



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SUPERVISOR DE LA TESIS DOCTORAL

DR. MAIR SITTÓN MORENO

PRESENTA

AIRA GUERRA SERRACÍN

TESIS

**LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA
GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, PANAMÁ.**

JUNIO, 2024

**TESIS DOCTORAL: LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA
SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ,
PANAMÁ.**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ASESOR

JURADO

JURADO

David, 16 de abril de 2024

Doctora

Denis Núñez de De Gracia

Coordinadora del Programa de Doctorado en Educación

Facultad de Ciencias de la Educación

UNACHI

E.S.D.

Res petada Doctora de De Gracia:

Presento a su consideración la tesis doctoral titulada: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Panamá.

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo los lineamientos establecidos en la guía metodológica proporcionada por la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, con la asesoría del Dr. Mair Sittón Moreno.

Atentamente,

Mgr. Aira Guerra Serracín

Cédula: 4-712-1249

DEDICATORIA

A mis hijas:

Aira Isabel, aunque no logre verte, siento tú presencia. Siempre en mí, mi niña.

Aira Emisabel y *Aira Nerisabel*, mi motor, mi motivo de superación día a día.

Las Amo.

AGRADECIMIENTO

Antes que nada, gracias a Dios por brindarme su fortaleza y por todas las bendiciones que me ofrece día a día.

A mis hijas, mi sincero agradecimiento por estar siempre presente, por el apoyo y por la motivación que me brindan diariamente.

Mi sincero agradecimiento al doctor Mair Sitton por su guía y enriquecedoras sugerencias para que esta investigación fuese realizada con éxito.

A todas las personas que contribuyeron de una u otra manera a la realización de este trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Hoja del Comité Evaluador.....	i
Nota de entrega a la coordinación.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxiii
INTRODUCCIÓN.....	xxxI
RESUMEN.....	xxxiii
ABSTRACTS.....	xxxv
CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	
	2
I.1. Planteamiento del Problema.....	
I.2. Antecedentes: estado del arte.....	5
I.3. Aspectos generales.....	11
I.3.1. Diagnóstico situacional del problema.....	11
I.3.2. Delimitación.....	15
I.3.3. Alcance de la investigación.....	15
I.3.4. Los supuestos generales: la hipótesis.....	16
I.3.5. Los objetivos de la investigación.....	16

I.3.5.1. Objetivo general.....	16
I.3.5.2. Objetivos específicos.....	17
I.3.5.3. Objetivo creativo.....	19
I.3.6. La definición de variables.....	19
I.3.7. Las limitaciones de la investigación.....	20
I.4. La justificación.....	21
I.4.1. La importancia de la investigación.....	21
I.4.2. El aporte del proyecto.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
PARTE A. EL ÁREA DE ESTUDIO Y LOS CAMINOS METODOLÓGICOS...	26
II.1. Área de estudio: la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.....	26
II.2. Las teorías.....	30
II.2.1. De la Educación.....	30
II.2.1.1. Teoría del Constructivismo	30
II.2.1.2. Teoría de los Pilares de la Educación.....	
II.2.2. De la Administración.....	35
II.2.2.1. Teoría de la Administración Científica.....	35
II.2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional.....	37
II.2.3. De la Tecnología.....	39
II.2.3.1 Teoría de la Informática.....	39
PARTE B. ¿CÓMO ANALIZAR LA GERENCIA EDUCATIVA, LOS SERVICIOS DE CALIDAD, LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC'S), LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA?.....	42

II.3. La gerencia educativa frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	42
II.4. La gerencia educativa ante la gestión académica.....	43
II.5. La gerencia educativa frente a la gestión administrativa.....	46
II.6. Políticas educativas hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	47
II.7. Políticas educativas hacia la gestión académica.....	48
II.8. Políticas educativas hacia la gestión administrativa.....	49
II.9. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a los servicios de calidad.....	50
II.10. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gerencia educativa.....	51
II.11. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	54
II.12. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gestión académica.....	55
II.13. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a la gestión administrativa.....	57
II.14. ¿Por qué se hace Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?.....	59
II.15. ¿Por qué hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?.....	60
II.16. ¿Cómo hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?.....	61
II.17. El desarrollo de los conceptos.....	63
II.17.1. La cultura.....	64
II.17.2. La sociedad.....	65
II.17.3. Los sistemas.....	66
II.17.3.1. El sistema educativo.....	66

II.17.3.2. Sistema administrativo.....	67
II.17.3.3. Sistema de información.....	67
II.17.4. Las disciplinas.....	68
II.17.4.1. Educación.....	68
II.17.4.2. Administración.....	69
II.17.4.3. Tecnología.....	70
PARTE C. GERENCIA EDUCATIVA, RECURSO ESTRATÉGICO PARA LOS SERVICIOS DE CALIDAD: PROPICIANDO EL DESENVOLVIEMTO INTEGRAL DE LOS DOCENTES, DICENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.....	71
II.18. La calidad de la educación.....	71
II.18.1. El enfoque en la productividad.....	72
II.18.2. El enfoque en los planes estratégicos.....	73
II.18.3. El enfoque en la organización.....	75
II.18.4. El enfoque en el aumento de la competitividad.....	76
II.19. El gerente educativo.....	77
II.19.1. La capacidad de liderazgo y de dirigir.....	78
II.19.2. La motivación para potenciar habilidades asertivas a través de un modelo pedagógico.....	80
II.19.3. El clima organizacional.....	82
II.19.4. El desarrollo de la experiencia y el aprendizaje.....	84
II.19.5. Las metas de la organización.....	86
II.20. La mejora continua.....	87
II.20.1. Liderazgo.....	88
II.20.2. Empoderamiento.....	89

II.20.3. Trabajo en equipo: Las relaciones interpersonales de sus miembros con la comunidad educativa y su entorno.....	90
II.20.4. Gestión basada en procesos.....	93
II.20.5. Decisiones basadas en datos.....	95
II.21. Las habilidades directivas.....	97
II.22. La gerencia educativa para la transformación de la universidad.....	100
II.22.1. El perfil del gerente educativo.....	101
II.22.2. El proceso de dirección en la institución educativa.....	102
II.22.3. Manejo y control de procesos: la predicción.....	104
II.22.4. Definición del modelo de gestión.....	105
II.22.5. Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación...	107
II.23. El sistema de gerencia educativa.....	108
PARTE D. LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EDUCATIVA, EN EL MARCO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S): LOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA Y HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS DE COMUNICACIÓN EN LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.....	112
II.24. Perspectivas tecnológicas de la gerencia educativa.....	112
II.25. Formación en las Tecnologías de la Información y Comunicación: El acceso y la habilidad para usar la tecnología.....	114
II.26. La Era de la información: La gestión del conocimiento.....	116
II.26.1. La relevancia del talento de las personas.....	118
II.26.2. La creatividad.....	119
II.26.3. La innovación.....	121
II.26.4. La competitividad.....	122

II.27. La solución de problemas.....	124
II.28. La incorporación y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en diferentes escenarios organizacionales: agilización de procesos y actividades académico-administrativos.....	125
II.28.1. Los recursos informáticos: trabajo colaborativo y eficiencia.....	128
II.28.1.1. Los recursos de multimedia.	131
II.28.1.2. Los recursos comunicativos: eficacia en la transmisión y construcción del conocimiento.....	133
II.29. Respondiendo a necesidades culturales y sociales.....	136
II.29.1. Los procesos administrativos y académicos.....	138
PARTE E. LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA: EL FORTALECIMIENTO EN LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.....	142
II.30. Coherencia y pertinencias de la gestión académica y administrativa.....	142
II.30.1. Seguimiento y Control en la Gestión.....	144
II.30.2. Orientación y apoyo en procesos y actividades.....	148
II.30.3. Las acciones emprendidas.....	149
II.31. La gestión académica.....	150
II.31.1. Construyendo y modelando el perfil del estudiante.....	153
II.31.1.1. Los procesos de la realidad socioeducativa.....	155
II.31.1.2. Acciones de atención al discente.....	156
II.32. La gestión administrativa.....	160
II.32.1. La planificación y organización de los procesos.....	162
II.32.2. La distribución de los recursos.....	172
II.32.3. La dirección de los procesos.....	172

II.32.4. El control de los procesos.....	173
II.32.5. La evaluación de los procesos.....	175
II.32.6. Hacia un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo.....	175
II.33. El organigrama administrativo.....	188
II.33.1. Funciones.....	191
II.33.2. Tareas.....	199
II.33.3. Normativa asociada.....	204
II.34. La gestión administrativa como apoyo a la gestión académica, en el mejoramiento del servicio educativo.....	205
II.35. Maximizando los objetivos de la Secretaría General.....	208
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.	
III.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación.....	211
III.1.1. Enfoque de la investigación.....	211
III.1.2. Tipo de investigación.....	211
III.1.2.1. Según su propósito.....	211
III.1.2.2. Según la profundidad del objeto de estudio.....	212
III.1.2.3. Tipos de datos empleados.....	213
III.1.2.4. Según la manipulación de las variables.....	213
III.1.2.5. Según la inferencia.....	214
III.1.2.6. Según la temporalidad.....	214
III.1.3. Diseño de la investigación.....	215
III.1.3.1. El diseño mixto.....	215
III.1.3.2. La investigación documental.....	215

III.1.3.3. La investigación de campo.....	216
III.2. Universo, población y muestra.....	216
III.3. Fuentes de información.....	224
III.3.1. Primarias.....	224
III.3.2. Secundarias.....	224
III.4. Descripción de los instrumentos.....	225
III.5. Recolección de la información.....	225
III.6. Tratamiento estadístico.....	228
III.7. Estadísticas.....	229
III.7.1. Descriptiva.....	229
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	
IV.1. Lo que nos dice la etnografía educativa.....	232
IV.1.1. La población.....	232
IV.1.2. La muestra.....	233
IV.1.3. La encuesta.....	233
IV.1.3.1. Encuesta aplicada a los estudiantes.....	235
IV.1.3.1.1. Caracterización de la población estudiantil.....	235
IV.1.3.1.2. Sobre el servicio recibido.....	237
IV.1.3.1.3. Atención al cliente.....	239
IV.1.3.1.4. Tiempo de respuesta.....	243
IV.1.3.1.5. Facilidad de acceso.....	245

IV.1.3.2. Encuesta aplicada a los docentes.....	248
IV.1.3.2.1. Caracterización de la población docente.....	248
IV.1.3.2.2. Sobre el servicio recibido.....	250
IV.1.3.2.3. Atención al cliente.....	252
IV.1.3.2.4. Tiempo de respuesta.....	254
IV.1.3.2.5. Facilidad de acceso.....	256
IV.1.3.3. Encuesta aplicada a los secretarios administrativos.....	260
IV.1.3.3.1. Caracterización de la población de secretarios administrativos.....	260
IV.1.3.3.2. Sobre el servicio recibido.....	263
IV.1.3.3.3. Tiempo de respuesta.....	266
IV.1.3.3.4. Facilidad de acceso.....	267
IV.1.3.3.5. Uso de la Tecnología.....	269
IV.1.3.4. Encuesta aplicada a los administrativos de Secretaría General.....	272
IV.1.3.4.1. Caracterización de la población de los administrativos de Secretaría General.....	272
IV.1.3.4.2. Trámite realizado.....	273
IV.1.3.4.3. Servicio brindado.....	277
IV.1.3.4.4. Atención al cliente.....	279
IV.1.3.4.5. Tiempo de respuesta.....	282

IV.1.3.5. Compendio por indicador de las respuestas de los usuarios.....	283
IV.1.3.5.1. Servicio recibido.....	283
IV.1.3.5.2. Atención al cliente.....	289
IV.1.3.5.3. Facilidad de acceso.....	293
IV.1.3.5.4. Tiempo de respuesta.....	300
IV.1.4. La entrevista.....	305
IV.1.4.1. Jefes de sección.....	306
IV.1.4.2. Secretario general.....	320
IV.1.4.3. Enlace con Vicerrectoría Académica.....	331
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
V.1. Conclusiones.....	335
V.2. Recomendaciones.....	340
VI.1. INTRODUCCIÓN.....	346
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	373
ANEXOS.....	387

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Componentes e indicadores de la teoría del constructivismo.....	31
Cuadro 2 Componentes e indicadores de la teoría de los Pilares de la Educación.....	33
Cuadro 3 Componentes e indicadores de la teoría de la Administración Científica.....	36
Cuadro 4 Componentes e indicadores de la teoría del Comportamiento Organizacional.....	38
Cuadro 5 Componentes e indicadores de la teoría de la información.....	40
Cuadro 6 Procedimientos de Secretaría General considerados en los Círculos de Calidad.	161-162
Cuadro 7 Acciones administrativas que involucran a Secretaría General.....	164-165
Cuadro 8 Población de estudiantes, Universidad Autónoma de Chiriquí, Sede de David, por facultad, segundo semestre 2023.....	217
Cuadro 9 Población de docentes, Universidad Autónoma de Chiriquí, Sede de David, por facultad.....	218
Cuadro 10 Población del personal administrativo, Secretaría General, Universidad Autónoma de Chiriquí.....	219
Cuadro 11 Cuadro resumen con la población y muestra de estudiantes.....	222

Cuadro 12	Cuadro resumen con la población y muestra de docentes.....	223
Cuadro 13	Frecuencia y porcentaje de la muestra de estudiantes.....	236
Cuadro 14	Nivel académico en el que estudia.....	237
Cuadro 15	Utilizo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados.	238
Cuadro 16	Cómo calificaría la eficiencia del servicio que recibe en Secretaría General.....	239
Cuadro 17	De modo general cuán satisfecho se encuentra con la calidad de los servicios de la Secretaría General.....	240
Cuadro 18	El personal le proporcionó información clara y precisa durante las interacciones.....	241
Cuadro 19	Sentiste que el personal estuvo dispuesto a ayudarte y resolver tus dudas.	241
Cuadro 20	Recibió seguimiento por parte del personal de Secretaría General después de realizado un trámite.....	242
Cuadro 21	Cómo calificaría la calidad de la atención recibida por parte de Secretaría General.....	242
Cuadro 22	Tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes.....	244
Cuadro 23	Nivel de satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en Secretaría General.....	244
Cuadro 24	Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono.....	247

Cuadro 25	Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por internet (on line).....	247
Cuadro 26	Información que necesita es fácil de encontrar en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	248
Cuadro 27	Frecuencia en la que los docentes han interactuado con la Secretaría General en el último año.....	249
Cuadro 28	Eficiencia del servicio que reciben los docentes en Secretaría General.....	251
Cuadro 29	Utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados por los docentes.....	251
Cuadro 30	Realiza trámites en Secretaría General de manera on line.....	251
Cuadro 31	Considera que el uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites.....	252
Cuadro 32	El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.....	252
Cuadro 33	Cómo evalúan los docentes la calidad de los servicios prestados por la Secretaría General.....	253
Cuadro 34	El personal le proporcionó información clara y precisa durante sus interacciones.....	254
Cuadro 35	Sintió que el personal estaba dispuesto a ayudar y resolver sus dudas.	

