



## TELETRABAJO – RESPUESTA EFECTIVA ANTE LA COVID-19 CASO – UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

TELEWORK – EFFECTIVE RESPONSE TO COVID-19  
CASE – SAN FRANCISCO XAVIER UNIVERSITY OF CHUQUISACA

Ana Rosa Diaz De la Cruz

**Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca**

[diaz.ana@usfx.bo](mailto:diaz.ana@usfx.bo)

**Recibido:** Junio 15, 2022

**Aceptado:** Julio 10, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.179>

### RESUMEN

La declaratoria de pandemia y la cuarentena rígida que enfrentamos a nivel mundial, determino que todas las organizaciones cambiaran su forma de operar, gestionar, vender, comprar, etc. Todas cuestionaron las formas de su organización y realización de sus actividades, y sobrevivieron las que adecuaron de mejor forma sus estructuras y operaciones a la nueva realidad, con el uso de los instrumentos de Tecnologías e información y comunicación. Una de las bases esenciales fue el teletrabajo. A la fecha el teletrabajo ha rebasado las redes sociales, y mucha gente recibe ingresos por trabajo hecho desde casa, utilizando solo las TIC's y su conocimiento.

Las universidades para lograr sus objetivos, han migrado la educación presencial a la virtual, en el caso de Bolivia en forma previa a la pandemia solo una de las universidades públicas, contaba con educación virtual o a distancia para pregrado. A la fecha existen innumerables ofertas nacionales e internacionales de educación universitaria a distancia, que ofertan enseñanza en la virtualidad. Asimismo, sus propias organizaciones se han visto obligadas a modificar su gestión institucional llevando también el trabajo presencial al virtual, a través del teletrabajo cumpliendo la reglamentación que el caso exige.

Con la presente investigación se pretende mostrar a través de la opinión de expertos nacionales elegidos por su experiencia y especialidad en el tema, los puntos más importantes a ser considerados en la reglamentación, ajuste e implementación de las bases del teletrabajo en las universidades públicas, enmarcadas en las disposiciones macro legales vigentes y aplicables a la nueva realidad, que puedan viabilizar el éxito en las organizaciones universitarias bolivianas y un mejor posicionamiento en los rankings nacionales e internacionales, a través del logro eficiente de sus objetivos bajo un nuevo enfoque con el teletrabajo.

### PALABRAS CLAVE

Teletrabajo, Universidad pública, Desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

The declaration of a pandemic and the rigid quarantine that we face worldwide, determined that all organizations will change the way they operate, manage, sell, buy, etc. All of them questioned the forms of their organization and performance of their activities, and those that best adapted their structures and operations to the new reality survived, with the use of technology and information and communication instruments. One of the essential bases was teleworking. To date, teleworking has surpassed social networks, and many people receive income from work done from home, using only ICTs and their knowledge.

In order to achieve their objectives, universities have migrated face-to-face to virtual education. In the case of Bolivia, prior to the pandemic, only one of the public universities had virtual or distance education for undergraduates. To date, there are innumerable national and international offers of distance university education, which offer virtual teaching. Likewise, their own organizations have been forced to modify their institutional management, also taking face-to-face work to virtual work, through teleworking, complying with the regulations that the case requires.

With the present investigation it is intended to show through the opinion of national experts chosen for their experience and specialty in the subject, the most important points to be considered in the regulation, adjustment and implementation of the bases of teleworking in public universities, framed in the macro legal provisions in force and applicable to the new reality, which can enable success in Bolivian university organizations and a better position in national and international rankings, through the efficient achievement of their objectives under a new approach with teleworking.

## KEYWORDS

Teleworking, Public university, Organizational development.

## INTRODUCCIÓN

Durante la gestión 2020, fue declarada a nivel mundial la pandemia por el virus COVID-19, específicamente en el mes de marzo, razón por la cual se emitieron muchas disposiciones legales para precautelar la vida de los habitantes de la tierra. En nuestro país Bolivia, fueron los Ministerios de Salud y de Trabajo, Empleo y Previsión Social, los que encabezaron la emisión de normativa al respecto. Una de las disposiciones principales y de aplicación generalizada fue la cuarentena rígida, disposición que determinó el cierre de las entidades públicas y privadas, entre ellas las universidades latinoamericanas.

Estas organizaciones dedicadas principalmente a la educación o formación, investigación y extensión, debieron en primer término cumplir con las disposiciones emitidas en sus países, y después ajustar sus propias normativas para lograr sus objetivos, misión y visión establecidos, con el uso de educación virtual, teletrabajo y el uso de las tecnologías de información y comunicación, aspectos intrínsecamente relacionados con el Desarrollo Organizacional.

