

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2025,
Volumen 9, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

RIESGOS EN LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS: UNA MIRADA FENOMENOLÓGICA

**RISKS IN THE PROCESSES OF THE UNIVERSIDAD MAYOR
DE SAN ANDRÉS: A PHENOMENOLOGICAL PERSPECTIVE**

Humberto Juan Quintanilla Muñoz

Universidad Mayor de San Andrés Carrera de Contaduría Pública - Bolivia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17068

Riesgos en los procesos de la Universidad Mayor de San Andrés: una mirada fenomenológica

Humberto Juan Quintanilla Muñoz¹

humbertoquintanillam@gmail.com

hjquintanilla@umsa.bo

<https://orcid.org/0009-0003-8148-5563>

Universidad Mayor de San Andrés

Carrera de Contaduría Pública

La Paz – Bolivia

RESUMEN

El estudio se sitúa en un entorno universitario donde la gestión de riesgos se ha vuelto crucial para asegurar la calidad educativa y la sostenibilidad institucional. Las universidades enfrentan diversos riesgos, incluyendo financieros, operativos, tecnológicos y reputacionales, que pueden impactar negativamente en su misión y objetivos. El propósito del estudio es explorar y comprender los riesgos que afectan a la Universidad Mayor de San Andrés y que están relacionados a sus objetivos estratégicos y procesos, a través del enfoque fenomenológico a fin de que se alineen con las necesidades y realidades del entorno académico y social. El estudio utiliza un enfoque fenomenológico, que se centra en las experiencias vividas de los docentes de la universidad y busca captar las percepciones y vivencias de estos sobre los riesgos en la gestión universitaria. Es un estudio cualitativo, que combina métodos interpretativos y descriptivos para obtener una comprensión rica y matizada de los fenómenos observados. A este efecto, se efectuó el análisis del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 y del manual de Procesos y Procedimientos de la UMSA, recopilándose y sistematizando las experiencias de 600 docentes que participaron en foros del Diplomado en Desarrollo Humano en la Gestión Universitaria que trató sobre la Planificación estratégica y Normativa institucional; Proceso de toma de decisiones en la Gestión Universitaria; Gestión del desempeño y de la diversidad universitaria; Habilidades Gerenciales para la Gestión Universitaria; Gestión Administrativa y Financiera Institucional; información sobre la cual se identificaron patrones y temas recurrentes en las experiencias compartidas por los docentes. Los hallazgos más interesantes incluyen la identificación de múltiples riesgos, como la falta de recursos, desconexión con el mercado laboral, y resistencia al cambio, la necesidad de una gestión proactiva que fomente la interacción social y la relevancia de la investigación y la importancia de actualizar los contenidos académicos y de vincular la investigación con las necesidades del sector productivo. Resaltando la importancia de implementar prácticas de gestión de riesgos. El estudio proporciona lineamientos de la gestión de riesgos que mejoren la calidad educativa y la sostenibilidad de la universidad, asegurando que los procesos de investigación y enseñanza sean relevantes y efectivos en un contexto cambiante que permita beneficiar a la institución y a la sociedad en general, al garantizar que la educación superior responda a las necesidades del entorno.

Palabras clave: gestión de riesgos, fenomenología, calidad educativa, riesgos universidades, experiencias docentes

¹ Autor principal

Correspondencia: humbertoquintanillam@gmail.com

Risks in the processes of the Universidad Mayor de San Andrés: A Phenomenological Perspective

ABSTRACT

The study is situated in a university environment where risk management has become crucial to ensure educational quality and institutional sustainability. Universities face various risks, including financial, operational, technological and reputational, which can negatively impact their mission and objectives. The purpose of the study is to explore and understand the risks that affect the Universidad Mayor de San Andrés and that are related to its strategic objectives and processes, through a phenomenological approach to align them with the needs and realities of the academic and social environment. The study uses a phenomenological approach, which focuses on the lived experiences of university teachers and seeks to capture their perceptions and experiences of risks in university management. It is a qualitative study, combining interpretative and descriptive methods to obtain a rich and nuanced understanding of the observed phenomena. For this purpose, the analysis of the Institutional Strategic Plan 2021-2025 and the UMSA Processes and Procedures Manual was carried out, compiling and systematizing the experiences of 600 professors who participated in forums of the Diploma in Human Development in University Management that dealt with Strategic Planning and Institutional Regulations; Decision-making process in University Management; Performance Management and University Diversity; Managerial Skills for University Management; Institutional Administrative and Financial Management; information on which patterns and recurring themes were identified in the experiences shared by the teachers. The most interesting findings include the identification of multiple risks, such as lack of resources, disconnection with the labor market, and resistance to change, the need for proactive management that fosters social interaction and the relevance of research, and the importance of updating academic content and linking research with the needs of the productive sector. Highlighting the importance of implementing risk management practices. The study provides risk management guidelines that improve the educational quality and sustainability of the university, ensuring that research and teaching processes are relevant and effective in a changing context that allows benefiting the institution and society in general, by ensuring that higher education responds to the needs of the environment.

Keywords: risk management, phenomenology, educational quality, university risks, teaching experiences

*Artículo recibido 15 febrero 2025
Aceptado para publicación: 19 marzo 2025*



INTRODUCCIÓN

La gestión universitaria exige sistemas de control interno que permitan mayor seguridad y rendimiento de recursos humanos, materiales, tecnológicos, informativos y financieros con que se cuentan a fin de logara sus objetivos relacionados principalmente a la investigación, formación y la interacción social, por lo que actualmente tiene mayor relevancia contar con el desarrollo de un procedimiento de gestión integrada de riesgos que se distingue por la forma de identificar, analizar y evaluar los riesgos en el contexto universitario.

La Gestión de Riesgos es un proceso dinámico e interactivo que le permite a las Universidades identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos; con el fin de desarrollar las actividades necesarias para responder ante ellos de forma eficiente, transparente y generando valor a la sociedad (División de Arquitectura de Procesos, 2024).

Las Universidades deben gestionar de manera integral los riesgos institucionales y emprender las acciones necesarias para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de su misión y en procura de la sostenibilidad, el desarrollo y el bien común. Contar con esta política le permite a la administración de la Universidad, en todos sus niveles, orientar, tomar decisiones, asignar recursos y actuar para prevenir, y en caso necesario, afrontar crisis que se puedan presentar ante riesgos no previsibles, como sucedió con el COVID-19.

La Gestión Integral de Riesgos es un proceso dinámico e interactivo que le permite a las Universidades identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos; con el fin de desarrollar las actividades necesarias para responder ante ellos de forma eficiente, transparente y generando valor a la sociedad, cuya orientación metodológica e implementación debe ser liderada por sus máximas autoridades y el área de Planeación Institucional.

Gestionar los riesgos es responsabilidad y requiere el compromiso y el trabajo de todos los miembros de la Universidad, bien como directivos o líderes que permanentemente están tomando decisiones que afectan el buen desempeño de la institución; como gestores que lideran el tema al interior de sus unidades académicas o administrativas; o como servidores que ayudan a identificar los riesgos, que aplican los controles para prevenirlos o mitigarlos o que reportan las situaciones en las que se materializan dichos eventos.



Las instituciones no necesitan tener todas las respuestas a todos los riesgos que enfrentan, pero pueden ser más conscientes del espectro de amenazas que las afectan y, por lo tanto, ser más proactivas, tomando medidas para evitar lo que puedan, pero también preparándose para los peores escenarios a fin de reducir el daño de los eventos que están fuera de su control. (Deloitte Development LLC. 2018 Riesgos importantes).

Hoy en día la importancia de integrar la conciencia de riesgos en la cultura institucional de las entidades de educación requiere un programa sólido con las siguientes funciones clave: La gestión de riesgos; el cumplimiento que actúa como eje central para gestionar el cumplimiento interno y externo y promueve la adhesión ética a las normas, políticas y requisitos reglamentarios; la auditoría interna supervisa y hace recomendaciones sobre los controles operativos, financieros y de gestión de riesgos y comunica estas recomendaciones a los líderes; y la asesoría legal que gestiona las obligaciones legales con entidades internas y externas, evalúa las implicaciones de las acciones de las partes interesadas y ayuda a navegar por los estatutos y precedentes legales.