Cuadro 36	Satisfacción respecto a la agilidad de los trámites en la Secretaría General.....	254
Cuadro 37	El tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes.....	255
Cuadro 38	Facilidad para que los docentes realicen consultas o trámites en Secretaría General por teléfono (llamadas, chat).....	255
Cuadro 39	Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.....	256
Cuadro 40	Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por Internet (on line).....	257
Cuadro 41	Facilidad para acceder a los servicios de la Secretaría General por Internet. El docente encontró la información que necesitaba fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	257
Cuadro 42	Existencia de manuales para realizar los trámites en Secretaría General...	258
Cuadro 43	Participación de los docentes en seminarios o capacitaciones relacionados a las TIC's.....	258
Cuadro 44	Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para realizar trámites con Secretaría General.....	259
Cuadro 45	Utiliza la computadora como herramienta de trabajo dentro de sus funciones.....	260
Cuadro 46	Realiza trámites de la Secretaría General de manera on line.....	261
Cuadro 47	Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaría General.....	262
Cuadro 48		

Cuadro 49	El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.....	262
Cuadro 50	Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General.....	262
Cuadro 51	Eficiencia del servicio que reciben los secretarios administrativos en Secretaría General.....	263
Cuadro 52	Calidad de los servicios prestados por la Secretaría General.....	264
Cuadro 53	El personal de Secretaría General le proporcionó información clara y precisa durante sus interacciones.....	265
Cuadro 54	El personal estaba dispuesto ayudar y resolver sus dudas.....	265
Cuadro 55	Existencia de manuales de procedimientos para realizar los trámites en Secretaría General.....	265
Cuadro 56	El tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes en Secretaría General.....	265
Cuadro 57	Satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la Secretaría General.....	266
Cuadro 58	Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono (llamadas, chat).....	267
Cuadro 59	Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.....	268
Cuadro 60	Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por internet (on line).....	269

	Los secretarios administrativos encuentran la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	
Cuadro 61		
Cuadro 62	Participa en seminarios o capacitaciones relacionadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).....	269
Cuadro 63	La universidad brinda el soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos.....	269
Cuadro 64		
Cuadro 65	La universidad brinda en sus instalaciones el servicio de internet..... Servicio y calidad del internet de la universidad.....	270
Cuadro 66	El uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites con Secretaría General.....	270 271
Cuadro 67	Sección de Secretaría General donde laboran los colaboradores encuestados.....	271
	Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para	
Cuadro 68	realizar trámites en Secretaría General, según los funcionarios	271
Cuadro 69	administrativos..... Uso de la computadora como herramienta de trabajo.....	
Cuadro 70	Secretaría General capacita en el uso de los programas informáticos que utiliza.....	272 274
Cuadro 71	Realiza trámites de manera on line.....	
Cuadro 72	Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites necesarios en la universidad.....	275 275

Cuadro 73	El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.....	275
Cuadro 74	Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza en Secretaría General.....	276
Cuadro 75	Recibe soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos	
Cuadro 76	en el desarrollo de sus funciones.....	276
Cuadro 77	Frecuencia en utilizar las Tecnologías de la Información y la	
Cuadro 78	Comunicación al realizar sus funciones en Secretaría General.....	276
Cuadro 79	La universidad brinda en sus instalaciones el servicio de internet.....	
Cuadro 80	Calidad del servicio de internet que brinda la universidad.....	277
	El uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites....	278
Cuadro 81	Utiliza el teléfono (llamadas, chat) como herramienta de comunicación con los usuarios.....	278
Cuadro 82	Utiliza el correo electrónico como herramienta de comunicación con los usuarios.....	279
Cuadro 83	Utiliza el programa de WhatsApp o similares como herramienta de	
Cuadro 84	comunicación con los usuarios.....	279
Cuadro 85	Considera que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) favorece la atención oportuna a los usuarios.....	280
	Brinda seguimiento a los trámites que realiza a favor de los usuarios.....	
Cuadro 86		280
		281

Cuadro 87	Considera que puede brindar ayuda y resolver dudas a través de las TIC's a estudiantes, docentes y otros administrativos que lo requieran en Secretaría General.....	281
	Considera que la automatización de los procesos agiliza las funciones que usted realiza en Secretaría.....	281
	Considera que realizar trámites on line desde el Sistema de Información Universitario agiliza las funciones que usted realiza en Secretaría General.	282
		282

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1- Plano general de ubicación de área de estudio, Universidad Autónoma 2 de Chiriquí, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.....	26
Figura 3- Plano general de ubicación de área de estudio, Distrito de David, 4 Provincia de Chiriquí, República de Panamá.....	28
Figura 5-6 Plano general de ubicación de área de estudio, Universidad Autónoma de Chiriquí, Instalaciones de la Secretaría General. Distrito de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.....	29
Figura 7 Elementos que influyen en el clima organizacional.....	83
Figura 8 Concepto de proceso.....	94
Figura 9 Funciones que debe desempeñar un gerente educativo.....	100
Figura 10 Sistema de Información en la Informática.....	110
Figura 11 Los sistemas de información desde la perspectiva de la universidad.	111
Figura 12 Solución de problemas.....	125
Figura 13 Tipos de controles en la Secretaría General.....	145
Figura 14 Módulos de Admisión, UNACHI.....	157
Figura 15 Diagrama de flujo, admisión pregrado.....	169
Figura 16 Diagrama de flujo, permanencia.....	170
Figura 17 Diagrama de flujo, promoción.....	171
Figura 18 Subsistema de la sección de archivo.....	177
Figura 19 Subsistema de la sección de parlamentaria.....	178

Figura 20	Subsistema de la sección de registros académicos, créditos oficiales o preliminares.....	178
Figura 21	Subsistema de la sección de registros académicos, exoneración Sigma Lambda.....	179
Figura 22	Subsistema de la sección de registros académicos, cita de revisión final de créditos.....	179
Figura 23	Subsistema de la sección de registros académicos, revisión final de créditos.	180
Figura 24	Subsistema de la sección de registros académicos, confección de diploma y créditos.....	180
Figura 25	Subsistema de la sección de registros docentes, asignación de código docente.....	181
Figura 26	Subsistema de la sección de registros docentes, certificaciones docentes.....	181
Figura 27	Subsistema de la sección de registros docentes, convalidación de asignaturas.....	182
Figura 28	Subsistema de la sección de registros docentes, evaluación de título....	182
Figura 29	Subsistema de la sección de registros docentes, código estudiantil.	183
Figura 30	Subsistema de la sección de registros docentes, registro de votantes....	183
Figura 31	Subsistema de la sección de sistematización de datos, asignación de código de horario.....	184
Figura 32	Subsistema de la sección de sistematización de datos, cambio de datos.	184

Figura 33	Subsistema de la sección de sistematización de datos, estudio dirigido..	185
Figura 34	Subsistema de la sección de sistematización de datos, modificación o creación de planes de estudio.....	185
Figura 35	Subsistema de la sección de sistematización de datos, reclamo de calificaciones.....	186
Figura 36	Subsistema de la sección de sistematización de datos, retiro – inclusión.....	186
Figura 37	Subsistema de la sección de sistematización de datos, registro de votantes.....	187
Figura 38	Subsistema de servicios generales.....	187
Figura 39	Organigrama completo de la Universidad Autónoma de Chiriquí.....	189
Figura 40	Segmento del Organigrama de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Secretaría General.....	190
Figura 41	Estructura Organizativa de la Secretaría General.....	191
Figura 42	Frecuencia y porcentaje de la muestra de estudiantes.....	236
Figura 43	Frecuencia y porcentaje de la muestra de docentes.....	249
Figura 44	Sección de Secretaría General donde laboran los colaboradores encuestados.....	273
Figura 45	Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los estudiantes.....	283
Figura 46	Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los docentes.....	284

Figura 47	Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los secretarios administrativos.....	284
Figura 48	Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los administrativos de Secretaría General.....	285
Figura 49	Satisfacción de los estudiantes con la calidad de los servicios de la Secretaría General.....	287
Figura 50	Satisfacción de los docentes con la calidad de los servicios de la Secretaría General.....	287
Figura 51	Satisfacción de los secretarios administrativos con la calidad de los servicios de la Secretaría General.....	288
Figura 52	El personal de Secretaría General proporciono a los estudiantes información clara y precisa durante las interacciones.....	289
Figura 53	El personal de Secretaría General proporciono a los docentes información clara y precisa durante las interacciones.....	290
Figura 54	El personal de Secretaría General proporciono a los secretarios administrativos información clara y precisa durante las interacciones...	290
Figura 55	Consideración de los estudiantes en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.....	291
Figura 56	Consideración de los docentes en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.....	292
Figura 57	Consideración de los secretarios administrativos en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.....	292

Figura 58	Estado de satisfacción de los estudiantes con la facilidad para realizar consultas en Secretaria General por internet (on line).....	294
Figura 59	Estado de satisfacción de los docentes con la facilidad para realizar consultas en Secretaria General por internet (on line).....	294
Figura 60	Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con la facilidad para realizar consultas en Secretaria General por internet (on line).....	295
Figura 61	Estado de satisfacción de los estudiantes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono.....	296
Figura 62	Estado de satisfacción de los docentes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono.....	297
Figura 63	Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono.....	297
Figura 64	Estado de satisfacción de los estudiantes con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	298
Figura 65	Estado de satisfacción de los docentes con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	299

Figura 66	Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.....	299
Figura 67	Nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.....	301
Figura 68	Nivel de satisfacción de los docentes respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.....	301
Figura 69	Nivel de satisfacción de los secretarios administrativos respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.....	302
Figura 70	Nivel de satisfacción de los estudiantes en el tiempo de respuesta a consultas.....	303
Figura 71	Nivel de satisfacción de los docentes en el tiempo de respuesta a consultas.....	303
Figura 72	Nivel de satisfacción de los secretarios administrativos en el tiempo de respuesta a consultas.....	304
Figura 73	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la sección que dirige?.....	310
Figura 74	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?.....	311

Figura 75	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿La universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?.....	312
Figura 76	Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿La universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?.....	313
Figura 77	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?.....	314
Figura 78	Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?.....	315
Figura 79	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?.....	316
Figura 80	Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?.....	317
Figura 81	Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación	

correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las
funciones que realizan?..... 318

Figura 82 Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la
pregunta: ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación
correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las
funciones que realizan?..... 319

INTRODUCCIÓN

Diariamente se toman decisiones personales donde se debe decidir entre opciones para solucionar un problema. Estas decisiones se ven influenciadas por el tipo de personalidad, la madurez, la preparación académica, la experiencia y el nivel que se ocupa dentro de la organización. Las universidades no escapan de esta realidad donde se toman decisiones en el aspecto operativo, táctico y estratégico en favor de la educación superior.

La Universidad Autónoma de Chiriquí es una institución de educación superior, ubicada en la provincia de Chiriquí, República de Panamá, es una universidad autónoma, oficial y estatal, dedicada a la generación y difusión del conocimiento, dentro de su organigrama incluye a la Secretaría General, esta a su vez está integrada por seis (6) secciones que responden de manera directa al secretario general, a saber: sección de sistematización de datos, parlamentarias, archivos, sección docente, registros académicos y servicios generales.

Cabe mencionar que desde el año 2012 la universidad implementó un sistema de información universitario, que a través de la internet permite dar solución a las necesidades que surgen en el manejo de la información, en favor del docente y del estudiante. Considerando los cambios del entorno que se viven en los últimos años a nivel nacional e internacional, se debe analizar —implementando el uso de las TIC's para mejorar la gestión académica y administrativa a través de modelos de calidad, mejora continua, competitividad y excelencia— el rol de la gerencia educativa que realiza la Secretaría General para reformular y actualizar los procesos administrativos; de manera que esto permita afrontar los nuevos desafíos de un sistema educativo superior en la UNACHI. En este contexto, las

secciones de Secretaría General, en coordinación con las Unidades Académicas, las Vicerrectorías Académica, la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación, juegan un rol relevante en los diferentes trámites de admisión, permanencia y promoción por ser las responsables de administrar la base de datos de los docentes y de los estudiantes.

Actualmente, la universidad trabaja a través de un Plan Estratégico Institucional que marca las líneas que deben ser desarrolladas para una gestión eficiente y eficaz enfocado en lograrlas las metas propuestas. Este plan considera las diferentes unidades académicas y administrativas, así como su entorno y el impacto de los avances tecnológicos, educativos y culturales que requieren adecuaciones para una actualización acorde a la realidad y poder prestar un servicio de calidad.

El presente estudio se realiza para conocer el rol que ejercen las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión académica y administrativa que lleva a cabo la Secretaría General. Está estructurado en capítulos, cada uno de ellos subdivididos en diferentes apartados: el Capítulo I constituye el Marco Introdutorio de la investigación; el Capítulo II está conformado por el Marco Teórico, como base teórico-filosófica de la investigación, considerando las variables de estudio; el capítulo III corresponde al Marco Metodológico que establece el tipo de investigación, los instrumentos de recolección de información y su tratamiento; el Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados; el V contiene las conclusiones y recomendaciones generadas por los resultados de la investigación y el Capítulo VI la propuesta.