El presente trabajo de investigación analizó el actuar de las universidades latinoamericanas en el ámbito antes referido, enfocándose con mayor profundidad en las políticas y bases adoptadas por las universidades latinoamericanas mejor catalogadas, las de Bolivia y las específicamente aplicables a la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada al presente estudio fue la cualitativa utilizando el método Delphi, por cuanto es uno de los preferidos en el campo de la prospectiva. Al efecto realizamos consultas a nueve expertos en Desarrollo Organizacional Universitario público y en la aplicación de disposiciones y normativa COVID-19, de cuatro universidades públicas bolivianas, Universidad Mayor de San Andrés UMSA, Universidad Mayor de San Simón UMSS, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno UAGRM, de los que la mayor parte, cinco exactamente, son de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

“Delphi una herramienta idónea para la formulación con visión prospectiva, en América Latina”<sup>1</sup>

Fue efectuada también una exhaustiva revisión de los documentos normativos emitidos ante la pandemia por COVID-19 en cinco de las mejores universidades latinoamericanas y en tres de las mejores catalogadas a nivel país, relacionados con el tipo de trabajo llevado adelante durante la época de la cuarentena declarada y los emitidos por la propia Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, bases legales emitidas y ajustadas, de forma que les permita mantener en lo posible sus labores y actividades normales, a pesar de las circunstancias.

## RESULTADOS

Con el objetivo de contar con una visión general de las normas emitidas emergentes de la pandemia, a nivel de nuestro continente, señalamos a continuación las relacionadas a cinco universidades públicas latinoamericanas catalogadas como las mejores:

**Cuadro Nro. 1: Normas emitidas por las Universidades COVID-19**

UNIVERSIDAD	NORMAS	DETALLE	NRO.
UBA	Digesto Covid 19	Comisiones asesoras y proyectos especiales	9
		Aislamiento, licencias especiales, suspensión de plazos y actividades	55
		Enseñanza digital, calendario académico, inscripciones, regularidad, correlatividades y exámenes	24
		Protocolos, trámites y acuerdos de funcionamiento	27
USP	Normas Covid 19	Ordenanzas	9
		Resoluciones	39
UNAM	Normas Covid 19	Acuerdos	3
		Circulares	34
		Lineamientos	1
UNC	Normativa Covid 19	Acuerdos	31
		Circulares	2
		Resoluciones	43
UCH	Medidas frente al Covid 19	Decretos Universitarios 2020	16
		Decretos Universitarios 2021	11
		Decretos Universitarios 2022	3

**Fuente:** Información de normas publicada en las páginas web oficial de las Universidades

De la revisión efectuada puede advertirse la emisión de una muy buena cantidad de bases normativas por las Universidades principales a nivel latino: Argentina – Buenos Aires, Brasil – Sao Paulo, Nacional de México, Nacional de Colombia y la Universidad de Chile; la mayor parte de la normativa citada, muestra medidas de seguridad, higiene y protocolos de precaución para prevenir o en su caso otorgar las medidas a quienes hubieren sido infectados, o fueren declarados como sospechosos. Asimismo, a nivel del cumplimiento de las labores fundamentales de las universidades, algunas de las disposiciones legales emitidas establecieron algunos aspectos muy importantes dentro del desarrollo organizacional, citamos las que consideramos más importantes dentro de todas las emitidas y publicadas por las universidades latinoamericanas referidas:

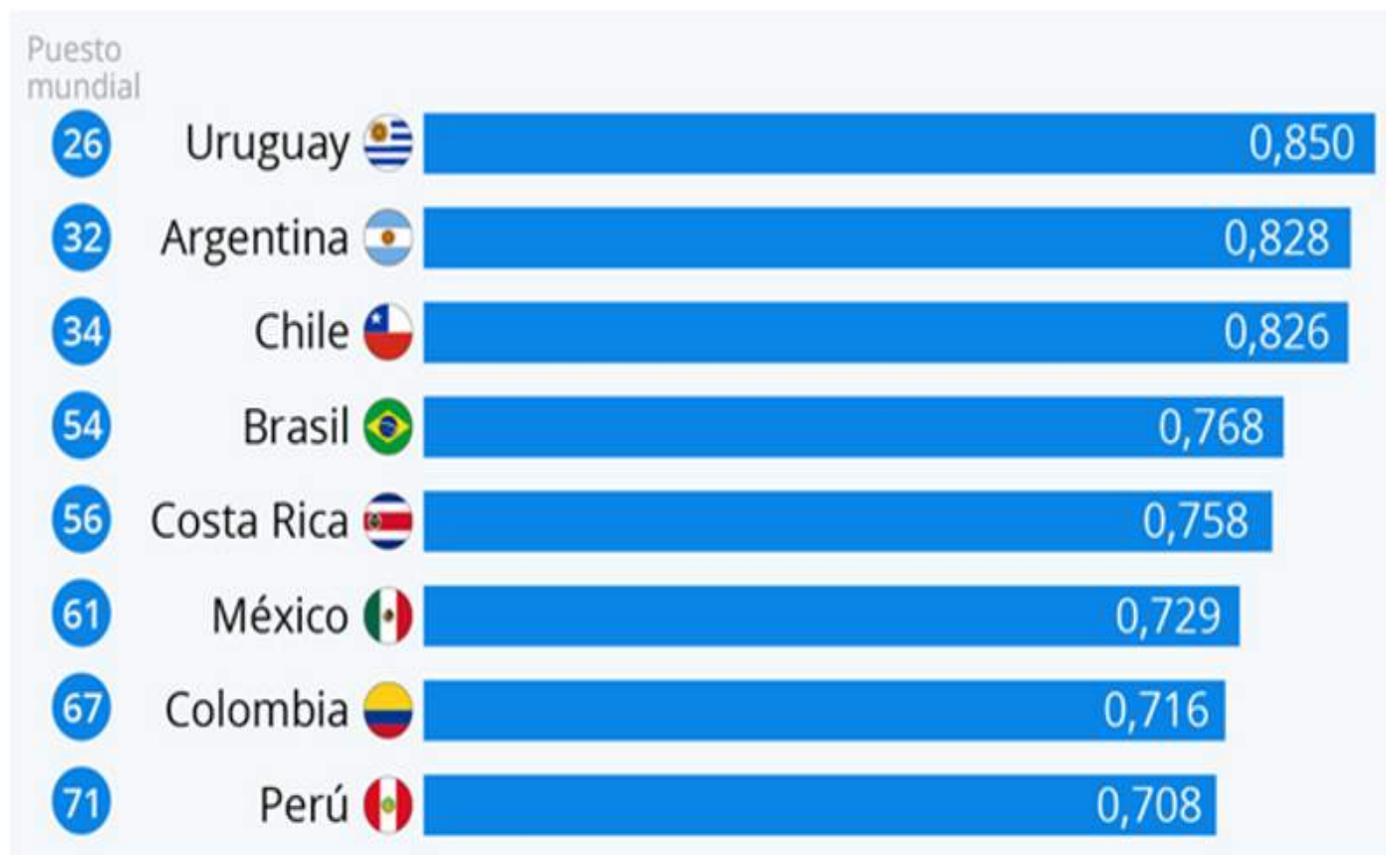
- Uso de expediente electrónico, reuniones de Consejo con el uso de la telemática, Gestión documental electrónica, Plataforma de trámites a distancia, Educación virtual, así como las medidas de seguridad pertinentes. (UBA)
- Uso de video conferencias y de medios electrónicos disponibles para la realización de las actividades universitarias. (USP)
- Uso de medios electrónicos, Firma electrónica universitaria, Atención administrativa vía electrónica, Manejo de oficina virtual, Registro remoto de solicitudes de pago, Aplicativos y direcciones electrónicas habilitadas, Expedientes digitalizados. (UNAM).
- Mecanismos electrónicos (correo, línea telefónica), Comunicación remota a correos institucionales oficiales, Sesiones virtuales con uso de medios tecnológicos, Trabajo remoto, Tele trabajo, Medios informáticos, telefónicos y electrónicos, Prueba piloto de teletrabajo. (UNC). Colombia es

la única que ha planteado una prueba piloto, que permita verificar los resultados obtenidos con el cambio a teletrabajo, la misma esta siendo realizada en el segundo semestre de la presente gestión.

- Trabajo remoto o a distancia, Uso de herramientas tecnológicas, Medidas especiales de organización del trabajo, Medios electrónicos o tecnológicos (clases, reuniones, inscripciones, matrículas). (UCH)

Como es fácilmente advertible, fuera de las medidas de resguardo, distancia, higiene constante, uso del alcohol, desinfectantes y barbijos en forma constante y adecuada, las medidas establecidas por las universidades latinoamericanas son aplicadas específicamente en el contexto principal de cambio del trabajo normal a trabajo en casa, trabajo a distancia y/o teletrabajo; obviamente al tratarse de entidades públicas, este tipo de trabajo debe ser reconocido por los Gobiernos de cada país, por cuanto son ellos los que establecieron las normas base bajo el paraguas del término conocido como Gobierno electrónico, cuyo desarrollo se puede advertir en el siguiente cuadro en el que no aparece Bolivia:

**Gráfico Nro. 1: Normas emitidas por las Universidades COVID-19**



Fuente: Naciones Unidas

El cuadro anterior muestra las capacidades digitales de los gobiernos en cuanto a servicios en línea, infraestructura de telecomunicaciones y capital humano en 193 países, con una clasificación de 1 a 0, donde uno es el más avanzado y en ese sentido van siendo calificados los demás, Bolivia ocupa el puesto 97 con un puntaje de 0.6129.