Mediante el desarrollo de programas de gestión de riesgos, las instituciones pueden identificar, evaluar, priorizar y responder a la amplia variedad y criticidad de los riesgos. Si bien cada facultad y universidad tiene un perfil de riesgo único, existen riesgos comunes que enfrentan la mayoría de las instituciones y con los que los administradores deben estar familiarizados, entre ellos:

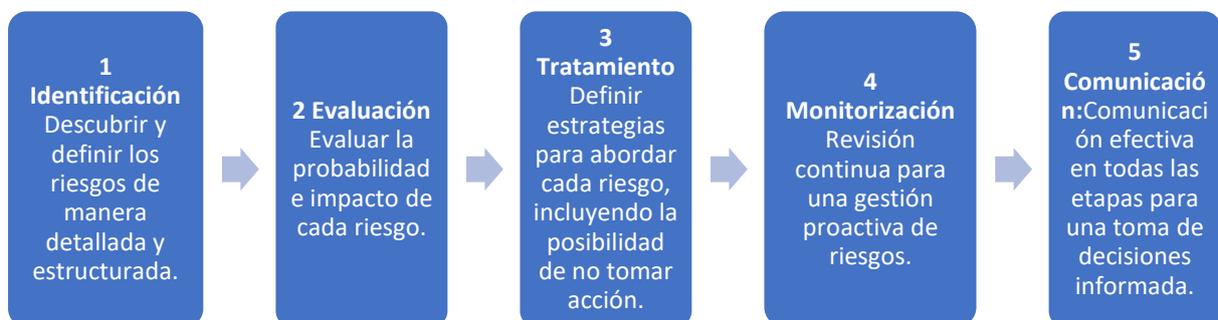
- **Riesgo financiero:** la disminución de la matrícula de estudiantes tradicionales, la dependencia de la matrícula y el aumento de los costos operativos presentan riesgos financieros directos para las universidades.
- **Riesgo operativo:** Las presiones financieras y las necesidades de las partes interesadas requieren cadenas de suministro, instalaciones, activos y gestión de la continuidad del negocio eficientes para mitigar el riesgo operativo.
- **Riesgo de ciberseguridad:** la digitalización y el uso generalizado de computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y medios en línea han aumentado la exposición a piratas informáticos y ciberdelincuentes que intentan apropiarse, corromper o exponer datos, información y propiedad intelectual.



- **Riesgo para la salud y la seguridad:** las universidades tienen el deber de cuidar a los estudiantes y deben priorizar su seguridad física y salud mental y hacer lo mismo con los empleados.
- **Riesgo de talento:** la guerra por el talento se traduce en una mayor competencia y presión para retener a profesores, administradores y personal de alta calidad. No ofrecer remuneración competitiva, oportunidades de crecimiento y equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede poner en riesgo a la institución.
- **Riesgo legal, regulatorio y de cumplimiento:** Cuanto mayor sean las exigencias legales, regulatorias y de cumplimiento que enfrenta una institución, mayor será el riesgo en esas áreas.
- **Riesgo de terceros:** una violación, falla o interrupción en un proveedor o socio externo podría presentar amenazas financieras, operativas, de ciberseguridad o de otro tipo para la institución.
- **Riesgo de reputación:** Prácticamente cualquier tipo de evento de riesgo puede generar un riesgo de reputación si se hace público, lo que es probable en el entorno mediático actual. Además, las tasas de retención de estudiantes y las oportunidades de empleo de los graduados afectan hoy en día fuertemente la reputación de una institución.

Por otro lado, el ciclo de vida completo de la gestión de riesgos se puede resumir en cinco etapas que son consideradas por el Marco Integrado de control Interno COSO y la ISO 31000 de Gestión de Riesgos, dentro de las cuales un trabajo importante es focalizarse en la identificación de todos los tipos de riesgos a fin de poder desarrollar las correspondientes actividades de evaluación, tratamiento y control. Estas etapas muestran la siguiente gráfica.

Gráfico 1. Ciclo de Vida de la Gestión de Riesgos



Fuente: Elaboración propia en base a “La Gestión de Riesgos: una estrategia institucional de la Universidad de Antioquia”

Actualmente uno de riesgos de importancia es el de fraude y corrupción que en general ha recibido una gran atención por parte de los medios de comunicación y los investigadores en las últimas décadas, pero

la corrupción en la educación ha sido poco investigada quizás porque los responsables de gestión educativa superior evitan indagar los casos de corrupción por temor a dañar la reputación de las entidades y el cuestionamiento de la ciudadanía en general. (UNODC, sf)

Es de suma importancia reconocer y abordar el fraude y la corrupción en la educación superior i) por que las Universidades forman a futuros profesionales que en algunos casos sus habilidades y trabajos no coinciden generando pérdidas, ii) afecta a los grupos más vulnerables que son los estudiantes, que por no verse frustrados en sus ambiciones pueden estar dispuestos a pagar una tarifa o por medio de favores para lograr el ingreso y su titulación.

Si los ciudadanos no confían en que el sistema educativo sea justo e imparcial, se percibirá que todos los altos cargos, ya sea en los negocios, la ciencia o la política, se obtuvieron a través del privilegio en lugar del logro. Esto erosiona la credibilidad y la confianza en las instituciones educativas, crea frustración y desconexión, y daña las aspiraciones y la cohesión social que son necesarias para todas las sociedades exitosas (Altbach, 2015; Heyneman, 2004, p. 638).

Es responsabilidad fundamental de toda **institución de educación superior – IES-** la formación de profesionales competentes con sentido ético para desempeñar su labor en la sociedad. Con la gestión integral de riesgos la Universidad identifica, evalúa y gestiona aquellos eventos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos o procesos institucionales. Esto con el fin de realizar acciones de mejora y prevención, que permitan responder a estos de un modo eficiente y generando nuevas oportunidades para la universidad.

Para este fin se puede adoptar la metodología de gestión de riesgos en la UMSA donde se priorice la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos por procesos y no por dependencias como tradicionalmente se desarrolla. Esta metodología sería la base para incorporar una herramienta tecnológica de Información para la Gestión y Evaluación de Procesos que facilitaría una mayor trazabilidad y agilidad en el proceso.

Permite articular las unidades organizacionales para definir los riesgos a priorizar, evitando así, duplicidades o reprocesos lo que permitiría una mejora sustancial en la gestión integral los riesgos institucionales y a emprender las acciones necesarias para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de la misión y en procura de la sostenibilidad, el desarrollo y el bien común.



Actualmente en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), se han presentado varios casos de corrupción sobre delitos de malversación de los fondos universitarios por el favorecimiento por viajes nacionales e internacionales de personas que recibirían un premio al rendimiento académico, pero en realidad el beneficiado lleva más de 10 años en esa casa de estudios y tenía un bajo rendimiento, (Publicado el 28/12/2022 a las 4h19 por el Periódico El Deber).

La UMSA ya presentó casos de corrupción donde en sus instancias se sometieron a auditorías, como es el caso de desfalco en la carrera de odontología (El Diario: UMSA investiga malversación de \$us 900.000 en Odontología, Sociedad, La Paz – Bolivia, 17 de agosto de 2005) o el caso de La carrera de Comunicación de la UMSA está en crisis (La PRENSA: Corrupción en la UMSA, La Paz - Bolivia Edición de 3 de septiembre, 2006). Asimismo, se tienen denuncias de acoso sexual, falsificación de notas, incorporación de docentes sin título, irregularidades en la convocatoria a exámenes de competencia y entrega de fichas para participar en las movilizaciones entre otros.

En ese sentido, y dada la importancia del tema se tiene como objetivo de investigar cuáles son los procesos organizacionales que presentarían un mayor riesgo y que impedirían el logro de los objetivos institucionales de la UMSA y que están orientados a cumplir la Misión de la UMSA que es: “... producir **conocimiento científico, tecnológico y cultural** que sea pertinente y relevante, inter y transdisciplinario. Esto incluye revalorizar los saberes ancestrales y promover políticas públicas que respondan a las demandas y necesidades locales, regionales y nacionales, contribuyendo así a un desarrollo sostenido. Además, se enfoca en **formar profesionales altamente calificados** con compromiso y **responsabilidad social**, que posean reflexión y pensamiento crítico, y que sean emprendedores y constructores de una sociedad mejor”. Esta declaración refleja el compromiso de la UMSA con la calidad educativa y su papel en el desarrollo social y cultural del país.

Dada la importancia de comprender los riesgos en los procesos organizacionales, resulta importante responder a la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son los procesos organizacionales de la UMSA que presentan un mayor riesgo y que afectan el logro de los objetivos institucionales?**

En ese sentido se pretende: Analizar los procesos organizacionales de la UMSA que tengan un mayor riesgo con el fin de fortalecer el control interno para el logro de los objetivos institucionales.



MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación cualitativa se centra en entender el significado de las experiencias de las personas y cómo interpretan su entorno. Este enfoque es particularmente relevante en un estudio sobre riesgos en una universidad, ya que permite explorar cómo la comunidad universitaria, particularmente los profesores perciben y manejan los riesgos en su entorno diario. (Denzin y Lincoln, 2000) destacan que la investigación interpretativa se basa en la interacción entre el investigador y los participantes para co-construir el significado de los fenómenos estudiados.

En términos de un enfoque descriptivo, la investigación cualitativa busca documentar y detallar las características de los fenómenos sin necesariamente establecer relaciones causales. (Sandelowski, 2000) señala que la descripción cualitativa es esencial para proporcionar una representación detallada y comprensible de la experiencia humana en su contexto natural. Aplicado a este estudio, el enfoque descriptivo permitirá una documentación precisa de las situaciones de riesgo, las respuestas de los individuos y las prácticas institucionales relacionadas con los procesos organizacionales.