RESUMEN

La sociedad actual está inmersa en un proceso de transformación: la aparición de la internet y el uso cada vez más seguido de los recursos tecnológicos, revolucionan la forma de cómo nos organizamos, trabajamos, relacionamos y aprendemos. Esto exige al ser humano estar capacitándose en sus competencias, innovando y emprendiendo a través de una actualización constante. Visto que la Secretaría General —en conjunto con la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y las Unidades Académicas— es la unidad administrativa que centraliza, coordina, organiza, atiende, archiva y custodia toda la documentación relacionada con el personal docente, estudiantes y con las actividades que conciernen a toda la universidad, tiene la tarea de brindar la plataforma necesaria para que los procesos de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes se realicen de manera adecuada. Por esta razón, se planteó el objetivo de analizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y su trascendencia en la gestión académica y administrativa de la Secretaria General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

Así las cosas, se estableció un estudio de tipo descriptivo, explicativo, con enfoque en la investigación mixta, considerando la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos donde se estudiaron las variables: Gestión Académica, Gestión Administrativa y las Tecnologías de la Información y Comunicación; se trabajó con una población conformada por: 10,017 estudiantes, 721 docentes, 11 secretarios administrativos, 33 administrativos de Secretaría General y un funcionario de enlace con la Vicerrectoría Académica.

El análisis estadístico evidenció que son satisfactorios los beneficios del servicio, las expectativas del usuario y la percepción. Sin embargo, actualmente se realizan procesos manuales y automatizados que no permiten que el desarrollo de los procesos que se realizan sea el más adecuado para llevar a cabo trámites eficientes, eficaces y oportunos en las diferentes funciones. Por lo tanto, es necesario que el gerente educativo de Secretaría General tome decisiones asertivas que favorezcan los procesos que serán determinantes no solo en la unidad, sino en todas las vicerrectorías y unidades académicas que la complementan. Se deben automatizar todos los procesos y mantener un servicio de internet de calidad; de igual forma es necesario implementar jornadas de capacitación al personal en temas propios de la unidad y de los programas que utilizan los funcionarios, sin olvidar dar a conocer los respectivos procedimientos de los trámites a estudiantes, docentes y administrativos de las diferentes unidades académicas.

Palabras claves: gestión académica, gestión administrativa, secretaría general, universidad, tecnologías de la información y la comunicación.

ABSTRACT

Today's society is immersed in a process of transformation, with the advent of the Internet and the increasingly consistent use of technological resources revolutionizing the way we organize, work, relate, and learn. This requires the human being to be trained in their competencies, innovate, and undertake tasks through constant updating. As an administrative unit that centralizes, coordinates, organizes, serves, archives, and keeps all documentation related to the teaching staff, students, and activities relating to the entire university, the Secretariat- General has the task of providing the necessary platform in conjunction with the Academic Viceroyalty, the Research and Postgraduate Vice-Rectorate, and the academic units so that the processes of admission, permanence, and promotion of students are carried out properly. For this reason, the objective was set to analyze information and communication technologies (ICTs) and their transcendence in the academic and administrative management of the General Secretariat of The Autonomous University of Chiriquí.

A descriptive, explanatory study, focusing on mixed research and considering the combination of qualitative and quantitative methods, studied the variables of academic management, administrative management, and information and communication technologies in a population consisting of 10,017 students, 721 faculty members, 11 administrative secretaries, 33 administrative officers of the Secretariat-General, and one associate officer of the Viceroyalty.

The statistical analysis showed that the perception, user expectations, and benefits of the service are satisfactory. However, manual and automated processes are currently being carried out, which does not allow the development of processes to be the most appropriate to carry out efficient, effective, and timely procedures in the different functions that are performed. Therefore, the educational manager of the General Secretariat must make assertive decisions that will favor the processes that will be decisive not only in the unit but in all the assistant deans and academic units that complement it, automating all processes in a quality internet service, as well as the implementation of training days for its staff on topics specific to the unit and the programs used by the staff, not forgetting to make known the respective procedures of the procedures to students, teachers, and administrative staff of the different academic units.

Keywords: academic management, administrative management, general secretariat, university, information and communication technologies.

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Planteamiento del Problema.

Es importante analizar la gerencia educativa como un modelo de organización que sustituya los existentes y que incursione en nuevos modelos que mejoren la calidad de los procesos que se realizan en la Secretaria General. Este debe permitir superar retos en la gestión académica y administrativa para lograr excelencia y competitividad en la Universidad Autónoma de Chiriquí, donde sus recursos interactúen a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

Los cambios del entorno que se viven en los últimos años a nivel nacional e internacional, conllevan a analizar el rol de la gerencia educativa que realiza la Secretaría General para reformular y actualizar los procesos. Para ello el uso de las TIC's permite mejorar la gestión académica y administrativa a través de modelos de calidad, mejora continua, competitividad y excelencia, que permiten los nuevos desafíos de un sistema educativo superior en la UNACHI.

La gerencia educativa involucra un proceso donde el gerente organiza el uso de los recursos y dirige el equipo de trabajo a través de la motivación y soluciona los problemas que vayan surgiendo. Si los objetivos se logran, se puede obtener calidad en los servicios que se ofrecen, satisfaciendo las necesidades de los clientes y superando sus expectativas.

Para el logro de los objetivos es necesario que el gerente educativo utilice una buena gestión administrativa, debe realizar tareas y actividades que optimicen los recursos.

Como el estudio se realiza en una universidad, se debe dar respuesta a necesidades educativas locales y regionales, debe considerar la gestión académica en el proceso de administrar proyectos pedagógicos y de instituciones educativas. Toda gestión del gerente

educativo en la actualidad, enfocada en la óptima administración de la institución, debe considerar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), a través de los recursos, equipos, programas, redes y otros medios que permitan el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información, para ofrecer servicio de calidad.

Explicado este contexto, se establecen los planteamientos del problema:

Sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación:

- ¿Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos que realiza son los más adecuados? ¿Están todos sus procesos automatizados?
- ¿Las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten realizar el trámite oportuno de las funciones que se realizan en la Secretaría General? ¿Se realizan inducciones, seminarios o actualizaciones a los funcionarios de secretaría general?
- ¿La percepción de los usuarios es positiva respecto del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que utiliza la Secretaría General para realizar los trámites? ¿Emplea algún método para medir la satisfacción de los usuarios en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que ofrece Secretaría General, para realizar las adecuaciones necesarias?

Sobre la gestión académica:

- ¿La gestión académica que realiza la Secretaría General esta interrelacionada con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo? ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para que se lleve a cabo la interrelación entre las unidades?
- ¿La gestión académica que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad? ¿Dentro de que eje se considera y cuáles son sus compromisos?
- ¿La gestión académica de la Secretaría General considera los procesos administrativos que realiza la universidad para lograr los objetivos de la educación? ¿En qué procesos tiene injerencia la Secretaría General para administrar los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica?

Sobre la gestión administrativa:

- ¿La gestión administrativa en la Secretaría General está a cargo de una persona que conoce y lleva a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos? ¿El gerente administrativo cuenta con un equipo de trabajo, cómo se da la comunicación para el logro de los objetivos y la motivación del personal administrativo?

- ¿La gestión administrativa de la Secretaría General implica actividades que abarcan control administrativo y financiero para dar seguimiento a sus necesidades? ¿Se realizan las inversiones de recursos humanos y materiales para mejorar las funciones que se realizan?
- ¿La gestión administrativa que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad? ¿Dentro de qué eje se considera y cuáles son sus compromisos?

Sobre los diseños mixtos:

- ¿Convergen los resultados y descubrimientos cuantitativos y cualitativos?
- ¿De qué forma el seguimiento de descubrimientos cualitativos ayuda a explicar los resultados cuantitativos iniciales?
- ¿Los resultados cualitativos explican, expanden o clarifican las inferencias cuantitativas?

I.2. Antecedentes: estado del arte.

En los últimos años el uso de la computadora y la aparición del internet conlleva cambios en la forma de trabajar, lo que facilita el acceso a la información y la interactividad entre los usuarios y acorta las barreras del tiempo y el espacio.

En 2020 se da la pandemia Covid-19, lo que paraliza el mundo y por ende Panamá. Muchas empresas e instituciones gubernamentales y educativas, aunque contaban con sistemas de información, vieron detenidas sus funciones, lo que provocó cambios en todos

los sectores a nivel mundial; no obstante, las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC's) jugaron un papel determinante para dar continuidad a las labores diarias.

En la educación, el uso de las Tecnologías de la información y la Comunicación en tiempo de pandemia, modificó la manera de realizar las funciones y cumplir con los procesos que dieran continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, a través de diferentes plataformas y herramientas en la gestión académica y administrativa.

Así las cosas, a continuación, se describen los antecedentes de estudios similares, que servirán de base a la investigación que se pretende realizar.

Espinoza, M. (2017:35-44) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas del Perú realiza el estudio “Las TIC's como factor clave en la gestión académica y administrativa de la Universidad”, el cual fue publicado en la revista *Gestión en el Tercer Milenio*. El objetivo del estudio es contribuir en los procesos de modernización, donde se emplea el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones como sistemas flexibles para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y de gestión administrativa en la Universidad. Para el desarrollo del estudio se utilizó el tipo de investigación con enfoque cualitativo y el método de análisis y síntesis. Entre sus resultados menciona que la gestión del conocimiento en las universidades es precisamente la creación de grupos interdisciplinarios orientados a desarrollar actividades y proyectos de investigación, que tienen como soporte las TIC's para dinamizar, viabilizar y gestionar estas actividades y proyectos debe incluirse dentro de un sistema integrado de gestión.

El estudio de Espinoza, M. nos brinda un contexto mundial y latinoamericano de las TIC's; además muestra un modelo sugerido por Al-Mobaideen (2009) que busca ser una propuesta integradora de los diferentes niveles institucionales que requiere la integración de las TIC's, nos recuerda que las universidades deben estar comprometidas en formar profesionales, donde se toman en cuenta los cambios del entorno local, nacional e internacional.

Otro estudio de relevancia es el de Quiñónez *et al.* (2021:2467-2481), en su investigación "Importancia de las TIC's en los procesos administrativos, de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas" publicada en la revista *Polo del Conocimiento* y cuyo objetivo es analizar y describir la importancia que tienen las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos administrativos de la Universidad.

Aquí se emplea una metodología documental, descriptiva, con diseño no experimental. El resultado principal obtenido en el estudio indica que el uso de la tecnología de la información y comunicación en los procesos administrativos de la Universidad Luis Vargas Torres De Esmeraldas es de suma relevancia.

Por otra parte, la implementación de la tecnología en las áreas de trabajo ha surgido como técnica de innovación y estrategias de funcionamiento, en virtud de ejecutar las actividades designadas en las áreas administrativas de forma ordenada y concurrente, con la finalidad de garantizar eficiencia en la ejecución de las funciones que lleven a cumplir los objetivos planteados en la institución.

La investigación de Quiñónez *et al.* sienta bases en la importancia de innovar en las universidades, buscando siempre el uso de la tecnología que mejore eficientemente la

gestión administrativa. Su marco teórico nos da lineamiento de los temas a considerar para el estudio, basado en la influencia de las TIC`s en los procesos administrativos, a saber: uso de las TIC`s, ventajas, el proceso administrativo y la importancia de las TIC`s en los procesos administrativos.

En Panamá, el estudio de Gordón R. (2022:60-78) de la Universidad de Panamá, “Sistemas de Información: aplicaciones y desafíos de las bases de datos en la gobernanza panameña” publicado en la revista *Centros*, muestra cómo el Gobierno de Panamá utiliza la digitalización y el **Big data** para la toma de decisiones.

El objetivo del estudio fue determinar cómo está estructurado el Sistema Estadístico Nacional (SEN), cómo lleva adelante la gestión de datos individuales de sus ciudadanos y del conglomerado social de Panamá y cuáles son los DBMS (Sistema Manejador de Bases de Datos) que integran la red pública de colección, protección y gestión de información. Además el estudio contempla su relevancia y cuál puede ser su evolución al servicio del desarrollo social y productivo del país.

Para el estudio se consideraron las instituciones encargadas de la ejecución de la política pública para la actividad de registros de resultados de instituciones públicas según la Ley 10 del 22 de enero de 2009, que son fundamentales en gestión y manejo de datos y sistemas de información. El estudio muestra que todo esto “es una estructura en proceso de transformación hacia la modernización de las formas y métodos de análisis del **Big data** al servicio de la toma de decisiones de la gobernanza pública”.

Es de importancia tomar en cuenta este estudio, ya que la universidad es una entidad de educación superior, autónoma, oficial y estatal, que forma parte de la gobernanza

panameña y cumple con la ley 6 del 22 de enero de 2022, que dicta las normas para la transparencia de la gestión pública en Panamá. Donde la digitalización y el Macrodato (**Big data**) pueden facilitar el acceso libre a la información pública, garantizando el derecho de solicitar y recibir información veraz y oportuna de la universidad.

Al cumplir con esta normativa nacional, ha sido premiada por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental con varios reconocimientos desde 2013.

Vale la pena destacar que la Universidad Autónoma de Chiriquí también forma parte del Consejo de Rectores de Panamá, y al haber cumplido con su plan estratégico, obtuvo la acreditación en 2012 y la reacreditación institucional en 2022, tal como está establecido por el CONEAUPA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá). Cabe destacar que este consejo recomienda la cultura de autoevaluación permanente, sobre el principio de calidad y mejoramiento continuo, fundamentado en el plan de mejoramiento institucional, de carreras y programas.

La Universidad para cumplir con estas normativas y otros objetivos en la implementación de las tecnologías de la información y comunicación, en bien de la institución, realizó importantes planes de trabajo para el período 2018-2023, para la consecución de objetivos de mejoras en la universidad, entre ellos:

- Plan Estratégico de la UNACHI: su cuarto Eje, Gestión Administrativa, busca fortalecer los procesos institucionales para garantizar la más alta calidad en la prestación de los servicios que se ofrecen; además, se establecen los objetivos estratégicos: GA3, elevar la productividad y competitividad de los estamentos

universitarios, con la dotación de recursos tecnológicos, y GA4, mejorar la comunicación en la gestión institucional.