Cuadro Nro. 2: Clasificación de Gobiernos Electrónicos Latinoamericanos 2020

Nivel Mundial	Nivel Latinoar	País	EGDI Nivel	EGDI Clasif	EGDI 2020	Servicios en Línea	Infraestructura de Telecomuni	Capital Human
26	1	Uruguay	Very High EGD	V3	0,85	0,8412	0,8574	0,8514
32	2	Argentina	Very High EGD	V2	0,8279	0,8471	0,7265	0,91
34	3	Chile	Very High EGD	V2	0,8259	0,8529	0,7606	0,8643
54	4	Brazil	Very High EGD	V1	0,7677	0,8706	0,6522	0,7803
56	5	Costa Rica	Very High EGD	V1	0,7576	0,6824	0,7475	0,8428
61	6	Mexico	High EGD	HV	0,7291	0,8235	0,591	0,7727
67	7	Colombia	High EGD	HV	0,7164	0,7647	0,6122	0,7723
71	8	Peru	High EGD	HV	0,7083	0,7529	0,578	0,794
74	9	Ecuador	High EGD	HV	0,7015	0,8118	0,5133	0,7793
81	10	Trinidad and Tobago	High EGD	H3	0,6785	0,6118	0,6803	0,7434
82	11	Dominican Republic	High EGD	H3	0,6782	0,7647	0,5279	0,7419
84	12	Panama	High EGD	H3	0,6715	0,6235	0,6488	0,7421
93	13	Paraguay	High EGD	H2	0,6487	0,7059	0,5435	0,6968
97	14	Bolivia (Plurinational State of)	High EGD	H2	0,6129	0,5824	0,5184	0,7379
107	15	El Salvador	High EGD	H2	0,5697	0,5765	0,5085	0,6242
114	16	Jamaica	High EGD	H1	0,5392	0,3882	0,5151	0,7142
118	17	Venezuela, Bolivarian Republic of	High EGD	H1	0,5268	0,3176	0,482	0,7807
121	18	Guatemala	High EGD	H1	0,5155	0,5118	0,4828	0,552
122	19	Suriname	High EGD	H1	0,5154	0,2882	0,5482	0,7098
123	20	Nicaragua	High EGD	H1	0,5139	0,5471	0,3812	0,6133
129	21	Guyana	Middle EGD	MH	0,4909	0,4647	0,3619	0,6462
138	22	Honduras	Middle EGD	MH	0,4486	0,4647	0,3244	0,5568
140	23	Cuba	Middle EGD	MH	0,4439	0,2588	0,2514	0,8215
180	24	Haiti	Middle EGD	M1	0,2723	0,1882	0,2449	0,3839

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos tabulados por Naciones Unidas

Esta nueva modalidad de trabajo, emerge del uso creciente de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, mismas que día a día dan pasos agigantados e integran personas y conocimientos a pesar de la gran distancia existente entre ellas. Tiene su origen en el año 1973 con Jack Nilles y posteriormente con Alvin Toffler en la gestión 1980 siendo precursores, en Norteamérica y Europa, con un paso relativamente grande adelante a Latinoamérica, cuyos países no ingresan a la clasificación de los primeros 25 como fue demostrado en el cuadro precedente 2

En Bolivia el concepto de Gobierno Electrónico emerge en fecha 12 de julio de 2017 con la emisión del Decreto Supremo N°3251, que aprueba el Plan de Implementación de Gobierno Electrónico y el Plan de Implementación de Software Libre y Estándares Abiertos, en cuyo contenido las universidades son consideradas solo dentro del último nivel o eje, y solo en forma gráfica:

Gráfico Nro. 2: Esquema general y visión de Gobierno Electrónico



Fuente: Plan de Implementación de Gobierno Electrónico 2017-2025 COPLUTIC - AGETIC

En el ámbito boliviano, una vez declarada la pandemia a nivel mundial, a partir del mes de marzo de 2020 fueron emitidas normas desde el Órgano Ejecutivo estableciendo medidas tendientes a aliviar los efectos de los contagios y mejorar la atención de los enfermos de COVID-19, precautelando la salud de todos los bolivianos; y entre las medidas señaladas todos los centros de educación inicial, primaria, secundaria y superior, fueron cerrados, declarándose inicialmente una cuarentena total. Todas las actividades educativas, como también el ámbito administrativo de todas las organizaciones, ingresaron en forma abrupta a la inactividad, ampliándose plazos y condiciones para todas las obligaciones como pago de impuestos, servicios básicos y otros.