La combinación de estos enfoques interpretativo y descriptivo proporcionará una comprensión rica y matizada de los riesgos en una universidad, tomando en cuenta tanto las interpretaciones subjetivas de los participantes como las características objetivas de los fenómenos observados y descritos a través de la revisión documental.

En cuanto al método, se aplicará el fenomenológico, el cual se fundamenta en la exposición de las experiencias vividas, con relación a un suceso, en este caso desde la representación desde los actores clave (Mendieta y Ramírez, 2014), el propósito fundamental es "...explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias" (Hernandez et al., 2014, pg 493), lo cual es ideal en consideración a que se cuenta con la descripción de las experiencias de 600 docentes que participaron en los foros del **Diplomado en Desarrollo Humano en la Gestión Universitaria** impartido por la UMSA para todos sus docentes, el cual contó con 6 módulos (Planificación estratégica y Normativa institucional; Proceso de toma de decisiones en la Gestión Universitaria; Gestión del desempeño y de la diversidad universitaria; Habilidades Gerenciales para la Gestión Universitaria; Gestión Administrativa y Financiera Institucional) desarrollado de manera virtual del 23 de octubre al 3 de diciembre de 2023, en los cuales



se analizó la gestión universitaria en su conjunto, en total se recopiló un documento con 627 páginas de las participaciones de los docentes universitarios.

El proceso fue llevado a cabo de la siguiente manera:

- A partir de la información documental correspondiente del Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025 de la UMSA (PEI), el Manual de Procesos y procedimientos de la UMSA (MPP) y la experiencia propia del investigador quien forma parte de la institución, se ha analizado las áreas y los objetivos estratégicos con los procesos del mapa de procesos de la UMSA que corresponden al lugar donde ocurre el fenómeno y sobre el cual desarrollan sus actividades el profesorado.
- De los diecisiete procesos que se identifican en el mapa de procesos se priorizó para el análisis diez procesos que corresponden a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo y que corresponden a: formación de grado; formación de posgrado; investigación científica, tecnológica e innovación; interacción y extensión social; planificación estratégica; gestión administrativa financiera; talento humano; contrataciones y tecnología.
- Se recolectaron datos sobre las experiencias que han tenido los docentes universitarios mediante su participación en seis foros que ha tenido el Diplomado en Desarrollo Humano en la Gestión Universitaria, desarrollado entre noviembre y diciembre de 2023, en esta se evidencia narrativas de experiencias, esta fuente corresponde a las denominadas de tipo textual proveniente de intervenciones suscitadas en los grupos de discusión, la cual es una técnica de recolección de datos usada en los entornos virtuales (Lopez y Gomez, 2006). Al respecto Estalella & Ardévol (2011) citados por Gonzales y Navas, 2018, introducen el concepto de e-research al referirse a la incorporación de este tipo de medios para la generación de conocimientos, lo cual amplía las herramientas para la obtención de datos empíricos. (Salinas, J, 2018) (Gonzales, M, 2018)
- Para el 2023 según estadísticas de Docentes-Administrativos por Universidad del CEUB, la UMSA contaba con 2468 docentes y en el diplomado participaron 600 docentes lo cual nos da una buena representatividad del análisis.
- Todas las participaciones del foro han sido transcritas de la plataforma Moodle en un solo documento de 627 hojas en un archivo en formato Word, cuidando los aspectos éticos de la investigación, para el caso del anonimato y confidencialidad se copió las intervenciones sin el

nombre de los participantes ni ningún aspecto que permita su identificación, en cuanto al consentimiento informado se pidió permiso para la utilización de las intervenciones a la Dirección del programa, al respecto se sabe que no se dificulta o se imposibilita obtener el consentimiento de los participantes en cuanto a que estos ya no están disponibles, al respecto Kozinets (2010) señala que en las etnografías digitales “el entrevistador obtiene datos mediante la observación y sin notificar a las personas que están siendo objeto de estudio”, es decir el consentimiento no se trasladaba al entorno virtual y público, el cual es característico de un foro, en el cual los participantes son conscientes de que sus comentarios son públicos para todos los participantes.

- Se realizó una lectura general de todo el documento, para obtener un panorama completo de la información disponible.
- A partir de la priorización de los procesos se analizó las narrativas y descripciones del documento (foros de los módulos) generándose la matriz de categorías, subcategorías y dimensiones requeridas por el método cualitativo.
- Con esta información se desarrolló una narrativa general que incluyó los temas comunes y diferentes, así como los vínculos dentro del contexto de la perspectiva de riesgo.
- Se validaron los resultados, es decir la narrativa y descripción del fenómeno con colegas investigadores de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés.

RESULTADOS

Procesos organizacionales sustantivos y administrativos de la UMSA e identificar los de mayor riesgo en el marco de las Normas Básicas de Control Interno Gubernamental.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Universidad Mayor de San Andrés se identifica trece Objetivos Estratégicos (Acciones de Mediano Plazo – AMP) que se desprenden del mandato misional, legal y social de la UMSA. Estos están articulados al Plan de Desarrollo Universitario a través de las cuatro áreas estratégicas como se puede apreciar en el Cuadro 1:



Tabla 1. Objetivos Estratégicos del PEI UMSA 2021-2025

Áreas Estratégicas		Objetivos Estratégicos (AMP) PEI UMSA	
Cód.	Descripción	Cód. Art.	Descripción
1	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	1.1	Formar profesionales de grado con calidad, pertinencia, responsabilidad social y política.
		3.3	Formar profesionales de grado con calidad, pertinencia, responsabilidad social y política en base a la Desconcentración Académica
		2.1	Formar profesionales de posgrado con calidad, pertinencia y responsabilidad social, generadores de ciencia y conocimiento
2	Gestión de la investigación, ciencia, tecnología e innovación	1.1	Producir conocimiento en base a las áreas y líneas de investigación priorizadas, pertinentes al desarrollo integral de la sociedad
		1.2	Fortalecer la Propiedad intelectual y patentes generadas por la investigación en la institución
		1.3	Transferir los resultados de los procesos de investigación a la sociedad
3	Gestión de la interacción social y extensión universitaria	1.1	Desarrollar y difundir proyectos y actividades de interacción social y extensión universitaria
		1.2	Proporcionar bienes y servicios a la comunidad y sociedad
		1.3	Desarrollar programas culturales y deportivos para elevar la integración de la comunidad universitaria con la sociedad
4	Gestión institucional de calidad	1.1	Fortalecer las capacidades y competencias del plantel docente como eje generador del conocimiento para la formación profesional
		1.2	Acreditar las unidades académicas de la Universidad Mayor San Andrés
		1.3	Potenciar las capacidades en Gestión Universitaria del personal de la UMSA
		1.4	Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia en la Universidad Mayor de San Andrés

Fuente: Plan Estratégico Institucional UMSA 2021- 2025

Como podemos observar las cuatro áreas estratégicas están relacionadas a trece objetivos estratégicos que se interrelacionan y articulan en un marco que busca el desarrollo integral de la UMSA dirigidas a alcanzar:

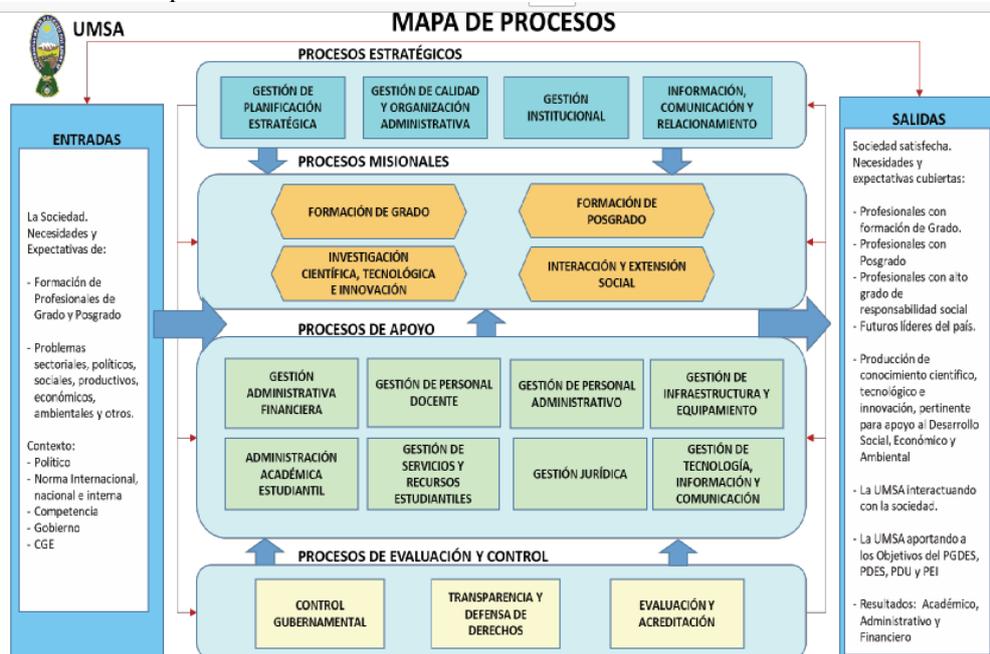
- **La calidad educativa:** que busca implementar sistemas de gestión que aseguren la mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo la excelencia académica y la acreditación de programas.
- **La transparencia y rendición de cuentas:** fomentando una cultura de transparencia y rendición de cuentas hacia la sociedad, fortaleciendo la gestión institucional y financiera.