Entre sus compromisos podemos observar:

- ✓ Compromisos institucionales en el acápite A:
 - numeral 13, actualizar de manera permanente las tecnologías de información y comunicación.
 - numeral 14, fortalecer la conectividad a través de una intranet universitaria en las sedes regionales y campus para facilitar el acceso a todos los procesos.
- ✓ Y en los compromisos con el estamento estudiantil en el acápite C:
 - numeral 21, continuar con el trámite expedito de créditos, matrícula, reclamos de notas y otros servicios.
 - numeral 22, facilitar el trámite de matrícula en línea.
- Plan de Desarrollo Institucional: este plan en la universidad incluye:
 - ✓ Eje Estratégico 1: eje de Docencia
 - proyecto de D.2, acreditar la oferta académica.
 - proyecto D.9, ofrecer las condiciones necesarias para asegurar el progreso y desarrollo académico de los estudiantes.
 - ✓ Eje Estratégico 4: eje de Gestión Administrativa
 - Proyecto de dotación de recursos tecnológicos a las áreas administrativas y académicas.

Sin embargo, a pesar de los planes institucionales establecidos a partir de 2018, se pudo observar que al momento de darse la pandemia Covid-19, en marzo de 2020, muchos de los datos e información no habían sido digitalizados y algunos procedimientos no habían sido sistematizados, paralizando parcialmente los trámites académicos de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes.

La Dirección de Tecnología de la Información jugó un rol de importancia para dar continuidad a los trámites y procesos en tiempo de crisis y buscó solucionar en el momento, realizando implementaciones y modificaciones a través de las TIC's, mejoras que aún se realizan en el período post covid.

Para brindar mejores resultados se aprueban en 2022, a través del Consejo Administrativo de la Universidad, los Lineamientos Generales Institucionales para la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación que rigen el uso y manejo de equipos, tecnologías y servicios informáticos prestados por y para la institución; además hay que agregar que estos contribuyen en la gestión y mejora continua de los procesos académicos, administrativos y de investigación de la Universidad.

Es importante evaluar si la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en Secretaría General mejoran el desarrollo de los procesos que se realizan en la gestión académico-administrativa y en los programas de estudio, brindando asertividad y agilización en los procesos que ahí se realizan.

I.3. Aspectos generales

I.3.1. Diagnóstico situacional del problema

La sociedad actual está inmersa en un proceso de transformación, la

aparición de la internet y el uso cada vez más seguido de los recursos tecnológicos revolucionan la forma cómo nos organizamos, trabajamos, relacionamos y aprendemos. Esto exige estar capacitándose en sus competencias, innovando y emprendiendo a través de una actualización constante.

Al establecer la medida de quedarse de manera obligatoria en casa por la pandemia en confinamiento, las empresas privadas, instituciones públicas y privadas entre ellas las universidades, debieron cerrar sus puertas y trabajar en la medida de lo posible a distancia, a través del teletrabajo. Algunas empresas ya estaban familiarizadas con el proceso, pero la gran mayoría no contaba con los recursos o plataformas necesarias y tuvieron que crear las condiciones con los recursos a la mano, entre ellos, las redes sociales como: correo electrónico, **Instagram**, **WhatsApp** entre otras; para el teletrabajo masivo más extenso de la historia.

Panamá no escapo a esta realidad cuando en marzo de 2020 considera las disposiciones establecidas por la Organización Mundial de la Salud y adopta las medidas de prevención contra la pandemia, establecidas por esta organización.

Por otro lado, los centros educativos públicos y privados iniciaron el año escolar el 2 de marzo y, debido a la situación mundial del Covid-19, el gobierno de la República de Panamá en consenso con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud toman la decisión de cerrar todos sus centros educativos públicos y privados desde el 12 de marzo de 2020. Al analizar las estrategias necesarias para que los estudiantes a nivel nacional no perdieran el año escolar y lograran una educación virtual de equidad y calidad, se utilizaron herramientas, plataformas, módulos

digitales y cuadernos educativos en zonas alejadas que carecían de internet. Otra estrategia utilizada fue el programa Conéctate con la estrella, donde se utilizaron los canales nacionales de televisión, como medio para reforzar temas de clase.

Así como en los centros educativos oficiales y particulares de la República de Panamá, la Universidad Autónoma de Chiriquí daba inicio a un primer semestre 2020, el 11 de marzo cuando llegó el tiempo de pandemia. Esa misma semana tuvo que cerrar sus instalaciones para evitar contagios en la población estudiantil, docentes y administrativa; además, tuvo que recurrir a gestiones administrativas que permitieran continuar con el proceso enseñanza-aprendizaje en los niveles de pregrado, grado, postgrado y educación continua, por lo que se implementó la educación virtual en el proceso de enseñanza-aprendizaje en todas las carreras de la Institución.

De igual forma se incursionó en el uso de la Plataforma **Google Classroom**, lo que demandó la capacitación en el uso de esta plataforma a los docentes de las diferentes unidades académicas; en las Subsedes de Llano Ñopo, Alto Caballero y Aserrío, debido a la falta de conectividad a internet, se dio la implementación de módulos de auto instrucción.

La Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación de la universidad jugó un papel de importancia en el funcionamiento de la institución, tanto en la parte académica como en las labores administrativas, debido a las plataformas digitales y las normas de prevención contra el covid-19 impuestas por el Gobierno central. Esto provocó elevar las exigencias y requerimientos de los sistemas de

información, bases de datos, redes y comunicaciones, también, los recursos tecnológicos existentes.

Siendo la Secretaría General una unidad administrativa que centraliza, coordina, organiza, atiende, archiva y custodia toda la documentación relacionada con el personal docente y las actividades que conciernen a toda la Universidad, tiene la tarea de brindar la plataforma necesaria en conjunto con la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y las Unidades Académicas para que los procesos de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes se realicen de manera adecuada.

Esta unidad, en el momento de la pandemia no contaba con todos los recursos necesarios para realizar teletrabajo y brindar sus servicios de manera digital; sin embargo, recurrió a la dirección de Tecnologías de Información y Comunicación de la universidad para automatizar procesos y mejorar los existentes y así poder brindar un mejor servicio en el tiempo de pandemia y estar preparados de ocurrir un suceso similar.

Aunado a lo antes señalado, las protestas realizadas en los últimos años por una mejor calidad de vida en la provincia de Chiriquí, han conllevado al cierre de carreteras que dejan incomunicada a la provincia con el resto de país, desabasteciendo en productos alimenticios, combustibles y otros enseres, lo que ha provocado que la universidad cierre sus instalaciones.

Si a estos factores antes mencionados, le sumamos que la provincia de Chiriquí se encuentra en una zona sísmica y factores externos al país que pueden darse, se percibe la necesidad de contar con personal idóneo en Secretaria General,

con adaptación flexible a los cambios, contar con tecnología de la información y la comunicación que brinden los recursos necesarios para dar continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje de la universidad, a través de una buena gestión académica-administrativa guiada por la gerencia educativa.

I.3.2. Delimitación

Para lograr una mejor programación del tiempo y de los recursos, en esta investigación se realizan las siguientes delimitaciones: el estudio se llevará a cabo desde el mes de agosto a diciembre del año 2023, para la recopilación de los datos se considerará la opinión concerniente a los trámites y las Tecnologías de Información y Comunicación que utiliza la Secretaria General en las secciones que la integran, a saber: sección docente, sistematización de datos, parlamentarias, registros académicos, archivos y servicios generales, lo que permitirá reflexionar en la influencia que han ejercido en la toma de decisiones asertivas de la gerencia educativa y sus posibles mejoras a la gestión académica-administrativa, en pro de brindar un servicio de calidad. El estudio se realizará en las oficinas de la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, ubicada en Barrio El Cabrero, ciudad de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.

I.3.3. Alcance de la investigación.

El estudio busca conocer la trascendencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) que son utilizadas en los trámites que se realizan en la Secretaria General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, que permitan una gestión académica y administrativa encaminadas a realizar una gerencia

educativa que brinde servicio de calidad. El alcance del estudio se limita a los trámites realizados en las secciones que integran la Secretaria General, en el nivel de pregrado y grado de los estudiantes matriculados en el segundo semestre de 2023, de las facultades de la Sede de David. Se utilizará una metodológica de enfoque mixto, considerando la investigación cuantitativa y cualitativa para lograr una comprensión más completa y exhaustiva del problema de investigación.

I.3.4. Los supuestos generales: la hipótesis.

Se establecen dos enunciados relacionados con la hipótesis nula o cobertera, la afirmativa o alternativa:

- Hipótesis Alternativa, Hi: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) permiten una mejor gestión académica y administrativa de la Secretaria General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.
- Hipótesis Nula, Ho: Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) no permiten una mejor gestión académica y administrativa de la Secretaria General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

I.3.5. Los objetivos de la investigación:

I.3.5.1. Objetivo general.

Analizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y su trascendencia en la gestión académica y administrativa de la Secretaria

General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, durante el período comprendido desde agosto hasta diciembre de 2023.

I.3.5.2. Objetivos específicos.

Se proponen los objetivos específicos de acuerdo con los lineamientos establecidos en el planteamiento del problema:

A nivel exploratorio

- Sondar la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, expectativas y beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones.
- Conocer las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos.
- Conocer la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar seguimiento a los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo.
- Indagar cómo se realiza la gestión administrativa actualmente en Secretaría General, identificando los procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos.

A nivel descriptivo

- Establecer la satisfacción de los usuarios a través de indicadores de gestión que evalúan el rendimiento de los procesos que se realizan en Secretaría General.
- Describir el flujo de información a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos que realiza, considerando, además, los procesos no automatizados.
- Identificar en qué procesos tiene injerencia la Secretaría General para administrar los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en la universidad.

A nivel explicativo

- Evaluar la calidad del servicio en la Secretaria General, considerando la eficiencia o el rendimiento en la solución de problemas de manera sencilla y en menos tiempo para satisfacer a los usuarios.
- Determinar mejoras al sistema de información universitario tomando en cuenta el flujo de información de los procesos que se realizan en Secretaría General con o sin la influencia de las TIC's y la percepción de los usuarios.
- Establecer mejoras en la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar un seguimiento a las acciones que mejoren el proceso educativo, al administrar los componentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en la universidad.

- Identificar los procesos que actualmente son realizados en Secretaría General y aquellos que se sugieren para mejorar la gerencia educativa, en el logro de los objetivos.

I.3.5.3. Objetivo creativo.

Establecer a través del estudio, proyectos que puedan ser incorporados en el Plan Estratégico de la Universidad Autónoma de Chiriquí, en el período 2023-2028, que requieran utilizar Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Secretaría General, que mejoren la gestión académica-administrativa que realiza y que permitan ofrecer servicio de calidad, por ende, mejorar el proceso educativo. A su vez, se propone publicar un libro de la investigación realizada, que permita ser la base para futuras investigaciones que consideren el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en la gestión académica- administrativa que realiza la gerencia educativa en las universidades.

I.3.6. La definición de variables.

Tres variables trazan longitudinalmente esta investigación:

- Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's): las tecnologías de la Información y la comunicación son recursos informáticos que permiten, entre otras acciones, comunicarse a distancia por vía electrónica a través de las telecomunicaciones, tener acceso a la información y realizar procesos de edición, intercambio, manejo de los datos y almacenamiento.

- **Gestión Académica:** se puede decir que la gestión académica es un proceso orientado a fortalecer el desempeño de las instituciones educativas y sus proyectos educativos, para el buen desarrollo académico del estudiantado, considerando las necesidades locales y nacionales.
- **Gestión Administrativa:** es el conjunto de actividades realizadas de manera coordinada para dirigir una organización, y trata de obtener los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos de manera óptima, logrando efectividad y eficacia.

I.3.7. Las limitaciones de la investigación.

Una limitante en la investigación puede ser la falta de fiabilidad y validez en las respuestas del instrumento de recolección de los datos, lo que puede influir en la interpretación de los datos y por ende en los resultados de la investigación. Otra limitante a considerar, es la disponibilidad de los funcionarios administrativos que laboran en Secretaría General en la recopilación de la información necesaria.

Durante el desarrollo de la investigación se tuvo la limitante de las manifestaciones y cierres de calle en contra de la minería en Panamá, que durante 37 días mantuvo a la universidad laborando de manera irregular: Los estudiantes y docentes se mantuvieron en clases virtuales, lo que hizo difícil culminar la obtención de la información en los instrumentos de recopilación.

I.4. La justificación.

I.4.1. La importancia de la investigación.

Desde hace algunos años a nivel mundial se observan cambios acelerados con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que repercuten en la globalización y el conocimiento. La pandemia Covid-19 fue un detonante para darnos cuenta de la importancia de estas tecnologías para dar continuidad a los procesos. La paralización requería mecanismos para continuar con la vida cotidiana y el sector educativo, en todos los niveles, estuvo expuesto a esta realidad y las autoridades educativas realizaron tomaron decisiones rápidas, planteando estrategias y mecanismos para el uso de las TIC's en la gestión académico-administrativa y hacer frente a la realidad, de manera virtual.

La Universidad Autónoma de Chiriquí no estuvo ajena a la realidad que se vivió en tiempo de crisis, donde tuvo que hacer cambios urgentes en sus reglamentos de estudio y buscar a través de las TIC's, dar continuidad a la enseñanza-aprendizaje, en las carreras de pregrado, grado y postgrados.

La Universidad Autónoma de Chiriquí es una institución de educación superior, autónoma, oficial y estatal, de carácter popular, dedicada a la generación y difusión del conocimiento, la investigación y la formación integral, científica, tecnológica y humanística, abierta a todas las corrientes de pensamiento y comprometida con los intereses regionales y nacionales su desempeño lo hará dentro del marco de la excelencia académica, con actitud crítica y productiva (UNACHI, 2006).

La Secretaría General de la universidad tiene entre sus funciones primordiales llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, considerando la admisión, permanencia y promoción, entre otros; es por esta razón

que conocer la percepción de los funcionarios de Secretaria General, de administrativos, docentes y de los estudiantes de pregrado y grado, en la realización de los trámites permitirá distinguir con claridad las ventajas y desventajas que se tienen en el acceso, manipulación y procesamiento de los datos e información que aseguran la continuidad de la educación superior en esta casa de estudios.

De este modo, se podrá proponer mejoras a la gestión académica-administrativa que desarrolla la gerencia educativa, implementando recursos tecnológicos que favorezcan la automatización de los procesos que se realizan en Secretaría General.

I.4.2. El aporte del proyecto.

El análisis de los datos que surja de este trabajo podrá ser utilizado por la Secretaría General para determinar las debilidades y fortalezas que actualmente tiene la implementación y uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación en los trámites que se realizan en la gestión académica y administrativa. Es por ello que fortalecer la gestión y considerar la importancia de utilizar e invertir en TIC's, para realizar procesos de forma rápida, clara y eficiente entre las distintas unidades académicas, así como su uso por parte de docentes y estudiantes, es necesario.