En esta primera etapa se encontraba como presidente la Sra. Jeanine Áñez Chávez y a partir del 8 de noviembre de 2020 el presidente fue y es hasta la presente fecha el Sr. Luis Arce Catacora. Del conjunto de normas emitidas por ambos presidentes, relacionadas a la adopción de medidas COVID-19, que afectaron específicamente las labores normales de las Universidades públicas, señalamos las siguientes:

**Cuadro Nro. 3: Disposiciones legales vigentes en Bolivia relacionadas a la Universidad y COVID-19**

Nro.	Disposición legal	Fecha	Afectación al trabajo desarrollado por las universidades
1	Constitución Política del Estado	1/7/1905	El Estado, en todos sus niveles, protegerá el derecho a la salud, promoviendo políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso gratuito de la población a los servicios de salud.
2	Decreto Supremo 4179	12/3/2020	Declara situación de Emergencia Nacional por la presencia del brote de Coronavirus (COVID-19) y fenómenos adversos reales e inminentes provocados por amenazas: naturales, socio-naturales y antropicas en el territorio nacional
3	Resolución Biministerial 01/2020	13/3/2020	Periodos de observación y aislamiento para casos sospechosos, aplicación de todas las medidas de higiene y salud pertinentes, incluyendo permisos excepcionales para los casos señalados, implementación de condiciones de trabajo especiales, aspectos de cumplimiento obligatorio y ejecución forzosa.
4	Decreto Supremo 4196	17/3/2020	Declaración de emergencia nacional y cuarentena, restricción de actividades y cierre de fronteras
5	Resolución Ministerial 189/2020	18/3/2020	Reducción excepcional de la jornada laboral a 5 horas, suspensión de actividades laborales de acuerdo a características propias, sin afectación a la estabilidad laboral.
6	Decreto Supremo 4198	18/3/2020	Diferimiento de obligaciones tributarias
7	Decreto Supremo 4199	21/3/2020	Declaración de cuarentena total del 22/03/20 al 04/04/20 con suspensión de actividades
8	Decreto Supremo 4200	25/3/2020	Declaración de cuarentena total del 26/03/20 al 15/04/20 con suspensión de actividades. Salida 1 por día, actividades según C.I.
9	Ley 1293	1/4/2020	Prevención, contención y tratamiento de la infección Covid 19.
10	Ley 1294	1/4/2020	Ley de fomento pagos de crédito y reducción temporal de Servicios Básicos
11	Decreto Supremo 4214	14/4/2020	Declaración de cuarentena total del 15/04/20 al 30/04/20 con suspensión de actividades.
12	Decreto Supremo 4217	14/4/2020	Contrato de seguro para salubristas
13	Decreto Supremo 4218	14/4/2020	Regular el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en los sectores público y privado
14	Decreto Supremo 4229	29/4/2020	Amplía la vigencia de la cuarentena por la emergencia sanitaria nacional del COVID-19 desde el 1 al 31 de mayo de 2020; y establece la Cuarentena Condicionada y Dinámica
15	Resolución Ministerial 229/2020	18/5/2020	Norma horarios, licencias y condiciones de la relación de subordinación, dependencia y salario durante la vigencia de la cuarentena Condicionada y Dinámica por la Emergencia
16	Decreto Supremo 4245	28/5/2020	Amplía la vigencia de la cuarentena por la emergencia sanitaria nacional del COVID-19 hasta el 30 de junio de 2020; y condiciones de movimiento para todos.
17	Decreto Supremo 4280	6/6/2020	Norma la complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual y semipresencial en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional del Sistema Educativo Plurinacional
18	Decreto Supremo 4276	26/6/2020	Se amplía el plazo de cuarentena nacional, hasta el 31 de julio de 2020.
19	Resolución Biministerial 347/2020	31/8/2020	Horario de trabajo de 8 horas del 1 al 30/6/20, ingreso y salida escalonado
20	Decreto Supremo 4280	6/6/2020	Norma la complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual y semipresencial en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional del Sistema Educativo Plurinacional.
21	Decreto Supremo 4295	24/7/2020	Establece un procedimiento ágil y oportuno para otorgar Certificado de incapacidad temporal por Coronavirus
22	Decreto Supremo 4301	24/7/2020	Se declara Calamidad Pública en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, para la atención de necesidades impostergables de carácter económico ocasionadas por los efectos negativos del Coronavirus (COVID-19)
23	Decreto Supremo 4302	31/7/2020	Amplía la cuarentena nacional hasta el 31 de agosto de 2020
24	Decreto Supremo 4314	27/8/2020	Las medidas de la fase de post confinamiento con vigilancia comunitaria activa de casos de Coronavirus (COVID-19), tendrán vigencia desde el 1 hasta el 30 de septiembre de 2020. Suspensión de clases presenciales.
25	Decreto Supremo 4352	29/9/2020	Amplía la vigencia de las medidas de la fase de post confinamiento con vigilancia comunitaria activa de casos de Coronavirus (COVID-19), establecidas por el Decreto Supremo N° 4314, de 27 de agosto de 2020 y sus modificaciones, hasta el 31 de octubre de 2020
26	Decreto Supremo 4449	13/1/2021	Declaración de la gestión 2021 Año de recuperación del derecho a la educación
27	Decreto Supremo 4451	13/1/2021	Norma trabajo continuo, escalonado, alternar asistencia física a fuente laboral, teletrabajo
28	Decreto Supremo 4570	18/8/2021	Norma la aplicación de las condiciones especiales de trabajo, en las relaciones laborales y la prestación de servicios de los sectores público y privado, durante la pandemia de la COVID-19. trabajo a distancia