- **La movilidad e internacionalización:** estableciendo herramientas que faciliten la evaluación y mejora de la movilidad estudiantil y la internacionalización de la universidad.
- **La tecnología y educación virtual:** que promueve el uso eficiente de tecnologías de información y comunicación para mejorar los procesos académicos y administrativos, así como para desarrollar la educación virtual.
- **La inclusión y equidad:** que busca promover una universidad inclusiva que respete los derechos humanos y garantice la equidad en el acceso y la participación de todos los estudiantes.
- **El desarrollo del Talento Humano:** fortaleciendo la gestión del talento humano, enfocándose en el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo para mejorar la calidad institucional.

Para alcanzar lo señalado, la UMSA cuenta con 17 procesos que contribuyen a lograr los objetivos estratégicos, la misión y la generación de productos y resultados de la institución como se muestra a continuación:

Gráfico 2. Mapa de Procesos de la UMSA



Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de la UMSA

De los procesos priorizados correspondientes a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo se construyó el sistema de análisis categorial de los foros del diplomado correspondientes cuyo resumen se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Sistema de análisis categorial: Foros Diplomado en Desarrollo Humano en la Gestión Universitaria

Nro Cód.	Código	Nro Dim	Dimensión	Nro SubCat	Subcategoría	Área estratégica	Categoría
1	Improvisación en los procesos de acreditación	1	Ejecución de la Acreditación	1	<i>Proceso de acreditación</i>		Perspectiva de riesgo
2	Desconocimiento de los procedimientos de acreditación						
3	Insuficiente formación administrativa sobre el proceso de acreditación						
4	Falta de transparencia en los procesos de acreditación						
5	Enfoque político sobre el técnico en el proceso de acreditación	2	Calidad educativa	2	<i>Procesos de formación de Grado</i>	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	
6	Calidad de la educación de la formación de grado						
7	Desactualización de los currículos de formación de grado						
8	Preparación inadecuada de los estudiantes						
9	Falta de recursos	3	Ejecución de la formación de grado	2	<i>Procesos de formación de Grado</i>	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	
10	Desconexión con el mercado laboral						
11	Resistencia al cambio						
12	Problemas de financiamiento						
13	Calidad de la educación de posgrado	4	Calidad educativa	3	<i>Procesos de posgrado</i>	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	
14	Desactualización de contenidos de programas de posgrado						
15	Falta de vinculación con el sector productivo						
16	Desigualdad en el acceso						
17	Resistencia al cambio	5	Gestión del posgrado	3	<i>Procesos de posgrado</i>	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	
18	Problemas de financiamiento						
19	Recursos insuficientes						
20	Falta de apoyo institucional						
21	Falta de recursos	6	Promoción de la Investigación	4	<i>Procesos institucionales de Investigación</i>	Gestión de la investigación, ciencia, tecnología	
22	Desconocimiento de metodologías						
23	Presión por resultados						
24	Desconexión con la realidad						
25	Falta de conciencia sobre la interacción social	8	Interacción social	5	<i>Procesos institucionales de interacción social</i>	Gestión de la interacción social y	
26	Desconexión entre la academia y la realidad social						
27	Desconocimiento de los servicios universitarios						
28	Desigualdades en la participación						
29	Falta de participación	10	Formulación de la planificación	6	<i>Proceso Planificación estratégica</i>	Gestión institucional de calidad	
30	Desconexión de la planificación con la realidad						
31	Resistencia al cambio						
32	Falta de recursos						
33	Inadecuada evaluación y seguimiento	11	Seguimiento y evaluación de	6	<i>Proceso Planificación estratégica</i>	Gestión institucional de calidad	
34	Cambios en el entorno externo						
35	Falta de planificación financiera						
36	Dependencia de financiamiento externo						
37	Desactualización del personal	12	Planificación financiera	7	<i>Procesos de gestión financiera</i>	Gestión institucional de calidad	
38	Adaptación a cambios normativos						
39	Ineficiencia en la asignación de recursos						
40	Falta de transparencia						
		13	Ejecución financiera	7	<i>Procesos de gestión financiera</i>	Gestión institucional de calidad	

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas de los foros del Diplomado en Desarrollo Humano en la Gestión Universitaria.

Proceso: Acreditación

Dimensión: Ejecución de la Acreditación

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Insuficiente formación administrativa en Acreditación, Improvisación en los procesos de acreditación, Desconocimiento de los procedimientos de Acreditación y Enfoque político sobre el técnico en los procesos de Acreditación, registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:



“Todos los procesos deben ser transparentes que además tengan una auditoría de calificación del proceso sí como manuales de cumplimiento esto sirve también para la acreditación de procesos”

“Definitivamente la responsabilidad de la Maxima Autoridad Ejecutiva recae en hacer cumplir las normas los Planes Universitario de Desarrollo y las planificaciones, la segunda responsabilidad es hacer seguimiento de aquello y la de formar y elegir las personas idóneas para aquello”

“El Modelo de Gestión Pública fue diseñado para coadyuvar a los procesos sustantivos y administrativos de las organizaciones públicas planificar, organizar, ejecutar y controlar). Si su aplicación fuera eficiente, las entidades no deberían presentar mayores problemas.

Insuficiente formación administrativa en nuestras autoridades de las diferentes instituciones, más se responde a un rol político que técnico, improvisaciones en nuestros actos

“Creo que la mayor debilidad es la falta de conocimiento en cómo realizar los procesos además de que no todas las personas acceden a realizar los mismos además de la falta de interés de inmiscuí en los procedimientos” (Página 462)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Ejecución de la Acreditación

- **Falta de transparencia:** Se destaca que todos los procesos de acreditación deben ser transparentes y contar con auditorías que califiquen el proceso. La falta de transparencia puede llevar a la desconfianza en el sistema de acreditación y a la percepción de que no se están cumpliendo los estándares de calidad.
- **Insuficiente formación administrativa:** Se menciona que una de las debilidades en las organizaciones en relación con el modelo de gestión pública y la acreditación es la insuficiente formación administrativa de las autoridades. Esto puede resultar en una gestión ineficaz de los procesos de acreditación y en la falta de cumplimiento de los estándares requeridos.
- **Improvisación en los procesos:** La improvisación en la implementación de los procesos de acreditación puede llevar a resultados inconsistentes y a una falta de alineación con los objetivos educativos y de calidad que se busca alcanzar.
- **Desconocimiento de los procedimientos:** Se señala que no todas las personas involucradas en el proceso de acreditación tienen acceso o conocimiento sobre cómo realizar los procedimientos

necesarios. Esto puede resultar en una ejecución deficiente de los procesos de acreditación y en la incapacidad de cumplir con los requisitos establecidos.

- **Enfoque político sobre el técnico:** Se menciona que, en muchas ocasiones, las decisiones relacionadas con la acreditación pueden estar más influenciadas por factores políticos que por consideraciones técnicas y académicas, lo que puede comprometer la calidad de la acreditación.

Estos riesgos subrayan la importancia de contar con un sistema de acreditación bien estructurado, transparente y basado en criterios técnicos que aseguren la calidad de la educación superior y la confianza en las instituciones educativas.

Proceso: Formación de grado

Dimensión: Calidad educativa de grado

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Calidad de la educación de la formación de grado, Desactualización de los currículos de formación de grado y Preparación inadecuada de los estudiantes, las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

- “Es evidente, lo que comenta el colega. Pero debemos partir de una cruel realidad. Bolivia es un país pobre, estamos situados en el penúltimo lugar antes de Haití. que se encuentra en el último lugar en el aspecto económico. Por otro lado, debemos ser realistas al establecer que vivimos en crisis permanente, tanto en el aspecto económico, social, político y educativo.

Peor aún con aspectos relacionados a las actividades producto de la producción de coca y sus derivados que atentan contra toda la sociedad boliviana,

De este modo, también está afectada la Educación con un modelo por demás improvisado y lleno de ideologías, que anteponen el aspecto político ante los aspectos propios de la educación. Las Universidades reciben Bachilleres pésimamente preparados y por lo tanto si la materia prima es mala, el producto terminado puede ser también malo, es el caso de profesionales graduados con evidentes faltas en su formación.