Además, servirá de base para proponer proyectos con orientación a la Gerencia Educativa que puedan ser incorporados en el Plan Estratégico de la Universidad Autónoma de Chiriquí en el período 2023-2028; además de que permita mejorar la gestión académico-administrativa y ofrecer servicios de calidad en los trámites que se realizan en la Secretaria General, y por defecto en el proceso

educativo, a través de los componentes curriculares que apoyen la práctica pedagógica en la universidad.

A continuación se presentan los aportes del proyecto de acuerdo con los siguientes siete requisitos:

- **Pertinencia:** el proyecto a realizar guarda afinidad con el título que se desea obtener: Doctor en Ciencias de la Educación, ya que está relacionado con la gerencia educativa de la Universidad. Esto permitirá establecer y modificar procesos, así como implementar tecnologías eficientes y eficaces que mejoren la relación con el entorno laboral y educativo de la Secretaría General, según las exigencias administrativas y académicas de la Universidad Autónoma de Chiriquí y del país.
- **Validez:** El proyecto mostrará validez al medir con precisión las variables: tecnología de la información y la comunicación, gestión académica y gestión administrativa. La validez del contenido, del constructo, del criterio y los instrumentos de recopilación de información, permiten cubrir todo el ámbito relacionado a las variables, para poner en evidencia las teorías relacionadas.
- **Factibilidad:** es un proyecto factible, considerando la evaluación técnica, ambiental, financiera y socioeconómica; además, puede ser llevado a cabo por la investigadora, permitiendo sugerir respuestas a la problemática existente en la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.
- **Aplicabilidad:** al finalizar el estudio se pretende demostrar su aplicabilidad, comprobando la eficacia del estudio, al poder verificar que los objetivos y

actividades se cumplieron y que los resultados obtenidos identifican las causas, permitiendo sugerir respuestas a los problemas identificados.

- Generalización: los resultados y conclusiones del estudio en cuanto al uso de las tecnologías de la información y comunicación para mejorar la gestión académica-administrativa y brindar servicio de calidad en la secretaría general, servirá de base en circunstancias similares en otras unidades administrativas, direcciones o departamentos de la universidad.
- Novedad y originalidad: este es un estudio original y novedoso, ya que no se registra, ni se tiene evidencia de estudios similares en Secretaría General, que ayuden a mejorar los procesos para brindar servicio de calidad, además, de la actualización necesaria para estar preparados ante eventos inesperados, que puedan paralizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la universidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

PARTE A. EL ÁREA DE ESTUDIO Y LOS CAMINOS METODOLÓGICOS.

II.1. Área de estudio: la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

La investigación se circunscribe a Centroamérica, región geográfica comprendida entre América del Norte y América del Sur, rodeada del Océano Pacífico y Océano Atlántico; incluye a Panamá dentro de los siete países independientes que la conforman políticamente (figura 1).

Panamá es un país de 75 517 km², que limita al norte con el mar Caribe y al Sur con el Océano Pacífico, al este con el país de Colombia y al oeste con Costa Rica, se caracteriza por ser un país de tránsito a través del Canal de Panamá (figura 2).

Figuras 1 y 2

Plano general de ubicación de área de estudio, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.



Nota. Dibujo sobre varios planos de Pinterest. Tomado de: <https://pin.it/edGxbXT> .
Adaptación: Aira Guerra.

Está constituido por 10 provincias y 6 comarcas indígenas, con más de 4 millones de habitantes según el último censo realizado. Con respecto a la educación superior, Panamá cuenta con 42 universidades: 5 oficiales y 37 privadas.

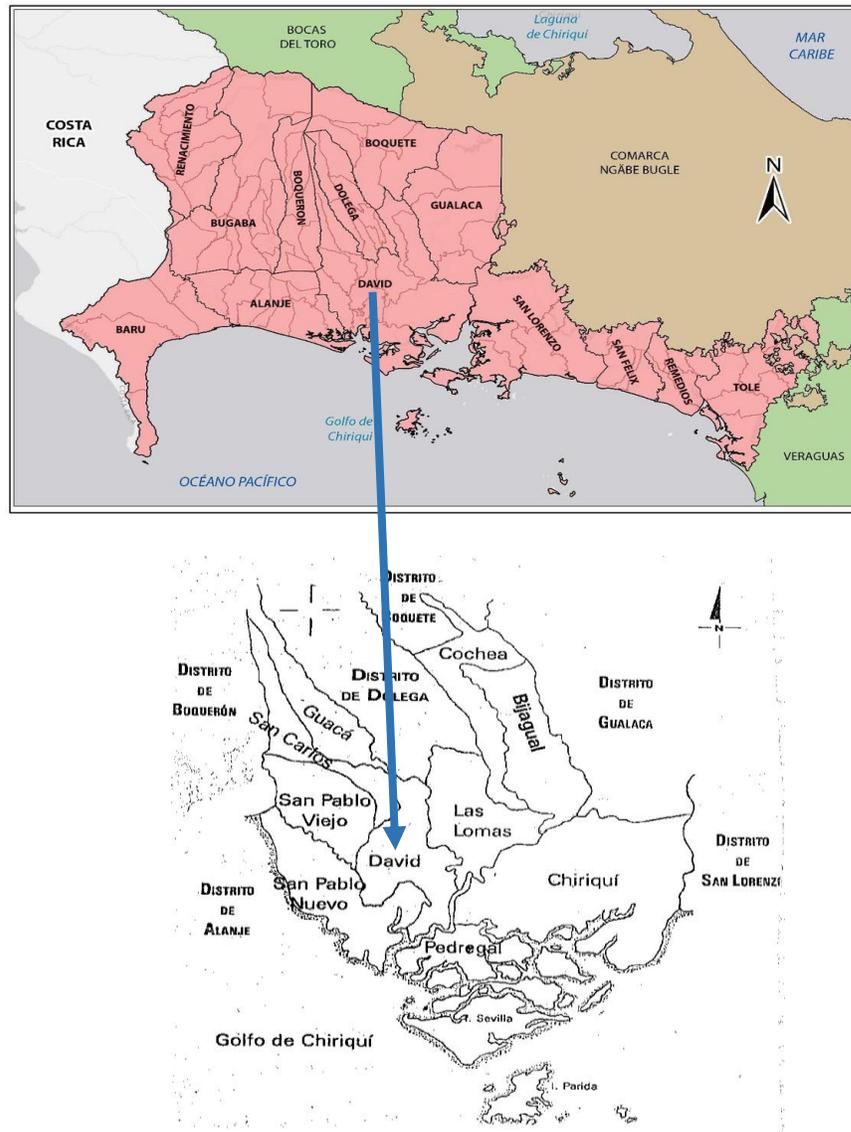
Chiriquí es una provincia de la República de Panamá, ubicada en la región occidental del país, limita al norte con la provincia de Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe-Buglé, al sur con el océano Pacífico, al este con la provincia de Veraguas y al oeste con Costa Rica; además, está formada por 14 distritos y 106 corregimientos, con gran diversidad de fauna y flora siendo una provincia comercial y turística con capital en la ciudad de David,

La Universidad Autónoma de Chiriquí es la tercera universidad de cinco (5) universidades públicas que tiene la República de Panamá. Su sede central está en la ciudad de David, específicamente en el Cabrero. Es la primera institución de educación superior en la parte occidental del país. Se constituyó en universidad, el 1 de abril de 1995, según la Ley 26 de 1994 (figuras 5 y 6); antes había sido un centro regional de la Universidad de Panamá.

La universidad incluye en su estructura organizacional a la Secretaria General, como una unidad administrativa adscrita a la Rectoría en un nivel de coordinador. Su función primordial es la de gestionar el registro, archivo, envío y custodia de la documentación referente a los estudiantes, docentes y las actividades que conciernen a la universidad. Actualmente está conformada por las secciones de: Registro Académico, Registro Docente, Archivo, Parlamentarias y Sistematización de Datos.

Figuras 3 y 4

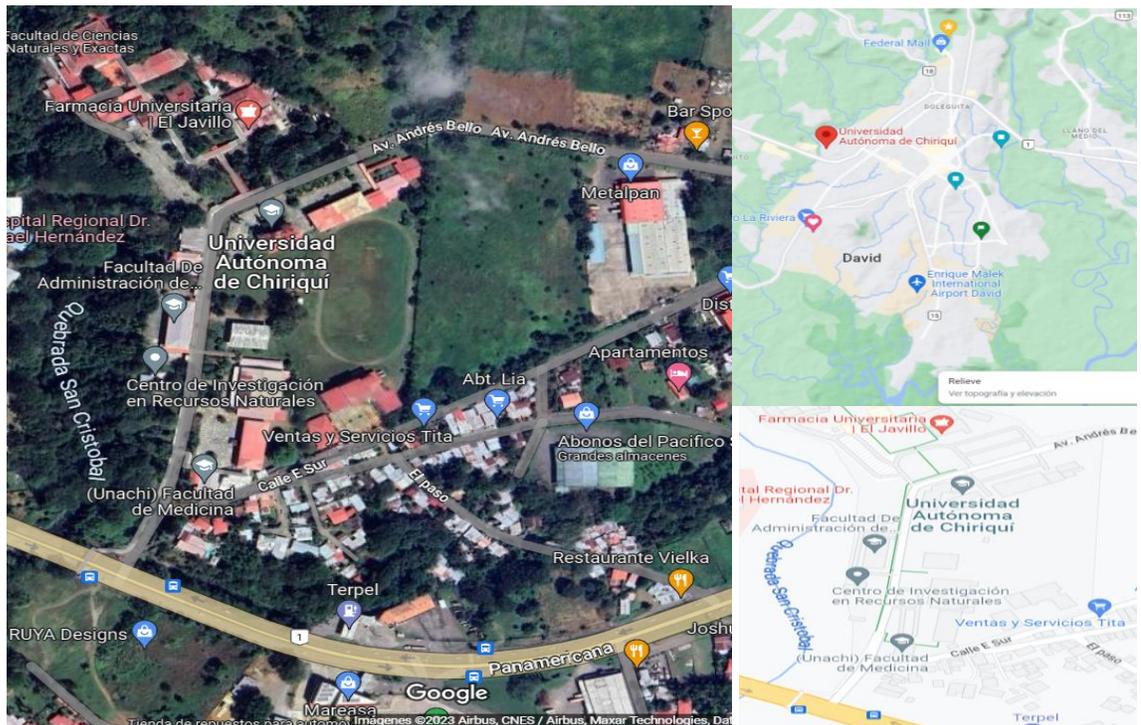
Plano general de ubicación de área de estudio 2, Distrito de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.



Nota. Dibujo sobre varios planos de Docplayer y Mapaschiriqui. Tomado de: <https://docplayer.es/64205937-Regularizacion-de-tierras-de-la-republica-de-panama.html> y <http://mapaschiriqui.blogspot.com/2018/04/mapa-del-distrito-de-david.html>. Adaptación: Aira Guerra.

Figuras 5 y 6

Plano general de ubicación de área de estudio, Universidad Autónoma de Chiriquí, Instalaciones de la Secretaría General. Distrito de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá.



Nota. Dibujo sobre varios planos de Google Maps y Universidad Autónoma de Chiriquí. Tomado de: <https://www.google.com/maps/@8.4307378,-82.4491732,17z> .Adaptación: Aira Guerra.

La investigación se realiza en el área de estudio del doctorado denominado, Ciencias de la Educación, en la línea de la gerencia educativa. Procura desarrollar competencias y estrategias que permitan gerenciar y planificar el desarrollo institucional de la universidad a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, ofreciendo servicios de calidad, en colaboración con las funciones que realiza la Secretaría General.

II.2. Las teorías.

Esta investigación será abordada desde tres disciplinas, que incluye diversos enfoques metodológicos.

II.2.1. De la Educación.

II.2.1.1. Teoría del Constructivismo.

La Teoría del Constructivismo con su principal exponente Jean Piaget, se basa en la construcción del conocimiento por el individuo e impulsa el aprendizaje activo donde el estudiante es el actor principal del proceso educativo. La teoría se centra en el estudiante a través de la asimilación de la realidad y la acomodación de ésta a su propia estructura mental (Castillo *et al*, 2019: 148-149).

De igual forma es una de las más importantes teorías del aprendizaje enunciadas a través de los tiempos y ha servido de base a otras que permiten crear estrategias e instrucciones para facilitar el aprendizaje, partiendo de la premisa de que el docente es el actor principal en su propio aprendizaje. Si

los estudiantes y funcionarios administrativos tienen actualmente alcance a información ilimitada de manera instantánea a través de la internet y pueden, además, controlar la dirección de su propio aprendizaje con las Tecnologías de la Información y Comunicación; así mismo pueden decidir la secuencia de la información a través de los hiperenlaces, el ritmo y la cantidad de información; también es importante considerar la Teoría Constructivista para el estudio que se lleva a cabo.

En el Cuadro 1 se presentan los componentes e indicadores, así como las actividades a realizar en nuestro estudio de acuerdo con la Teoría del Constructivismo de Jean Piaget.

Cuadro 1

Componentes e indicadores de la Teoría del Constructivismo

Componente	Indicador	Actividad
El aprendizaje es un proceso activo.	Trámite realizado Procesos Proyectos Educativos	Encuesta Entrevista
El aprendiz selecciona y transforma información.	Trámite realizado Proyectos Educativos	Encuesta
Establecer relaciones racionales y significativas.	Procesos Proyectos Educativos	Observación Entrevista
Construye conocimientos.	Servicio recibido Trámite realizado Procesos	Observación Entrevista Encuesta
El contexto social y cultural influye en el significado del aprendizaje.	Procesos Proyectos Educativos	Observación Entrevista Encuesta

Nota. Las actividades a realizar según indicador y actividad

A continuación, se definen los componentes de la Teoría del Constructivismo de Jean Piaget:

- El aprendizaje es un proceso activo: método de enseñanza donde el estudiante desarrolla sus habilidades a través del pensamiento crítico, interactuando con el objeto de estudio.

- El aprendiz selecciona y transforma información: el estudiante sólo adquiere información si tiene información previa para poder contrastarla y construir un nuevo conocimiento de la experiencia.