Fuente: Normas publicadas en varias páginas Ministeriales

Durante toda esta etapa, básicamente desde el mes de marzo 2020 a abril de 2022, las actividades en el ámbito de la educación superior, fueron llevadas adelante en forma virtual, debiendo cada Universidad en el marco normativo legal vigente, emitir su propia normativa para lograr llevar adelante sus actividades y el logro de sus objetivos propios de la mejor forma posible dadas las circunstancias imperantes.

En la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fueron también varias las normas ajustadas de diversas formas, citaremos las principalmente relacionadas a nuestro objeto de estudio:

**Cuadro Nro. 4: Disposiciones legales universitarias ante COVID-19**

Nro.	Disposición legal	Fecha	Aspectos importantes
1	Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 009/2020	27/7/2020	Reglamento general de Educación virtual de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca
2	Resolución Rectoral 193/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Reglamento específico para la modalidad de Teletrabajo de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
3	Resolución Rectoral 194/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Aprueba el Protocolo Específico de Bioseguridad de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca
4	Resolución Rectoral 195/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Norma horarios, licencias, vacaciones, condiciones de la relación laboral, dependencia y salario del personal administrativo y personal docente que realiza funciones administrativas en la Universidad de San Francisco Xavier, durante la vigencia de la Cuarentena Condicionada y Dinámica por la Emergencia Sanitaria Nacional del COVID-19
5	Resolución Rectoral 240/2020	30/9/2020	Modifica el artículo N° 23 Vacaciones y licencias para personal en condición de riego, y algunas condiciones adicional a las medidas de bioseguridad.

**Fuente: Unidad de Planificación de la USFX**

Toda la normativa emitida se encuentra enmarcada en las normativas macro emitidas a nivel nacional mediante Leyes, Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales.

Durante la verificación del accionar de las Universidades públicas objeto de análisis, advertimos la existencia de páginas web, enlaces a Facebook y manejo de grupos a través de WhatsApp, cuyo uso resalto y en algunos casos emergió principalmente de la emergencia sanitaria mundial que aún seguimos viviendo. En especial las páginas web desarrolladas al interior de las universidades, muestran una gran cantidad de información, mostrando también información relacionada a formas y canales requeridos para la realización de diversos trámites universitarios, mismos que fueron actualizados para permitir un mayor y mejor acceso por parte de las diferentes instancias universitarias, las cuales no solo requieren información, sino también la facilidad de realizar trámites de forma virtual, a efectos de precautelar la salud de todos. Asimismo, han sido desarrolladas y son usadas otras formas: Correo electrónico, You Tube, Zoom, Google meet, Instagram, Telegram, Twitter, Tick Tock Snapchat, etc.

Si bien antes de la llegada y declaratoria de pandemia, las universidades públicas ya contaban con accesos y plataformas informáticas específicamente desarrolladas, esta enfermedad obligo a que todas ellas fueran actualizadas abruptamente, para poder acceder a la educación virtual. La única universidad boliviana que contaba con carreras virtuales antes de la declaratoria de pandemia COVID-19, en Bolivia era la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con 3 carreras a las que se podía y puede acceder sin la necesidad de la presencialidad.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, al igual que todas las universidades del mundo y específicamente de Bolivia, se ha visto limitada en el logro de los objetivos de gestión propuestos para las gestiones 2020 y 2021, debido a todas las medidas adoptadas emergentes de la declaratoria de pandemia COVID-19.