Esta es la realidad y no escapa a esta situación de crisis, la Educación Superior, el caso concreto de las Universidades Públicas y muchas universidades privadas”. (Página 439)



- “Los retos con los que se enfrenta la institución están directamente ligados al factor económico y académico. económico por tener un presupuesto que muchas veces no se dispone adecuadamente para todos los rubros, por lo que este reto asume la capacidad de la Universidad no solo de distribuir mejor los dineros, sino de saber utilizarlos de manera más eficiente y para promover el desarrollo de las unidades académicas.

El segundo reto y tal vez el más importante es el que tiene que ver con la parte académica, al tratarse de menorar cualitativamente todos los procesos ligados al área académica, cabe decir, los currículos actualizados y adecuados a los retos actuales, el apoyo al sector estudiantil, con una formación más integral ay aplicada a la sociedad y sus cambios y principalmente a la continua labor de perfeccionamiento de su plantel docente, que sin duda elevaría el nivel de la UMSA”. (Página 436)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión: Calidad educativa de grado

- **Calidad de la educación:** La formación de grado puede verse afectada por la falta de estándares de calidad en los programas académicos. Esto puede resultar en graduados que no estén adecuadamente preparados para el mercado laboral o para continuar con estudios de posgrado.
- **Desactualización de los currículos:** Si los planes de estudio no se actualizan regularmente para reflejar los avances en el conocimiento y las demandas del mercado laboral, los estudiantes pueden recibir una formación que no se alinea con las necesidades actuales de la sociedad
- **Preparación inadecuada de los estudiantes:** La llegada de bachilleres mal preparados a la educación superior puede afectar la calidad de la formación de grado. Esto se traduce en un desafío para las universidades, que deben trabajar con estudiantes que carecen de las habilidades y conocimientos básicos necesarios.

Dimensión: Ejecución de la formación de grado

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Falta de recursos, Desconexión con el mercado laboral, Resistencia al cambio y Problemas de financiamiento; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Uno de los problemas que tienen la gestión universitaria son los limitadores recursos económicos para los programas y proyectos académicos. Muchas veces la falta de recursos desmotiva la continuidad de



trabajo en los proyectos de investigación a cargo de los Institutos. En ese sentido, es importante que la Universidad Pública pueda gestionar o trabajar en nuevas políticas que pueda generar ingresos propios. Es importante que la Universidad a través de los Institutos de Investigación pueda ofrecer servicios de consultoría a las instituciones públicas del Estado. Es decir, de alguna forma los productos académicos deben ser útiles responder a las necesidades de la sociedad. El propósito es que la Universidad Pública pueda a corto plazo generar recursos, no depender del Tesoro General de la Nación, esto en parte demuestra un alto grado de dependencia que podrían poner en crisis la misma autonomía”. (Página 454)

“Garantiza el acceso a la educación: La gestión universitaria es responsable de establecer políticas y mecanismos que garanticen el acceso a la educación superior para todos los sectores de la población.

Promueve la equidad educativa: La gestión universitaria es responsable de establecer políticas y mecanismos que promuevan la equidad educativa, eliminando las barreras que impiden el acceso a la educación superior de los estudiantes de grupos vulnerables.

Prepara a los estudiantes para el mundo laboral: La gestión universitaria es responsable de desarrollar programas educativos que preparen a los estudiantes para el éxito en el mundo laboral”. (Página 441)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Ejecución de la formación de grado

- **Falta de recursos:** La insuficiencia de recursos financieros, humanos y materiales puede limitar la capacidad de las instituciones para ofrecer una formación de grado de calidad. Esto incluye la falta de docentes calificados, infraestructura adecuada y materiales de estudio.
- **Desigualdad en el acceso:** La formación de grado puede no ser accesible para todos los estudiantes debido a factores económicos y sociales, lo que puede generar disparidades en la educación superior y limitar las oportunidades para grupos vulnerables.
- **Desconexión con el mercado laboral:** La falta de vinculación entre los programas de formación de grado y las necesidades del mercado laboral puede resultar en una preparación inadecuada de los graduados, lo que puede llevar a altas tasas de desempleo o subempleo entre los egresados.
- **Resistencia al cambio:** La implementación de nuevas metodologías o enfoques en la formación de grado puede encontrar resistencia por parte de docentes y estudiantes, lo que puede dificultar la innovación y la mejora continua en la oferta educativa.



- **Problemas de financiamiento:** La dependencia de financiamiento externo o de matrícula puede hacer que los programas de formación de grado sean vulnerables a cambios en la economía o en las políticas educativas, afectando su sostenibilidad a largo plazo.

Estos riesgos subrayan la necesidad de una gestión cuidadosa y estratégica de los procesos de formación de grado para asegurar que sean relevantes, accesibles y de alta calidad, contribuyendo así al desarrollo académico y profesional de los estudiantes.

Proceso: Formación de posgrado

Dimensión: Calidad educativa de posgrado

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Calidad de la educación de posgrado, Desactualización de contenidos de programas de posgrado, Falta de vinculación con el sector productivo; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“respecto la infraestructura debemos fortalecer con laboratorios de prácticas y simulaciones en todas las áreas del conocimiento. Los docentes también debemos ser permanentemente actualizados con cursos cortos, diplomados, maestrías, doctorados que nos permitan continuar impartiendo clases de calidad y calidez; esa es una forma de mantenernos permanentemente. El uso de tecnología en los procesos con estudiantes es muy importante, y debemos estar en capacidad de respuesta dentro de nuestras clases”.

(Página 435)

“El desafío de la Universidad, debe ser congruente con el avance tecnológico, las TICs, la transformación constante las empresas (la Industria5.0), que a su vez marquen las nuevas perspectivas de la Docencia y la investigación. Este reto, se debe encarar no con palabras, sino con acciones a las nuevas demandas, dentro de un enfoque de calidad y de mejora continua, optimizando el desempeño de las funciones sustantivas, mejorar la oferta pos – universitaria enfocada a la investigación y a los sectores productivos de mayor demanda, así como también la participación de la comunidad universitaria”.

(Página 435)



Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión: Calidad educativa de posgrado

- **Calidad de la educación:** La falta de estándares claros y rigurosos en los programas de posgrado puede llevar a una disminución en la calidad de la educación ofrecida. Esto puede resultar en graduados que no estén adecuadamente preparados para el mercado laboral o para la investigación
- **Desactualización de contenidos:** Los programas de posgrado que no se actualizan regularmente para reflejar los avances en el campo de estudio pueden volverse irrelevantes. Esto puede afectar la pertinencia de la formación recibida por los estudiantes y su capacidad para contribuir al desarrollo de su área profesional.
- **Falta de vinculación con el sector productivo:** La desconexión entre los programas de posgrado y las necesidades del mercado laboral puede resultar en una formación que no prepare adecuadamente a los graduados para enfrentar los desafíos del mundo profesional. Esto puede llevar a una alta tasa de desempleo o subempleo entre los egresados

Dimensión: Gestión del posgrado

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la desigualdad en el acceso, la resistencia al cambio, problemas de financiamiento, recursos insuficientes, que registra las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“En síntesis, la gestión universitaria enfrenta una serie de desafíos complejos y entrelazados que requieren un enfoque integral y estratégico. Adaptarse a la globalización, mantener la relevancia en la era digital, gestionar recursos de manera eficiente y promover la equidad educativa son aspectos fundamentales que deben abordarse para asegurar el éxito y la relevancia de las instituciones educativas en el siglo XXI.

“Es evidente, lo que comenta el colega. Pero debemos partir de una cruel realidad. Bolivia es un país pobre, estamos situados en el penúltimo lugar antes de Haití. que se encuentra en el último lugar en el aspecto económico. Por otro lado, debemos ser realistas al establecer que vivimos en crisis permanente, tanto en el aspecto económico, social, político y educativo.

Peor aún con aspectos relacionados a las actividades producto de la producción de coca y sus derivados que atentan contra toda la sociedad boliviana, De este modo, también está afectada la Educación con un

modelo por demás improvisado y lleno de ideologías, que anteponen el aspecto político ante los aspectos propios de la educación. Las Universidades reciben Bachilleres pésimamente preparados y por lo tanto si la materia prima es mala, el producto terminado puede ser también malo, es el caso de profesionales graduados con evidentes faltas en su formación. Esta es la realidad y no escapa a esta situación de crisis, la Educación Superior, el caso concreto de las Universidades Públicas y muchas universidades privadas”. (página 439)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión: Gestión del posgrado

- **Desigualdad en el acceso:** Los programas de posgrado pueden no ser accesibles para todos los estudiantes debido a factores económicos, lo que puede generar disparidades en la educación superior. Esto puede afectar la diversidad y la inclusión en los programas de posgrado.
- **Resistencia al cambio:** La implementación de nuevas metodologías o enfoques en los programas de posgrado puede encontrar resistencia por parte de los docentes y estudiantes, lo que puede dificultar la innovación y la mejora continua en la oferta educativa.
- **Problemas de financiamiento:** La dependencia de financiamiento externo o de matrícula puede hacer que los programas de posgrado sean vulnerables a cambios en la economía o en las políticas educativas, lo que puede afectar su sostenibilidad a largo plazo
- **Recursos insuficientes:** La falta de recursos financieros y humanos para apoyar los programas de posgrado puede limitar la capacidad de las universidades para ofrecer una educación de calidad. Esto incluye la falta de personal docente calificado, infraestructura adecuada y materiales de estudio.