- Construye conocimientos: el estudiante utiliza conocimientos obtenidos de experiencias previas y la relaciona con lo nuevo, creando nuevo conocimiento.

- El contexto sociocultural influye en el significado del aprendizaje: las experiencias vividas por el estudiante dan forma a nuevo conocimiento, según su realidad o modo de vida.

II.2.1.2. Teoría de los Pilares de la Educación.

Los pilares de la Educación son los nuevos objetivos de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y hacer que la persona descubra sus posibilidades creativas, que lleve a considerar su plenitud o la realización como personas. Para esto la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales o pilares del conocimiento: aprender a conocer, el individuo realiza comprensión; aprender a hacer,

influye en su entorno; aprender a vivir juntos, participa y coopera en actividades humanas; y aprender a ser, lo adquiere si logra las anteriores (Delors, 1996:95-96).

Se puede decir que los pilares de la educación desarrollan el aprendizaje con base en las transformaciones experimentadas desde la realidad del estudiante que busca conocer el mundo que le rodea, aprovechando las oportunidades y utilizándolas en la vida para adaptarse a un mundo de constante cambio. Esta teoría fue tomada en cuenta para el estudio porque prepara al estudiante para el almacenamiento y comunicación de la información masiva con el objetivo de mejorar su calidad.

En el Cuadro 2 se presentan los componentes e indicadores, así como las actividades a realizar para la Teoría de los Pilares de la Educación.

Cuadro 2

Componentes e indicadores de teoría de los Pilares de la Educación

Componente	Indicador	Actividad
Aprender a conocer	Procesos	Observación
	Programas	Encuesta
Aprender a hacer	Procesos	Observación
	Proyectos Educativos	Entrevista
	Programas	Encuesta
Aprender a vivir juntos.	Proyecto Educativo	Observación
		Entrevista
Aprender a ser	Atención al cliente	Entrevista
	Servicio Recibido	
Competencias	Atención al cliente	Observación
	Proyecto Educativo	Entrevista
	Servicio Recibido	Encuesta

Nota. Las actividades a realizar según indicador y actividad

A continuación, se definen los componentes de la Teoría de los Pilares de la Educación:

- Aprender a conocer: el individuo se conoce y comprende el mundo que habita, aprende el objetivo de vivir dignamente y de desarrollar capacidades según la realidad actual, prestando atención a todo a su alrededor, actualizándose constantemente.
- Aprender a hacer: Utilizar la creatividad y la iniciativa en el uso de máquinas que faciliten el trabajo y mejoren la producción, para ser más propensos a los desafíos y al trabajo en equipo.
- Aprender a vivir juntos: El individuo debe aprender a convivir con los demás, trabajar en equipos de trabajo manteniendo la empatía y convivencia pacífica,
- Aprender a ser: El ser humano se educa en todos los sectores del conocimiento desde que nace, a través de su formación integral, la enseñanza pedagógica y su relación con los demás, para su propia realización.
- Competencias: Habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que tiene una persona y que además distingue al desarrollar una actividad.

II.2.2. De la Administración.

II.2.2.1. Teoría de la Administración Científica

La teoría de la Administración Científica de Henri Fayol o del fayolismo dice que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además, establece los Principios Generales de la Administración, que son flexibles y adaptables a situaciones y necesidades.

Enseñar administración es posible si se conocen sus principios y se fórmula una teoría general (Sotomayor, 2009:55).

Se puede decir que el fayolismo se basa en que el gerente debe realizar y sincronizar las funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación y control para lograr la eficiencia a través del correcto funcionamiento.

Podemos decir que esta teoría, importante para el desarrollo del estudio, establece un marco de referencia para el trabajo del gerente, ya que da a conocer conceptos gerenciales que permiten establecer una estructura con interrelación de las partes que conforman la Secretaría General.

En el Cuadro 3 se presentan los componentes e indicadores, así como las actividades a realizar para la Teoría de la Administración Científica.

Cuadro 3

Componentes e indicadores de teoría de la Administración Científica

Componente	Indicador	Actividad
Planificación.	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Organización	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Dirección	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Coordinación	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Control	Proceso administrativo	Observación Entrevista

Nota. Las actividades a realizar según indicador y actividad

A continuación, se definen los componentes de la Teoría de la Administración Científica:

- Planificación: Proceso sistemático para lograr un objetivo, buscando mejorar la forma para lograrlo; además, identifica las prioridades y establece actividades graduales para conseguirlo.
- Organización: Estructura ordenada y sistemática para realizar algo según los resultados deseados.
- Dirección: Encaminar las actividades para la consecución efectiva de los objetivos.
- Coordinación: Capacidad de integrar y enlazar eficientemente las actividades a realizar, de manera precisa, rápida y ordenada.

- Control: Es un proceso para verificar el desempeño en las actividades que se realizar en el logro de los objetivos de una organización.

II.2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional.

La teoría del comportamiento organizacional se fundamenta en la conducta individual, estudiando la motivación humana y redefine conceptos administrativos a través de variedad de estilos y sistemas de administración que dirigen el comportamiento de las personas; considera la organización como un sistema social cooperativo y de toma de decisiones (Fernández, 1997:129-130).

Esta teoría tiene que ver con la comunicación para conocer cómo actúan y qué motiva a los empleados en la organización; asimismo busca la forma de mejorar su rendimiento y lograr resultados más óptimos. En la investigación, al adquirir las herramientas y conocimientos necesarios para conocer la forma de actuar de las personas dentro de la empresa y buscar el manejo y el trabajo en equipo, sería de relevancia.

En el Cuadro 4 se presentan los componentes e indicadores, así como las actividades a realizar para la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Cuadro 4

Componentes e indicadores de la teoría del Comportamiento Organizacional

Componente	Indicador	Actividad
Motivación humana	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Sistemas de administración	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Comportamiento de personas	Proceso administrativo	Observación Entrevista Encuesta
Toma de decisiones	Proceso administrativo	Observación Entrevista
Comunicación	Proceso administrativo	Observación Entrevista Encuesta

Nota. Las actividades a realizar según indicador y actividad

A continuación, se definen los componentes de la Teoría del Comportamiento Organizacional:

- Motivación humana: Todos aquel factor o motivo capaz de provocar y mantener la conducta en un individuo para concretizar un objetivo.
- Sistemas de administración: conjunto de procesos que se deben llevar a cabo en una organización para lograr los objetivos, según las funciones y tareas a desempeñar por los empleados.
- Comportamiento de personas: manera de actuar del ser humano influenciado por factores internos (emociones, actitudes, ética y otros) y externos (cultura, sociedad, economía, otros).

- Toma de decisiones: método que se realiza al reunir la información adecuada, evaluar las alternativas y tomar la mejor decisión posible.
- Comunicación: Acción de intercambiar información entre dos o más persona de manera verbal o no verbal, donde se puede utilizar la tecnología.

II.2.3. De la Tecnología.

II.2.3.1. Teoría de la Información.

La teoría de la información analiza los medios de masas, sus efectos y contextos, absorbiendo conocimientos del campo cognitivo y psicológico, permitiendo orientar y situar este conocimiento en torno a la comunicación, con una dirección concreta y específica para investigar la información (Aladro, 2011:83).

Esta teoría también conocida como la Teoría matemática de la comunicación, se basa en el estudio de la transmisión y procesamiento de la información, a través de la capacidad de los sistemas de comunicación para realizar este proceso. De igual forma, permite a la telecomunicación manejar la información y cómo se da su transmisión.

Esta teoría se debe considerar en el estudio para tener idea del tipo de información y el tipo de archivo que se puede compartir en el sistema de información universitario, información necesaria para los trámites y

procesos que realiza secretaría general a través de las tecnologías de la información y la comunicación, así como la seguridad que debe contemplar.

En el Cuadro 5 se presentan los componentes e indicadores, así como las actividades a realizar para la Teoría de la información.

Cuadro 5

Componentes e indicadores de teoría de la información

Componente	Indicador	Actividad
Fuente de información	Facilidad de acceso Equipo Programas	Entrevista Encuesta
Mensaje	Facilidad de acceso	Entrevista Encuesta
Información	Procesos Equipo Programas	Observación Entrevista Encuesta
Receptor	Servicio recibido Trámite realizado Atención al cliente	Observación Entrevista Encuesta
Canal	Atención al cliente Tiempo de respuesta Equipo Programas	Encuesta Entrevista

Nota. Las actividades a realizar según indicador y actividad.

A continuación se definen los componentes de la Teoría de la información:

- Fuente de información: Hace referencia al emisor, que puede ser una persona, organización u otro ente, que utiliza un sitio **web** o red de computadoras para brindar información primaria o secundaria.

- Mensaje: Es un paquete de datos de texto, imagen, sonido u otro archivo, que es transportado a través de un canal telecomunicaciones.
- Información: Lo que se pretende transmitir en el mensaje.
- Receptor: La persona que recibe el mensaje, puede ser a través de una búsqueda o en una comunicación establecida.
- Canal: Es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje y que llegue al receptor.

Parte B. ¿CÓMO ANALIZAR LA GERENCIA EDUCATIVA, LOS SERVICIOS DE CALIDAD, LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC'S), LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA?

II.3. La gerencia educativa frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.

En la actualidad los cambios y acontecimientos exigen a los gerentes educativos estar actualizados y ser innovadores al dar respuestas, solucionar problemas y tomar decisiones acertadas, oportunas y pertinentes para lograr ser competitivos en el mundo que nos rodea.

Como menciona Poriet (2010) en su artículo “Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa” (p.155), en la Revista Observatorio Laboral Revista Venezolana, todos debemos estar preparados para los cambios que nos rodean, enmarcados en la sociedad de la información y el conocimiento, para lo que debemos ser creativos e innovadores y formados en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), para poder asumir los desafíos y tendencias del entorno. En especial los gerentes educativos deben centrarse en el aprendizaje permanente, desaprendiendo para aprender lo nuevo.

El rol del gerente educativo involucra un gran volumen de información debido a sus funciones, pero con ayuda del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) conlleva un nuevo paradigma educativo, que radica en cómo se utilizan en su labor relacionada con los docentes, estudiantes, administrativos, instalaciones, recursos y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, es pertinente decir que a su vez implica una mayor complejidad en sus funciones; por lo que debe considerar las ventajas del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en los procesos que se realicen. Por eso se debe considerar su uso no sólo en las clases virtuales, sino también procesos administrativos como la matrícula, consulta de notas, horarios de grupo, organizaciones y certificaciones docentes, entre otros, que permitan la agilización de los trámites y, por ende, se brinde un servicio de calidad.

II.4. La gerencia educativa ante la gestión académica.

Actualmente se reconoce que el rol del gerente educativo es determinante para el progreso de las instituciones educativas, al dirigir y encaminar la función de los docentes y administrativos en la consecución de los objetivos.

El gerente educativo debe orientar, dirigir y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución a su cargo, considerando, si existen, modelos de gestión académica estratégica, implementadas por instituciones superiores que buscan garantizar la mejora continua en los procesos educativos, así como, la administración escolar y sus relaciones con el entorno.

La gestión académica busca no sólo administrar, sino también gestionar los recursos destinados a la educación. En consecuencia, esto lleva a facilitar y mejorar el proceso formativo y a un mejoramiento continuo que permita responder anticipadamente a las necesidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, según las exigencias del entorno.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional* (s/f:5-52), menciona que el principal objetivo de la

gestión académica es la de asegurar las competencias de los estudiantes, considerando aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y la evaluación. Esto a partir del análisis de tres aspectos: el diseño curricular (plan de estudio, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje y jornada escolar); las prácticas pedagógicas (relación pedagógica, planeación en el aula, estilo pedagógico y evaluación en el aula) y el seguimiento académico (seguimiento al ausentismo, seguimiento de resultados académicos, uso pedagógico de la evaluación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico).

Según lo antes expuesto, podemos concluir que el gerente educativo debe ser un docente de formación que esté involucrado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, que conozca el diseño curricular y cómo se lleva a cabo la práctica pedagógica y su debido seguimiento académico; asimismo, conocer la legislación educativa para poder dar respuestas a la gestión académica. Al mismo tiempo debe evaluar de manera constante a los docentes a través del desempeño docente, realizado por períodos. Actualmente se reconoce que el rol del gerente educativo es determinante para el progreso de las instituciones educativas, al dirigir y encaminar la función de los docentes y administrativos en la consecución de los objetivos.

El gerente educativo debe orientar, dirigir y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución a su cargo, considerando, si existen, modelos de gestión académica estratégica, implementadas por instituciones superiores que buscan garantizar la mejora continua en los procesos educativos, así como, la administración escolar y sus relaciones con el entorno.

La gestión académica busca no sólo administrar, sino también gestionar los recursos destinados a la educación. En consecuencia, esto lleva a facilitar y mejorar el proceso formativo y a un mejoramiento continuo que permita responder anticipadamente a las necesidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, según las exigencias del entorno.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional* (s/f:5-52), menciona que el principal objetivo de la gestión académica es la de asegurar las competencias de los estudiantes, considerando aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y la evaluación.

Esto a partir del análisis de tres aspectos: el diseño curricular (plan de estudio, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje y jornada escolar), las prácticas pedagógicas (relación pedagógica, planeación en el aula, estilo pedagógico y evaluación en el aula) y el seguimiento académico (seguimiento al ausentismo, seguimiento de resultados académicos, uso pedagógico de la evaluación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico).

Según lo antes expuesto, podemos concluir que el gerente educativo debe ser un docente de formación, que esté involucrado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, que conozca el diseño curricular y cómo se lleva a cabo la práctica pedagógica y su debido seguimiento académico, así como conocer la legislación educativa para poder dar respuestas a la gestión académica. Debe evaluar de manera constante a los docentes a través de la valoración del desempeño docente, realizado por períodos.

II.5. La gerencia educativa frente a la gestión administrativa.

El gerente educativo tiene entre sus competencias, administrar la institución con liderazgo; además, debe manejar la información y gestionar conocimiento para la toma de decisiones asertivas para que los funcionarios desarrollen sus funciones con motivación y sentido de pertinencia, brindando servicio de calidad.