Cumpliendo la normativa madre a nivel del grupo al que pertenece San Francisco Xavier como Entidad pública, fuera de la Constitución Política del Estado, debe cumplir con los Sistemas de Administración y Control Gubernamental establecidos en la Ley 1178, iniciando con el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa, interrelacionado con el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE aprobado mediante Ley 777, del cual emerge el Plan de Desarrollo Económico Social establecido para nuestro país, a partir del cual el Sistema Universitario Boliviano elaboró el Plan de Desarrollo Universitario 2019 – 2025, actualizándolo esta gestión el periodo 2021 – 2025, documento que explicita el concepto de Gestión por Resultados y que fue elaborado en forma coordinada por todas las Universidades públicas de nuestro país, además de considerar las exigencias y requerimiento del medio, como consecuencia de los cambios emergentes de la nueva realidad en la que nos desenvolvemos actualmente. Enmarcados en esa normativa específica universitaria fueron desarrollados los lineamientos para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades, los cuales una vez actualizados fueron presentados al Ministerio de Planificación la presente gestión.

Efectuada la evaluación de los documentos referidos correspondientes a las universidades que fueron objeto de análisis y estudio:

- Universidad Mayor, Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
- Universidad Mayor de San Andrés y
- Universidad Mayor de San Simón

Los mismos cumplen todas las bases establecidas, pero ninguno de los documentos señala o siquiera cita al teletrabajo como base de cambio o mejoramiento administrativo en las labores de gestión institucional a nivel de las universidades referidas. Es contemplada la educación virtual, pero nada a nivel organizativo administrativo.

La misión establecida para nuestra universidad se encuentra plasmada en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2025 (Reformulado a febrero 2021), de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se encuentra redactada como sigue: “Contribuir efectivamente al desarrollo económico y social sostenible del departamento y el país, con la formación de profesionales de excelencia, el desarrollo de la investigación, la innovación, la transferencia y la difusión de conocimientos, en el marco de una educación emprendedora, y una vinculación y compromiso permanentes con la sociedad, orientadas a la generación de soluciones científicas a sus problemas y necesidades.”<sup>3</sup>

Los cambios abruptos sufridos en la gestión 2020, determinaron un giro no sólo en la labor académica que cambio de una total presencialidad, a una prácticamente total virtualidad; sino también dentro del desarrollo del trabajo administrativo interno de nuestra cuatricentaria universidad, por cuanto las formas y medios utilizados dieron un giro no precisamente total pero si muy profundo, determinando la readaptación y replanteamiento del trabajo que era desarrollado en todas y cada una de las unidades establecidas en la estructura organizacional.

A pesar de todas las medidas y precauciones determinadas, tuvo que lamentarse no sólo las bajas médicas continuas, sino también el deceso de varios funcionarios administrativos, docentes y estudiantes debido a esta enfermedad, dejando ítems en acefalía que fueron cubiertos a la brevedad posible; los cuales, sin embargo, no fueron ocupados siguiendo las normas y planificación previamente realizadas, sino que fueron ajustados de la mejor forma posible dadas las circunstancias y necesidades apremiantes imperantes.

Toda la normativa emitida se encuentra enmarcada en las normativas macro emitidas a nivel nacional mediante Leyes, Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales.

Durante la verificación del accionar de las Universidades públicas objeto de análisis, advertimos la existencia de páginas web, enlaces a Facebook y manejo de grupos a través de WhatsApp, cuyo uso resalto y en algunos casos emergió principalmente de la emergencia sanitaria mundial que aún seguimos viviendo. En especial las páginas web desarrolladas al interior de las universidades, muestran una gran cantidad de información, mostrando también información relacionada a formas y canales requeridos para la realización de diversos trámites universitarios, mismos que fueron actualizados para permitir un mayor y mejor acceso por parte de las diferentes instancias universitarias, las cuales no solo requieren información, sino también la facilidad de realizar trámites de forma virtual, a efectos de precautar la salud de todos. Asimismo, han sido desarrolladas y son usadas otras formas: Correo electrónico, You Tube, Zoom, Google meet, Instagram, Telegram, Twitter, Tick Tock Snapchat, etc.