Estos riesgos subrayan la necesidad de una gestión cuidadosa y estratégica de los programas de posgrado para asegurar que sean relevantes, accesibles y de alta calidad, contribuyendo así al desarrollo profesional y académico de los estudiantes



Proceso: Investigación científica tecnológica e innovación

Dimensión: Promoción de la Investigación

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la falta de apoyo institucional y falta de recursos; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“La investigación en durante los estudios universitarios es un fundamental en la formación académica ya que esta proporciona a los estudiantes oportunidades cruciales para desarrollar habilidades analíticas, críticas y de resolución de problemas.

Este proceso no solo profundiza su comprensión de los conceptos teóricos aprendidos en las aulas, sino que también les permite aplicar estos conocimientos en situaciones reales. Además, la investigación fomenta la creatividad, la curiosidad y la independencia intelectual, elementos esenciales para el crecimiento académico y profesional. El involucrarse en proyectos de investigación desarrolla habilidades de comunicación, trabajo en equipo y gestión del tiempo, preparando a los estudiantes para desafíos futuros. La interacción directa con la investigación contribuye a la construcción de una base sólida para carreras futuras, postgrados y contribuciones significativas a la sociedad” (Página 617).

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Promoción de la Investigación

- **Falta de apoyo institucional:** La ausencia de un apoyo adecuado por parte de la administración universitaria para la investigación puede desincentivar a los académicos y estudiantes a involucrarse en proyectos de investigación, afectando la producción científica de la institución.
- **Falta de recursos:** Se destaca que la investigación puede verse afectada por la falta de recursos financieros y humanos, lo que limita la capacidad de las universidades para llevar a cabo proyectos de investigación de calidad.

Dimensión: Metodologías de investigación

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Desconocimiento de metodologías, presión por resultados y la desconexión con la realidad; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:



“La investigación en durante los estudios universitarios es un fundamental en la formación académica ya que esta proporciona a los estudiantes oportunidades cruciales para desarrollar habilidades analíticas, críticas y de resolución de problemas.

Este proceso no solo profundiza su comprensión de los conceptos teóricos aprendidos en las aulas, sino que también les permite aplicar estos conocimientos en situaciones reales. Además, la investigación fomenta la creatividad, la curiosidad y la independencia intelectual, elementos esenciales para el crecimiento académico y profesional. El involucrarse en proyectos de investigación desarrolla habilidades de comunicación, trabajo en equipo y gestión del tiempo, preparando a los estudiantes para desafíos futuros. La interacción directa con la investigación contribuye a la construcción de una base sólida para carreras futuras, postgrados y contribuciones significativas a la sociedad” (Página 617).

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Metodologías de investigación

- **Desconocimiento de metodologías:** Existe el riesgo de que los estudiantes y académicos no estén adecuadamente capacitados en metodologías de investigación, lo que puede resultar en la producción de investigaciones de baja calidad o en la incapacidad de abordar problemas de manera efectiva.
- **Presión por resultados:** La presión para publicar resultados o para obtener financiamiento puede llevar a prácticas poco éticas, como la manipulación de datos o la falta de rigor en la investigación, comprometiendo la integridad del proceso.
- **Desconexión con la realidad:** Se menciona que la investigación puede no estar alineada con las necesidades y problemas reales de la sociedad, lo que limita su relevancia y aplicabilidad. Esto puede resultar en investigaciones que no contribuyen de manera significativa al desarrollo social o económico.

Estos riesgos subrayan la importancia de establecer un entorno de investigación que fomente la calidad, la ética y la relevancia social, asegurando que los procesos de investigación en las universidades sean efectivos y beneficiosos tanto para los estudiantes como para la sociedad en general.

Proceso: Interacción y extensión Social

Dimensión: La interacción social



Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Falta de conciencia sobre la interacción social y desconexión entre la academia y la realidad social; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Se concluye que la mayoría de las Carreras y Facultades de la Universidad no toman conciencia de lo que es en verdad la Interacción Social que promueve la elaboración de propuestas en una perspectiva transformadora y de contribución al desarrollo social local, regional y nacional a través de proyectos y acciones sociales concretas que se desarrollan en cumplimiento de las funciones de Trabajo Social que son: la asistencia social, la educación social, la investigación social, la planificación y gestión social, y la organización social.

Asimismo, la Extensión Universitaria es una herramienta fundamental para que la práctica universitaria se profundice como dinámica de acción y reflexión. A partir de su vinculación con la investigación y la docencia podrá aumentar su contribución a los debates dentro y fuera de la Universidad, convirtiéndose en un aporte central para el desarrollo de la economía social”. (Página 467)

“Es evidente, lo que comenta el colega. Pero debemos partir de una cruel realidad. Bolivia es un país pobre, estamos situados en el penúltimo lugar antes de Haití. que se encuentra en el último lugar en el aspecto económico. Por otro lado, debemos ser realistas al establecer que vivimos en crisis permanente, tanto en el aspecto económico, social, político y educativo.

Peor aún con aspectos relacionados a las actividades producto de la producción de coca y sus derivados que atentan contra toda la sociedad boliviana, de este modo, también está afectada la Educación con un modelo por demás improvisado y lleno de ideologías, que anteponen el aspecto político ante los aspectos propios de la educación. Las Universidades reciben Bachilleres pésimamente preparados y por lo tanto si la materia prima es mala, el producto terminado puede ser también malo, es el caso de profesionales graduados con evidentes faltas en su formación.

Esta es la realidad y no escapa a esta situación de crisis, la Educación Superior, el caso concreto de las Universidades Públicas y muchas universidades privadas”. (Página 439)



Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión: La interacción social

- **Falta de conciencia sobre la interacción social:** Se señala que muchas carreras y facultades de la universidad no toman conciencia de la importancia de la interacción social. Esto puede llevar a una falta de propuestas transformadoras que contribuyan al desarrollo social local, regional y nacional.
- **Desconexión entre la academia y la realidad social:** La falta de vinculación entre la investigación, la docencia y las necesidades sociales puede resultar en una educación que no responde a los problemas y desafíos que enfrenta la comunidad. Esto puede llevar a una percepción negativa de la universidad y a una disminución en su relevancia social.

Dimensión: Desarrollo de servicios universitarios

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: Desconocimiento de los servicios universitarios y las desigualdades en la participación; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“El desarrollo de la gestión universitaria, en la actualidad, enfrenta diversos desafíos que requieren nuevos estudios y análisis profundos que arrojen respuestas innovadoras. La creciente demanda de educación superior, la diversificación de los modelos de enseñanza y aprendizaje; la globalización de la educación, plantean desafíos logísticos y financieros. La necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos, como la educación en línea y la inteligencia artificial, implica una inversión económica con el propósito de sostener una constante actualización de infraestructuras y programas académicos.

Además, la gestión eficiente de recursos financieros y humanos se vuelve esencial en un entorno económico cambiante.

La inclusividad y la equidad en la educación también son desafíos cruciales, requiriendo estrategias para abordar disparidades socioeconómicas y promover la diversidad. En ese marco, la gestión universitaria en este tiempo, de permanente cambios, debe ser ágil, orientada a resultados, y enfocada en la excelencia académica para enfrentar estos desafíos y asegurar la relevancia y sostenibilidad a largo plazo de esta casa de estudios superiores”. (Página 432)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Desarrollo de servicios universitarios

- **Desconocimiento de los servicios universitarios:** Existe un riesgo asociado a que la población en general no esté informada sobre los servicios que la universidad ofrece. Esto puede limitar la participación de la comunidad y la efectividad de los programas de extensión universitaria.
- **Corrupción en la gestión de recursos:** Se menciona que los procesos de contratación de bienes y servicios en el ámbito público son sensibles a la corrupción. Esto puede afectar la eficacia y eficiencia de las instituciones al momento de implementar proyectos de interacción social y extensión universitaria.
- **Desigualdades en la participación:** La interacción social puede verse afectada por disparidades socioeconómicas que limitan la participación de ciertos grupos en los programas de la universidad, lo que puede perpetuar la exclusión y la inequidad en el acceso a la educación y los servicios.

Estos riesgos resaltan la necesidad de una gestión proactiva y consciente de la importancia de la interacción social en el ámbito universitario, así como la implementación de estrategias que promuevan una mayor vinculación con la comunidad y un uso eficiente de los recursos disponibles.