La gestión administrativa promueve la dirección de la institución hacia determinadas metas, las cuales se deben considerar en el plan estratégico de la institución. Para Peralta, *et al.* (2023:5) en su artículo “Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria”, llegan a concluir que la gestión administrativa es un proceso que incluye cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control. Además, está a cargo de la persona directora general, quien supervisa las operaciones de la organización para asegurar que los recursos se utilicen adecuadamente y la información fluya de manera eficiente.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional* (s/f: 36-37), menciona que la gestión administrativa considera los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios para brindar los servicios de apoyo a la gestión académica (matrícula, expedición de constancias, certificados, boletines de notas, entre otros); también contempla la administración de los recursos físicos, la administración de la planta física, así como todos los servicios complementarios que apoyen el desarrollo físico, emocional, social, la socialización en el proceso de aprendizaje y el talento humano.

El gerente educativo, además, debe conocer los aspectos financieros al gestionar según la planificación, organización, dirección, control, y basarse en un buen liderazgo, una excelente comunicación, el manejo de la inteligencia emocional y la satisfacción laboral.

II.6. Políticas educativas hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Un buen gerente educativo debe ser conocedor de las políticas educativas hacia el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), como herramientas de transformación del sistema educativo basado en los acontecimientos y avances de los últimos años, mediadas por el Estado a través de políticas que propicien el bienestar en su implementación y uso.

La UNESCO realizó en 2021 un estudio denominado *Políticas de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en educación*, considerando 19 países en el período 2010-2018, donde todos presentaron que cuentan con algún tipo de política en Tecnologías de la Información y Comunicación en su país. Políticas que proponen la integración de estas herramientas de manera transversal en el currículo o a través de asignaturas especiales, considerando los laboratorios, repositorio de recursos como computadoras portátiles, **tablet**, tarjetas programables, sensores, entre otros. También se consideran desafíos como: la internet, la formación de los docentes, los contenidos digitales y su actualización, los costos de los programas y los efectos al medio ambiente.

Los 16 países de América Latina en 2004 conformaron la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE), buscando desarrollar portales y poder compartir contenidos digitales. Panamá creó el portal educativo *Educa Panamá* en 2009 y es considerado como

política digital educativa durante 2010-2018. Este portal fue diseñado estratégicamente para la innovación, creatividad y actualización tecnológica, siendo Panamá uno de 18 países que conformaron la Red Latinoamericana de Portales Educativos.

En el *Plan Estratégico del Ministerio de Educación 2014–2019*, se establecieron Políticas Educativas y en el Eje Estratégico 5; además, se consideró dotar al Sistema Educativo la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico de Información y Comunicación. Entre las actividades podemos encontrar el diseño del proyecto de creación de un sistema de gestión documental de los procesos, implementación del sistema automatizado de procedimientos administrativos y financieros, creación de una herramienta para la medición del clima organizacional; claro ejemplo de que el gerente educativo debe considerar las Tecnologías de la Información y la Comunicación no sólo en la gestión académica, sino también en la gestión administrativa para mejorar los servicios que realiza.

II.7. Políticas educativas hacia la gestión académica.

La Educación es un largo proceso de múltiples aristas debido a la cantidad de elementos que se deben considerar: la diversidad de individuos tanto docentes y estudiantes, los contenidos y metodologías pedagógicas, así como del entorno que les rodea; todo esto hace que la gestión académica sea muy compleja. Por lo que es necesario que el gerente educativo conozca y se guíe con políticas educativas que permitan la correcta gestión académica, a través de una organización e interrelación eficiente y efectiva de los diversos componentes del sistema educativo.

El Estado panameño en busca de garantizar el derecho a la educación de calidad de sus habitantes estableció políticas educativas relacionadas a la planificación, considerando

el *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030*, a través del Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo y el *Plan Estratégico Institucional* del Ministerio de Educación, que buscan a través del establecimiento objetivos estratégicos y lineamientos para mejorar la calidad educativa.

La gestión del Ministerio de Educación en Panamá busca mejorar el sistema educativo como elemento clave de la transformación de toda la sociedad, a través del *Plan Estratégico de Educación 2019-2024*, el cual se desarrollará a través de cinco ejes temáticos a saber: la calidad de la educación, la equidad educativa, la formación de educadores, la gestión de la educación y la inversión en la educación.

Así las cosas, el gerente educativo debe poner especial atención a los ejes uno y tres, que presentan las líneas estratégicas en cuestión de gestión académica, que debe considerar como guías para su desempeño. Este deberá conocer los lineamientos generales académicos y administrativos, del período lectivo 2023-2024, que establece el Ministerio de Educación de la República de Panamá.

II.8. Políticas educativas hacia la gestión administrativa.

El gerente educativo debe conocer aquellas políticas enfocadas en las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control de los procesos de la gestión administrativa en la institución educativa, que permitirán un impacto significativo en el buen uso de los recursos y de la gestión que realizan.

El Plan Estratégico del Ministerio de Educación 2014–2019 estableció cinco políticas educativas, donde en el número dos, se desarrolló un modelo de gestión eficiente y eficaz, que estableció fortalecer la gestión administrativa en los sistemas educativos,

aplicando un sistema de evaluación que garantizara la descentralización, participación, pertinencia, entre otros elementos. Mientras que el *Plan Estratégico de Educación 2019-2024*, en sus ejes cuatro y cinco, hicieron referencia a las líneas estratégicas relacionadas a la gestión administrativa de las instituciones educativas en Panamá.

El Estado panameño en busca de garantizar el derecho a la educación de calidad de sus habitantes estructuró políticas educativas relacionadas con la planificación, donde se incluyen el Plan Estratégico de Gobierno a través del Ministerio de Economía y Finanzas, el Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030 a través del Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación a través del Ministerio de Educación.

II.9. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a los servicios de calidad.

Cuando se habla de servicio de calidad se considera la necesidad de la institución de cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes; en el caso de las universidades, el servicio de educación que reciben los estudiantes en todos los niveles. Alcanzar estas expectativas redundará en el éxito de la universidad, logrando mayor cantidad de estudiantes matriculados y reconocimiento a nivel nacional e internacional; lo que demanda llevar a cabo una correcta planificación, el establecimiento de políticas basadas en evidencias y una activa rendición de cuenta.

La Universidad Autónoma de Chiriquí no escapa a esta realidad y en la búsqueda de mejorar la calidad institucional aprueba en el Consejo Académico N.º 15 de 2015 y del

04 de diciembre de 2018 la Política de Calidad Institucional. Directrices que buscan ofrecer servicios de calidad académica en la docencia, investigación y extensión:

...para la formación integral de profesionales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, garantizando un proceso de seguimiento académico y movilidad estudiantil pertinente, eficiente y coherente; asegurando que la docencia este fundamentada en competencias disciplinarias, pedagógicas, tecnológicas, éticas, personales y de investigación acordes con los objetivos de excelencia institucional dentro del marco del respeto a los derechos humanos con miras a la mejora continua (UNACHI, 2015).

Como estrategia a corto plazo se integró la Comisión Institucional de Gestión de Calidad, para establecer los *Sistemas de Gestión de Calidad* de la Universidad Autónoma de Chiriquí, creando *Círculos de Calidad* en cada una de las unidades académicas y administrativas de la Universidad. También se estableció el *Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023* con el objetivo de lograr la excelencia, a través de cinco ejes estratégicos relacionados con la docencia, la extensión, el estudiantado, la investigación y la gestión administrativa.

II.10. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gerencia educativa

Todo gerente realiza sus funciones considerando la planificación, organización, dirección y control, donde la gerencia educativa no escapa a esta realidad para el logro efectivo de sus funciones, en concordancia con un buen liderazgo y el trabajo en equipo; además con la debida motivación, guía y control para el logro de los objetivos de la universidad.

El gerente educativo de la Universidad Autónoma de Chiriquí es el rector, según la ley es elegido por votación popular cada cinco años entre docentes, estudiantes y

administrativos (que cumplan ciertos requisitos). Para llevar a cabo sus funciones se apoya en las vicerrectorías, que actualmente son cinco:

- Vicerrectoría Académica: asiste en las acciones de orden académico, como coordinar actividades relativas a la docencia, promueve nuevas carreras, actualiza planes y políticas del personal docente, su contratación y otros trámites, entre otros.
- Vicerrectoría Administrativa: asiste en las acciones de orden administrativas, como coordinar las actividades económicas, el buen uso del patrimonio y los recursos, coordina la matrícula con secretaría general, coordina con la Dirección de Recursos Humanos todo lo concerniente a los funcionarios de la universidad, entre otros.
- Vicerrectoría de Investigación y Postgrado: asiste en las acciones de orden de la investigación, como velar, recomendar y difundir investigaciones en la universidad, crear y actualizar planes de estudio de postgrado, promover la cooperación técnica internacional, entre otros.
- Vicerrectoría de Extensión: asiste en las acciones de orden de extensión, como coordinar las actividades de extensión dentro y fuera de la universidad, entre otros.
- y la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles: que asiste en acciones de orden de los estudiantes en el nivel de pregrado y grado, como coordinar la cultura y el deporte, supervisar las exoneraciones, coordinar el programa **Masterminds**, entre otros.

La rectoría y las vicerrectorías trabajan mancomunadamente con la Secretaría General que es la encargada de administrar, coordinar y custodiar todos los documentos oficiales de la universidad. Administrativamente, las vicerrectorías cuentan con direcciones y jefaturas

nombradas por el rector durante el periodo para el que fue electo, al igual que los vicerrectores.

La gestión académica considera a los decanos —también elegidos por votación— por un período de cinco años, y los decanos tienen un vicedecano también escogido por votación, siendo ambos los gerentes educativos de las facultades y se rigen por Juntas de Escuela, Juntas de Departamento y Juntas de Facultad. Los Centros Regionales tienen directores y subdirectores y son elegidos por votación; se rigen por las Juntas de Centros. Existen, además, coordinadores de extensión y subsedes que, en conjunto con los vicerrectores, decanos, el secretario general y la dirección de recursos humanos conforman el equipo de trabajo para llevar a cabo el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional, diseñado para el período del rector electo.

Para el desarrollo de los planes estratégico y desarrollo institucional se rigen por lo establecido en la Ley, en el Estatuto Universitario, en las políticas, en los reglamentos y en los acuerdos que se aprueben en los Consejos Académico, Administrativo y el Consejo General Universitario.

Anualmente la Universidad Autónoma de Chiriquí elabora un informe de rendición de cuentas ante la Asamblea de Diputados (2023), realiza informes anuales y participa del proceso de transparencia y acceso a la información de la Contraloría General de la República de Panamá, a fin de lograr un modelo de gestión de calidad basado en la evaluación constante.

II.11. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.

La sociedad actual afronta múltiples cambios sociales, culturales y económicos que se agilizaron aún más con la aparición de la Pandemia Covid-19; donde los entes educativos afrontaron múltiples retos a nivel mundial, haciendo mayor uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para cumplir con las demandas del momento.

La Vicerrectoría Administrativa de la Universidad Autónoma de Chiriquí incluye en su estructura organizacional a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) a manera de proveer tecnología de información; donde se integran herramientas, aplicaciones y conocimientos necesarios para mejorar el rendimiento, productividad, eficiencia, administración y control, tomando en cuenta todos los procesos y áreas en la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI: 2017).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son consideradas una herramienta fundamental para el éxito de las funciones que realiza la universidad en la gestión académica-administrativa y son incluidas en el Plan Estratégico Institucional 2018-2023, en el Eje 4 de Gestión Administrativa, el cual es coordinado por la Vicerrectoría Administrativa. Entre sus objetivos operativos planteados para este quinquenio, se pueden mencionar:

- GA3.1. Implementar las políticas aprobadas, en cuanto a la creación de una base de datos de equipos y mobiliarios.
- GA3.2. Identificar las necesidades de equipos en cada unidad académica o administrativa.

- GA3.3. Dotar de recursos tecnológicos a las áreas administrativas y académicas.
- GA4.1. Analizar fortalezas y debilidades de los canales de comunicación institucional.
- GA4.2. Fortalecer los niveles de comunicación dentro y fuera de la institución.
- GA4.3. Mejorar la comunicación a través de las redes sociales.
- GA4.4 Dotar de recursos necesarios para una comunicación institucional asertiva.

Esta dirección guía su actuar considerando políticas de trabajo, así como también procesos para la solicitud de servicios tecnológicos y lineamientos para el uso de las redes sociales en Universidad Autónoma de Chiriquí.

II.12. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gestión académica.

Las universidades tienen como objetivo responder a las necesidades educativas locales y regionales, formando profesionales idóneos y para lograrlo llevan a cabo la gestión académica, que es el proceso orientado a mejorar los procesos pedagógicos y proyectos educativos de la universidad.

La Universidad Autónoma de Chiriquí se rige por el Estatuto Universitario y la Ley N° 4 de 16 de enero de 2006, que dictaminan el funcionamiento de la gestión académica. Lo anterior, complementado con políticas, reglamentos y acuerdos específicos, donde el Consejo Académico es el máximo órgano de gobierno en la universidad, en materia académica.

Entre las políticas de la universidad relacionadas con la gestión académica podemos mencionar: las Políticas Académicas Institucionales aprobadas en Consejo Académico

No.14-2021, en sesión ordinaria del 5 de octubre de 2021. En la Vicerrectoría Académica encontramos reglamentos que forman parte de la gestión académica, entre ellos: el Reglamento de Cursos Colegidos, Programa y Reglamento de Educación Continúa, Reglamento de Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, el Reglamento de Cursos de Verano 2022, Reglamento para la Creación, Actualización, Apertura y Cierre de Ofertas Académicas, y el Reglamento de Seminarios de Actualización como Opción de Trabajo de Graduación para los Estudiantes de Licenciatura.

La Secretaría General coordina entre otros: Las Normas Generales para la Ejecutoria de los Reglamentos aprobadas en el Consejo General Universitario (CGU), Reglamento para la Matrícula de Estudiantes que provienen de otras Universidades Públicas y Privadas de Panamá, Reglamento para el Ingreso de Estudiantes Extranjeros a la Universidad Autónoma de Chiriquí, Reglamento de Graduación, Reglamento de Seminario de Actualización como opción de Trabajo de Graduación para Estudiantes de Licenciatura, Reglamento para la Evaluación de Títulos y Otros Estudios, Reglamento para la Aprobación de Carreras y Programas Académicos de Doble Grado o Doble Titulación, Reglamento de Convalidaciones y Equivalencias, entre otros.