Si bien antes de la llegada y declaratoria de pandemia, las universidades públicas ya contaban con accesos y plataformas informáticas específicamente desarrolladas, esta enfermedad obligo a que todas ellas fueran actualizadas abruptamente, para poder acceder a la educación virtual. La única universidad boliviana que contaba con carreras virtuales antes de la declaratoria de pandemia COVID-19, en Bolivia era la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con 3 carreras a las que se podía y puede acceder sin la necesidad de la presencialidad.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, al igual que todas las universidades del mundo y específicamente de Bolivia, se ha visto limitada en el logro de los objetivos de gestión propuestos para las gestiones 2020 y 2021, debido a todas las medidas adoptadas emergentes de la declaratoria de pandemia COVID-19.

Cumpliendo la normativa madre a nivel del grupo al que pertenece San Francisco Xavier como Entidad pública, fuera de la Constitución Política del Estado, debe cumplir con los Sistemas de Administración y Control Gubernamental establecidos en la Ley 1178, iniciando con el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa, interrelacionado con el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE aprobado mediante Ley 777, del cual emerge el Plan de Desarrollo Económico Social establecido para nuestro país, a partir del cual el Sistema Universitario Boliviano elaboro el Plan de Desarrollo Universitario 2019 – 2025, actualizándolo esta gestión el periodo 2021 – 2025, documento que explícita el concepto de Gestión por Resultados y que fue elaborado en forma coordinada por todas las Universidades públicas de nuestro país, además de considerar las exigencias y requerimiento del medio, como consecuencia de los cambios emergentes de la nueva realidad en la que nos desenvolvemos actualmente. Enmarcados en esa normativa específica universitaria fueron desarrollados los lineamientos para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades, los cuales una vez actualizados fueron presentados al Ministerio de Planificación la presente gestión.

Efectuada la evaluación de los documentos referidos correspondientes a las universidades que fueron objeto de análisis y estudio:

- Universidad Mayor, Real y Pontifica San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
- Universidad Mayor de San Andrés y
- Universidad Mayor de San Simón

Los mismos cumplen todas las bases establecidas, pero ninguno de los documentos señala o siquiera cita al teletrabajo como base de cambio o mejoramiento administrativo en las labores de gestión institucional a nivel de las universidades referidas. Es contemplada la educación virtual, pero nada a nivel organizativo administrativo.

La misión establecida para nuestra universidad se encuentra plasmada en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2025 (Reformulado a febrero 2021), de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se encuentra redactada como sigue: “Contribuir efectivamente al desarrollo económico y social sostenible del departamento y el país, con la formación de profesionales de excelencia, el desarrollo de la investigación, la innovación, la transferencia y la difusión de conocimientos, en el marco de una educación emprendedora, y una vinculación y compromiso permanentes con la sociedad, orientadas a la generación de soluciones científicas a sus problemas y necesidades.”<sup>3</sup>

Los cambios abruptos sufridos en la gestión 2020, determinaron un giro no sólo en la labor académica que cambio de una total presencialidad, a una prácticamente total virtualidad; sino también dentro del desarrollo del trabajo administrativo interno de nuestra cuatricentenaria universidad, por cuanto las formas y medios utilizados dieron un giro no precisamente total pero si muy profundo, determinando la readaptación y replanteamiento del trabajo que era desarrollado en todas y cada una de las unidades establecidas en la estructura organizacional.

A pesar de todas las medidas y precauciones determinadas, tuvo que lamentarse no sólo las bajas médicas continuas, sino también el deceso de varios funcionarios administrativos, docentes y estudiantes debido a esta enfermedad, dejando ítems en acefalía que fueron cubiertos a la brevedad posible; los cuales, sin embargo, no fueron ocupados siguiendo las normas y planificación previamente realizadas, sino que fueron ajustados de la mejor forma posible dadas las circunstancias y necesidades apremiantes imperantes.

## BIBLIOGRAFÍA

Figuroa, G. A., Montilla, M. A. C., & Melo, R. M. (2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 18(1), 41-52.

Ref. Gascó, M. (2009). El papel de las instituciones en el desarrollo del gobierno electrónico en América Latina: algunas reflexiones. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, (14), pp. 36 / 59. Recuperado a partir de <https://revistas.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/13466>

Plan Estratégico Institucional <https://www.usfx.bo/dpei/plan-estrategico-dpei/>

Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2.

Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua, April.  
Naser, A., & Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. Cepal.

Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Ramos, C. R. F., & Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335.

Medina Vásquez, J. E., & Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Cepal.

Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.

<https://www5.usp.br/>

<https://www.uba.ar/>

<https://unal.edu.co/>

<https://www.uchile.cl/>

<https://www.unam.mx/>

<https://www.mintrabajo.gob.bo/>

<https://www.minsalud.gob.bo/>

<https://www.usfx.bo/>

<https://www.umsa.bo/>

<https://www.umss.edu.bo/>

<https://www.uagrm.edu.bo/>