Proceso: Planificación estratégica

Dimensión: Formulación de la planificación

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la falta de participación, desconexión de la planificación con la realidad, la resistencia al cambio y la falta de recursos; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Importancia de la Participación en la Planificación Operativa y Financiera en la Universidad: La inclusión de todos los niveles jerárquicos en la planificación es vital para el éxito de las unidades académicas y administrativas. Esta práctica garantiza que los planes sean realistas y alcanzables, lo que he observado que facilita enormemente su ejecución y seguimiento.

Además, promueve un sentido de propiedad y responsabilidad entre el personal, mejorando el compromiso y la eficacia en la implementación de los planes.” (Página 458)

“La participación de los niveles jerárquicos en el proceso de planificación puede realizarse de diferentes maneras, como: Realizando reuniones de trabajo con los actores involucrados; Organizando talleres de planificación; Elaborando encuestas o cuestionarios.

La forma de participación más adecuada dependerá de las características de la unidad y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

En conclusión, la participación de los niveles jerárquicos en el proceso de planificación operativa y financiera de las unidades académicas y administrativas de la Universidad es un factor clave para garantizar que la planificación sea efectiva y contribuya al logro de los objetivos de la Universidad.

Respecto a "Toda persona que reciba recursos del Estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre". (Página 473)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Formulación de la planificación

- Falta de participación: Se destaca que la exclusión de diferentes niveles jerárquicos en el proceso de planificación puede llevar a que los planes no reflejen las realidades y necesidades de la institución. Esto puede resultar en una falta de compromiso y en la ineficacia de la implementación de los planes.
- **Desconexión con la realidad:** Existe el riesgo de que la planificación estratégica no esté alineada con las necesidades y expectativas de la comunidad académica y de la sociedad en general. Esto puede llevar a la formulación de objetivos que no sean relevantes o alcanzables.
- **Resistencia al cambio:** La resistencia por parte del personal a adoptar nuevas estrategias o cambios en la planificación puede obstaculizar la implementación efectiva de los planes. Esto puede ser un desafío significativo en un entorno académico donde las tradiciones y prácticas establecidas son fuertes.
- **Falta de recursos:** La planificación estratégica puede verse comprometida por la falta de recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo las iniciativas propuestas. Sin los recursos adecuados, los planes pueden quedar en papel y no traducirse en acciones efectivas.

Dimensión: Seguimiento y evaluación de resultados

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la inadecuada evaluación y seguimiento y los cambios en el entorno externo; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Importancia de la Participación en la Planificación Operativa y Financiera en la Universidad: La inclusión de todos los niveles jerárquicos en la planificación es vital para el éxito de las unidades académicas y administrativas. Esta práctica garantiza que los planes sean realistas y alcanzables, lo que he observado que facilita enormemente su ejecución y seguimiento. Además, promueve un sentido de propiedad y responsabilidad entre el personal, mejorando el compromiso y la eficacia en la implementación de los planes.” (Página 458)

“La participación de los niveles jerárquicos en el proceso de planificación puede realizarse de diferentes maneras, como: Realizando reuniones de trabajo con los actores involucrados; Organizando talleres de planificación; Elaborando encuestas o cuestionarios.

La forma de participación más adecuada dependerá de las características de la unidad y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

En conclusión, la participación de los niveles jerárquicos en el proceso de planificación operativa y financiera de las unidades académicas y administrativas de la Universidad es un factor clave para garantizar que la planificación sea efectiva y contribuya al logro de los objetivos de la Universidad.

Respecto a "Toda persona que reciba recursos del Estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre". (Página 473)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión: Seguimiento y evaluación de resultados

- **Inadecuada evaluación y seguimiento:** La ausencia de mecanismos efectivos para evaluar y hacer seguimiento a la implementación de los planes estratégicos puede resultar en la falta de ajustes necesarios y en la incapacidad de medir el impacto de las acciones emprendidas.
- **Cambios en el entorno externo:** La planificación estratégica puede verse afectada por cambios imprevistos en el entorno externo, como cambios en políticas educativas, crisis económicas o



cambios en la demanda de programas académicos. Estos factores pueden hacer que los planes se vuelvan obsoletos o irrelevantes.

Estos riesgos subrayan la importancia de un enfoque inclusivo, flexible y basado en evidencia en el proceso de planificación estratégica, asegurando que los planes sean realistas, relevantes y adaptables a las circunstancias cambiantes.

Proceso: Gestión financiera

Dimensión: Planificación financiera

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la falta de planificación financiera, dependencia de financiamiento externo; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Uno de los problemas que tienen la gestión universitaria son los limitadores recursos económicos para los programas y proyectos académicos. Muchas veces la falta de recursos desmotiva la continuidad de trabajo en los proyectos de investigación a cargo de los Institutos. En ese sentido, es importante que la Universidad Pública pueda gestionar o trabajar en nuevas políticas que pueda generar ingresos propios. Es importante que la Universidad a través de los Institutos de Investigación pueda ofrecer servicios de consultoría a las instituciones públicas del Estado. Es decir, de alguna forma los productos académicos deben ser útiles responder a las necesidades de la sociedad. El propósito es que la Universidad Pública pueda a corto plazo generar recursos, no depender del Tesoro General de la Nación, esto en parte demuestra un alto grado de dependencia que podrían poner en crisis la misma autonomía”. (Página 454)

“Los retos con los que se enfrenta la institución están directamente ligados al factor económico y académico. económico por tener un presupuesto que muchas veces no se dispone adecuadamente para todos los rubros, por lo que este reto asume la capacidad de la Universidad no solo de distribuir mejor los dineros, sino de saber utilizarlos de manera más eficiente y para promover el desarrollo de las unidades académicas.

El segundo reto y tal vez el más importante es el que tiene que ver con la parte académica, al tratarse de menorar cualitativamente todos los procesos ligados al área académica, cabe decir, los currículos actualizados y adecuados a los retos actuales, el apoyo al sector estudiantil, con una formación más



integral y aplicada a la sociedad y sus cambios y principalmente a la continua labor de perfeccionamiento de su plantel docente, que sin duda elevaría el nivel de la UMSA”. (Página 436)

Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Planificación financiera

- **Falta de planificación financiera:** La ausencia de una planificación financiera adecuada puede resultar en problemas de liquidez y en la incapacidad de la universidad para cubrir sus gastos operativos y de inversión. Esto puede comprometer la sostenibilidad financiera a largo plazo de la institución.
- **Dependencia de financiamiento externo:** La dependencia excesiva de transferencias del Estado o de financiamiento externo puede poner en riesgo la autonomía financiera de la universidad. Esto puede limitar su capacidad para tomar decisiones estratégicas y para desarrollar iniciativas que generen ingresos propios.

Dimensión: Ejecución financiera

Esta dimensión está vinculada a los siguientes códigos: la desactualización del personal, la adaptación a cambios normativos, la ineficiencia en la asignación de recursos y la falta de transparencia; las participaciones registran las siguientes apreciaciones de docentes cursantes del diplomado:

“Respecto a "Toda persona que reciba recursos del Estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia, según la reglamentación y con las excepciones por cuantía que la misma señale, informará a la entidad pública competente sobre el destino, forma y resultados del manejo de los recursos y privilegios públicos y le presentará estados financieros debidamente auditados"

Este es un debate bastante interesante, también se debería verificar la eficiencia de esa inversión, lastimosamente eso no ocurre puesto que no hay transparencia o cuando se es sujeto a fiscalización se encuentran vacíos legales para evitar la misma. Es de este modo que los fondos se van perdiendo y no cumplen la función por la que fueron destinados”. (Página 473)



Reflexiones del investigador sobre las argumentaciones de los docentes en esta dimensión:

Ejecución financiera

- **Desactualización del personal:** La falta de capacitación y actualización del personal encargado de la gestión financiera puede resultar en una gestión ineficaz y en la incapacidad de implementar prácticas financieras modernas y eficientes.
- **Adaptación a cambios normativos:** La necesidad de cumplir con normativas y regulaciones cambiantes puede representar un desafío para la gestión financiera, requiriendo que las universidades se adapten constantemente a nuevas exigencias legales y administrativas
- **Ineficiencia en la asignación de recursos:** Se destaca que muchas universidades enfrentan el desafío de distribuir adecuadamente su presupuesto, lo que puede llevar a una utilización ineficiente de los recursos disponibles. Esto afecta la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos académicos y administrativos.
- **Falta de transparencia:** Se menciona que la gestión financiera puede ser susceptible a prácticas corruptas y a la falta de transparencia, lo que puede llevar a un uso indebido de los recursos y a la desconfianza en la administración de la universidad.

Estos riesgos resaltan la importancia de implementar prácticas de gestión financiera sólidas y transparentes, que aseguren la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de los recursos en las universidades.

Lineamientos para la gestión de riesgos en la gestión universitaria.

A partir del análisis de las categorías y subcategorías, se pueden recomendar lineamientos para la gestión de riesgos en la gestión universitaria. Estos lineamientos deben centrarse en la transparencia, la rendición de cuentas, la capacitación, la participación de la comunidad y la sostenibilidad financiera.

- a. **Implementación de un marco de transparencia:** Establecer políticas claras que promuevan la transparencia en la gestión de recursos. Esto incluye la obligación de publicar informes financieros accesibles y comprensibles para la comunidad universitaria y el público en general.
- b. **Fortalecimiento del sistema de control interno:** un sistema robusto de control interno que permita identificar, evaluar y mitigar riesgos asociados con la gestión de recursos. Este sistema debe incluir procedimientos claros para la gestión de fondos y la rendición de cuentas.

- c. **Capacitación en gestión de riesgos:** Proporcionar capacitación a los funcionarios y miembros de la comunidad universitaria sobre la importancia de la gestión de riesgos y las mejores prácticas en la administración de recursos. Esto ayudará a crear una cultura de responsabilidad y ética en la gestión.
- d. **Establecimiento de indicadores de desempeño:** Definir indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el desempeño en la gestión de recursos. Estos indicadores deben ser utilizados para monitorear el progreso y realizar ajustes en la planificación y ejecución de proyectos.
- e. **Fomento de la participación de la comunidad universitaria:** Involucrar a estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad en la planificación y evaluación de la gestión de recursos. Esto puede ayudar a identificar riesgos y oportunidades que podrían no ser evidentes para la administración.
- f. **Desarrollo de políticas de sostenibilidad financiera:** Implementar políticas que busquen la autosostenibilidad financiera de la universidad, reduciendo la dependencia de recursos externos. Esto puede incluir la diversificación de fuentes de ingresos y la creación de servicios que generen recursos propios.
- g. **Mecanismos de denuncia y protección:** Establecer canales seguros para que los miembros de la comunidad universitaria puedan denunciar irregularidades o actos de corrupción. Además, es importante garantizar la protección de quienes realicen estas denuncias.

La implementación de estos lineamientos puede ayudar a mitigar riesgos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos de la institución.

DISCUSIÓN

Queda pendiente el análisis de los siguientes temas con relación a los riesgos en la gestión universitaria y que son importantes para una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades en la gestión de riesgos:

- Aunque se menciona la importancia de la gestión de riesgos, no se aborda en detalle cómo identificar y evaluar riesgos específicos que enfrenta la universidad, como riesgos financieros, operativos, reputacionales y tecnológicos.

- No se discute la necesidad de desarrollar planes de contingencia para abordar situaciones de crisis o emergencias. La falta de un plan claro puede aumentar la vulnerabilidad de la universidad ante eventos inesperados.
- No se aborda cómo fomentar una cultura organizacional que priorice la gestión de riesgos en todos los niveles de la universidad. La cultura puede influir significativamente en la efectividad de las políticas de gestión de riesgos.
- Aunque se entiende que la integración de la tecnología es una realidad, no se discute cómo los riesgos tecnológicos, como la ciberseguridad y la protección de datos, pueden afectar la gestión universitaria y qué medidas se deben tomar para mitigarlos.
- Se menciona la importancia de la participación de la comunidad universitaria, pero no se detalla cómo involucrar a diferentes partes interesadas (estudiantes, egresados, empresas, etc.) en la identificación y gestión de riesgos.
- No se aborda cómo se evaluará la efectividad de las políticas y estrategias implementadas para la gestión de riesgos. Es fundamental establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación para ajustar las acciones según sea necesario.
- No se discuten en profundidad los aspectos legales y normativos que pueden influir en la gestión de riesgos en las universidades, así como la necesidad de cumplir con regulaciones específicas.
- Aunque se menciona la autosostenibilidad financiera, no se aborda cómo los riesgos ambientales y sociales pueden impactar la sostenibilidad a largo plazo de la universidad.
- No se menciona cómo se comunicarán los riesgos y las estrategias de mitigación a la comunidad universitaria y a otras partes interesadas, lo cual es crucial para la transparencia y la confianza. Estos temas pendientes son importantes para desarrollar un enfoque integral y efectivo en la gestión de riesgos en las universidades, asegurando que se aborden de manera proactiva y sistemática.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de los procesos universitarios y sus riesgos de la Universidad Mayor de San Andrés desde su fenomenología se pueden llegar a las siguientes conclusiones:



- La Universidad Mayor de San Andrés enfrenta una amplia gama de riesgos, que incluyen financieros, operativos, tecnológicos, reputacionales y legales. Cada uno de estos riesgos puede tener un impacto significativo en la calidad de la educación y en la sostenibilidad de la institución.
- La gestión de riesgos debe ser un proceso proactivo y continuo. Las universidades deben identificar, evaluar y mitigar los riesgos antes de que se conviertan en problemas significativos. Esto implica la creación de un marco de gestión de riesgos que sea dinámico y adaptable a los cambios en el entorno.
- Se debe fomentar una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos es esencial. Esto implica capacitar a todos los miembros de la comunidad universitaria sobre la importancia de la gestión de riesgos y cómo pueden contribuir a ella.
- La gestión de riesgos debe involucrar a todas las partes interesadas, incluidos estudiantes, docentes, personal administrativo y egresados. La colaboración y la comunicación abierta son fundamentales para identificar riesgos y desarrollar estrategias efectivas de mitigación.
- La UMSA debe ser capaz de adaptarse a cambios externos, como la globalización, la evolución de las demandas del mercado laboral y los avances tecnológicos. Esto requiere una revisión constante de los programas académicos y de las estrategias de gestión.
- La gestión de riesgos no solo debe centrarse en la sostenibilidad financiera, sino también en la sostenibilidad social y ambiental. La universidad tiene la responsabilidad de promover la equidad y la inclusión, así como de minimizar su impacto ambiental.
- Es fundamental establecer mecanismos de evaluación y mejora continua en la gestión de riesgos. Esto permitirá a la UMSA aprender de experiencias pasadas y ajustar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos.
- La transparencia en la gestión de riesgos y la rendición de cuentas son esenciales para generar confianza entre la comunidad universitaria y las partes interesadas. La universidad debe comunicar de manera clara y efectiva sus políticas y acciones en relación con la gestión de riesgos.
- La universidad debe estar preparadas para enfrentar crisis inesperadas, como pandemias o desastres naturales. Esto implica desarrollar planes de contingencia y protocolos de respuesta que aseguren la continuidad de las operaciones y la seguridad de la comunidad universitaria.

En resumen, la gestión de riesgos en las universidades es un proceso complejo que requiere un enfoque integral y colaborativo. Al abordar estos riesgos de manera proactiva (transparencia, la rendición de cuentas, la capacitación, la participación de la comunidad y la sostenibilidad financiera) las instituciones pueden mejorar su resiliencia y asegurar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEUB, Datos Estadísticos, Docentes-Administrativos por Universidad Recuperado de <https://ceub.edu.bo/datos-estadisticos/consultado/octubre/2023>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.

División de Arquitectura de Procesos (2024), *La Gestión de Riesgos: una estrategia institucional*, Universidad de Antioquia. <https://portal.udea.edu.co> Recuperado: mayo 2024

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.

González, M. J. S., & Navas, M. J. S. G. (2018). *Investigación cualitativa y comunicación en la era digital: una revisión crítica de la literatura científica*. *La Investigación Cualitativa en la Comunicación y Sociedad Digital: nuevos retos y oportunidades*

Kozinets, R (2010). *Netnografía*. First edition.

López, D. M. O., & Gómez, M. C. S. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa*, 24(1), 205-222.

Mendieta, G. y Ramírez, J. (2014). *La Fenomenología desde la Perspectiva Hermenéutica de Heidegger: Una Propuesta Metodológica para la Salud Pública*.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v33n3/v33n3a14.pdf>

Manual de Procesos y Procedimientos de la UMSA

UNODC. (s.a). *Herramientas de conocimiento para académicos y profesionales Módulo 9 Corrupción en la educación Módulo Universitario sobre Anticorrupción*.

https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_9_Corruption_in_Education_ESP.pdf

Plan Estratégico Institucional UMSA 2021- 2025



Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description?. *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340.

Salinas, Javiera y Gómez, Juan. Macera, L (2018). La investigación cualitativa en la comunicación y sociedad digital nuevos retos y oportunidades.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u31xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Investigaci%C3%B3n+cualitativa+digital+foros+&ots=-nfqJvFkai&sig=VtmooXp8q7bZ0uFgskmEPbG5BQ#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20digital%20foros&f=false>

Deloitte Development LLC. (2018). Riesgos importantes que enfrenta la educación superior - Adopción de un enfoque empresarial para la gestión de riesgos.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-top-risks-higher-education.pdf?icid=learn-more_click

Deloitte Development LLC. (2023). Gobernanza de riesgos en la educación superior: lo que los consejos directivos deben saber. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/risk-management-in-higher-education.html>