Es importante mencionar que el Vicerrector Académico colabora con el rector de manera inmediata y asiste en acciones de orden académico, a través de su unidad administrativa y sus atribuciones están especificadas en el artículo 63 del Estatuto Universitario. Mientras que el Secretario General es el que administra, coordina y custodia toda la documentación oficial de la Universidad, a través de la Secretaria General, y sus atribuciones están especificadas en el Artículo 67 del Estatuto Universitario.

El Consejo Académico No.6-2021 en sesión ordinaria virtual del 8 de junio de 2021 aprobó el Reglamento General de Estudios de Postgrado que en los capítulos I, II, III y VI, regula la gestión académica de dichos estudios.

Cabe recordar que las universidades tienen como objetivo responder a las necesidades educativas locales y regionales, formando profesionales idóneos. Para lograr esto llevan a cabo la gestión académica, que es el proceso orientado a mejorar los desarrollos pedagógicos y proyectos educativos de la universidad.

II.13. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a la gestión administrativa

El *Estatuto Universitario* y la Ley N° 4 de 16 de enero de 2006, modificada por la Ley 292 del 1 de abril de 2022, rigen la Universidad Autónoma de Chiriquí, dictaminando el funcionamiento de la gestión administrativa, complementadas a través de políticas, reglamentos y acuerdos específicos, donde el *Consejo Administrativo* es el máximo órgano de gobierno en la universidad, en materia administrativa.

La universidad como institución oficial y estatal del país, también debe considerar en su manejo leyes de gobierno, como lo es la Ley 33 que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), así como las Normas Generales de Administración Presupuestaria.

Entre las políticas de la universidad relacionadas con la gestión administrativa se pueden mencionar: las Políticas Administrativas aprobadas el 9 de junio de 2022 en el Consejo Administrativo No. 5-2022 en Sesión Ordinaria Virtual: Políticas de Cafetería, Políticas de Comunicación, Políticas de Presupuesto, Políticas Institucionales Planta Física

Aprobadas, Políticas de Vinculación con Organizaciones e Instituciones Nacionales e Internacionales, Políticas de Extensión, Política para el Suministro de Mobiliario y Equipos Modificado, Política para la Gestión del Riesgo de Desastres y Cambio Climático de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Política de Organización Expansión y Desarrollo, así como las Directrices de Comunicación-Políticas, Lineamientos y Mecanismos.

La Vicerrectoría Administrativa promueve los siguientes reglamentos: Reglamento del Consejo Administrativo, Reglamento para el Funcionamiento de la Cafetería, Reglamento de la Imprenta Universitaria, Reglamento para el Arrendamiento de locales dedicados a la operación de fotocopiadoras, kioscos y cafeterías, reglamentos y políticas del proyecto: “programa de implementación de la descentralización presupuestaria de los centros regionales”, Reglamento de la Clínica General y los Lineamientos Generales Institucionales para la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.

Es importante mencionar que el Vicerrector Administrativo colabora con el rector de manera inmediata asistiendo en acciones de orden administrativo a través de la Vicerrectoría Administrativa. Sus atribuciones están especificadas en el artículo 64 del *Estatuto Universitario*, todas relacionadas con la gestión administrativa de la universidad. El Consejo Administrativo No.8-2021 en sesión ordinaria virtual del 01 de julio de 2021 aprobó el Reglamento General de Estudios de Postgrado que en los capítulos IV, V y VI regula la gestión administrativa de dichos estudios.

II.14. ¿Por qué se hace Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?

Toda institución educativa tiene la función fundamental de investigar, generar nuevo conocimiento, disminuir la ignorancia, resolver problemas a través de la innovación, estimular el pensamiento crítico, desarrollar la creatividad y, por ende, llevar al aprendizaje.

La Universidad Autónoma de Chiriquí no escapa a esta realidad, y en los últimos años, se han creado los Centros de Investigación en varias de las facultades que la integran, a través de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, así como revistas indexadas como lo es *Plus Economía* de la Facultad de Economía, que incentiva a estudiantes, docentes y administrativos, a escribir artículos científicos de interés general. A su vez, los programas de maestrías están siendo modificados para promover la investigación en sus estudiantes. Al respecto, la Facultad de Ciencias de la Educación ofrece el doctorado en Ciencias de la Educación, en el cual entre sus objetivos está fomentar el espíritu crítico y la solución de problemas, haciendo frente a los desafíos de la globalización y modernización a través de la investigación.

Si a lo antes descrito, agregamos que el éxito de un país no sólo depende del buen manejo de las autoridades a su cargo, sino también del rol de la investigación por básica que sea, pero que además permita la resolución de problemas con apoyo en la innovación tecnológica, en áreas como la salud, la educación, las empresas y todas las áreas que puedan brindar bienestar a los ciudadanos, independencia a la nación y nuevo conocimiento, que fortalezca la misión académica y científica de las universidades y por ende, del país.

A través de la investigación, se pretende solucionar problemas considerando el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en la gestión académica y administrativa que realiza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en la búsqueda de ofrecer servicio de calidad en la institución, relacionados con la admisión, permanencia y promoción de los estudiantes. A su vez, al finalizar el estudio se pretende diseñar una propuesta que pueda ser considerada en el plan estratégico institucional de la universidad de los próximos años, en los ejes de docencia, estudiantil y gestión administrativa.

II.15. ¿Por qué hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?

En los últimos años la Universidad Autónoma de Chiriquí ha incursionado en la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación a través del Sistema de Información Universitario, donde ha invertido en la compra de recursos tecnológicos. Esto para mejorar los equipos existentes, la calidad en las redes e internet, así como el desarrollo de nuevos programas en versión *on line*, que permitan mejorar los servicios en todas los entes académicos y administrativos que conforman la universidad.

Sin embargo, en el año 2020 se ve afectado el mundo, el país y la universidad por la pandemia Covid-19, que hizo que el país cerrará sus fronteras y todas las instancias a nivel público y privado, paralizando la economía y la educación. Donde los centros educativos, incluidas las universidades, tuvieron que explorar nuevas formas de llevar a cabo la gestión académica y administrativa para dar continuidad al proceso de enseñanza-

aprendizaje, es ahí donde se percibe que, aunque la universidad había invertido en tecnología, muchos de los procesos aún no estaban automatizados y se paralizaron por el cierre obligatorio de las instalaciones.

La universidad a través de las Vicerrectorías de Investigación y Postgrado, la Académica, la Administrativa y la Secretaría General, se enfrentaron, con ayuda de la Dirección de Tecnología de la Información, a nuevos retos para hacer frente a la problemática que existía, se crearon aplicaciones informáticas para dar respuesta en los procesos que más urgían en el tiempo de crisis, dando continuidad a la educación en los niveles de pregrado, grado y posgrados.

Desde 2020 se vivió en incertidumbre, donde la pandemia Covid-19, las protestas y cierres de calles principales, paralizaron las funciones que se realizan en la universidad, trayendo atraso en los diferentes trámites que se llevan a cabo en la Secretaría General. Realizar esta investigación permitirá conocer si la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Secretaria General, han contribuido a mejorar los trámites que realiza, si se necesita hacer modificaciones en algunos procesos, mejorando la Gerencia Educativa al ofrecer servicio de calidad en la gestión académica y administrativa, ofreciendo herramientas a través de recursos tecnológicos y poder enfrentar eventos similares a los ya ocurridos, que conllevó al teletrabajo y los trámites **on line**.

II.16. ¿Cómo hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?

Para lograr una gerencia educativa acorde a la realidad que se vive, se debe transformar la institución, dirigiendo el funcionamiento y desarrollo de la universidad basado en las normativas que la rigen y la implementación de las TIC's, a través de un proceso de dirección utilizando una buena metodología y adquiriendo competencias para lograr liderazgo, una buena toma de decisiones, procurando el trabajo en equipo en un buen clima de participación. Y que los diferentes entes se comprometan con el proceso educativo y el buen uso de los recursos, para alcanzar la eficacia y eficiencia de la universidad, considerando siempre los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), propuestos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

El logro de un servicio de calidad determina el éxito o fracaso de la institución y depende de la capacidad de identificar los factores que son importantes para los clientes y, para el caso de la universidad, para los estudiantes. Además, que todos los trabajadores estén involucrados y comprometidos en garantizar la calidad en las funciones que realizan, mejorando las expectativas de los clientes.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) son el resultado de lograr que la informática y las telecomunicaciones mejoren el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información. Con la automatización y digitalización, se mejora la comunicación de forma más rápida, segura y con calidad. Con lo anterior se logra una comunicación, entre todos los entes de la universidad: estudiantes, docentes, administrativos e incluso personal externo; reduciendo el tiempo y espacio para realizar los procesos, el autoaprendizaje, así como la comodidad y calidad del servicio.

Asimismo, la gestión académica se logra al considerar antes que nada las metas institucionales, para poder establecer estrategias de control y seguimiento. También con acciones de innovación en cada uno de los procesos y actividades que se realizan; desde luego, tomando en cuenta una buena organización y planificación, en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad en la Educación.

Se puede hacer una gestión administrativa a través de cuatro actividades básicas: planificación, organización, dirección y control, que permitan dirigir la institución en el desarrollo de las tareas, esfuerzos y recursos, así como acciones de innovación en las funciones que realizan los trabajadores, con acceso a tecnología que permitan el logro de los objetivos.

II.17. El desarrollo de los conceptos

Es importante para el estudio definir algunas conceptualizaciones teóricas relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por nivel:

- En el primer nivel se desarrollará el término cultura.
- En un segundo nivel se tratará la definición de sociedad.
- En un tercer nivel se abordarán los conceptos: sistema educativo y sistema administrativo.
- En el cuarto nivel se definirán las disciplinas: educación, administración y tecnología.
- El quinto nivel hace referencia a la variable Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

- En el nivel seis, se mencionan las variables de gestión académica y gestión administrativa.

II.17.1. La cultura.

Para Goberna (2003: 554), luego de un largo debate sobre el concepto de cultura en su libro *Whats culture? Cien años de controversia en la Antropología*, llegó a la conclusión de que la cultura según los antropólogos parte de la base de una agrupación social, creada por el ser humano por necesidad biológica y social, que acentúa el requerimiento de una transmisión cultural de generación en generación dentro de una sociedad, que sería la suma de habilidades manuales, vida, costumbres y formas de vida que el hombre y la mujer aprenderían a lo largo de su desarrollo dentro de esa sociedad; donde se establece una relación entre cultura y sociedad; que la cultura determina a una persona basándose en sus relaciones sociales constantes, independientemente del individuo o del grupo, como conjuntos de comportamientos aprendidos.

A su vez, Barrera en su artículo “El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales” se refiere al concepto de cultura como una palabra utilizada comúnmente en el transcurrir del tiempo como: “aquello intangible que define un grupo, usualmente extraño y diferente – el “nosotros” y el “otro” – para las masas de los espectadores, oyentes y demás categorías que se quiera encontrar” (Barrera, 2013).

Se puede decir entonces que la cultura es una visión que tiene una persona y que define a un grupo de personas, de cómo actuar en el mundo según habilidades aprendidas de las necesidades biológicas y sociales transmitidas de generación en generación, caracterizando a una población determinada en su modo de vida de forma evolutiva.

II.17.2. La sociedad

Herbert (2004: 232) mencionó en su artículo de la revista *Reis* “¿Qué es una sociedad?”, que la sociedad es un organismo, un nombre colectivo que denomina a un cierto número de individuos con individualidad y con relaciones permanentes; siendo una entidad, si hay permanencia de la relación entre sus partes y esta relación resulta de una vida estable. Además, Isaza concluyó en su estudio “Acerca de la categoría sociedades humanas complejas” que las sociedades humanas son sistemas vivos e inteligentes de alta complejidad, donde los patrones de la interacción social definen sistemas sociales según orden político, cultural, territorial y climático, entre otros; donde para la investigación y la intervención social se deben considerar desde dos planos:

...uno, indagar, identificar, interpretar y manejar los modelos y patrones de interacción social inherentes el comportamiento social expresados en prácticas sociales; dos, aportar al cambio social de las organizaciones sociales desde el reconocimiento y manejo especializado de las dinámicas, estados, procesos y transformaciones de los sistemas e instituciones sociales... (Isaza, 2018: 251).

Entonces, la sociedad es una agrupación de individuos organizados para la consecución de fines determinados, conviviendo bajo normas comunes. Cuando se

refiere a personas, es conocida como sociedad humana, donde se crean patrones de comportamiento o normas sociales, con beneficios individuales o comunes, que pueden cambiar con el tiempo.

II.17.3. Los sistemas

B.17.3.1. El sistema educativo.

El Sistema Educativo Tradicional para Nassif, Rama y Tedesco (1984:16) se expresa a través de:

...una forma determinada de articulación entre la estructura del sistema, la definición institucional del sistema y en particular del rol docente, la definición de los contenidos y su estructura curricular y la implementación de determinadas formas metódicas de enseñanza.

Un sistema educativo no es algo instantáneo, presenta antecedentes y su consolidación, según el país. Los sistemas educativos nacionales implican una red de instituciones de educación formal pública o privada, diferenciadas por niveles relacionados entre sí, a cargo de profesores que, en lo público, son supervisados y costeados por administraciones públicas o con un apoyo directo e indirecto en el sector privado, que también les expide una certificación según su valor formal (Viñao, 2006: 16-17).

Se puede decir que el sistema educativo es una estructura de enseñanza pública o privada que establece el Estado para brindar educación a los habitantes de un país. Como menciona la UNESCO (2019:3), en Panamá el sistema educativo se rige por la Ley Orgánica de Educación sancionada en 1947, modificada por la Ley N° 34 de 1995, y por la Ley N° 50 de 2002, donde

el Ministerio de Educación de Panamá es el órgano rector del sistema educativo nacional; este sistema incluye la educación formal y no formal, organizada en educación preescolar, educación primaria, la educación premedia, la educación media (media académica y media profesional técnica) y la educación superior (postmedia, no universitaria y universitaria).

B.17.3.2. Sistema administrativo

Los sistemas administrativos son el conjunto organizado de procedimientos, controles, registros, interpretaciones y actividades que se interrelacionan entre sí, para lograr el flujo de datos en la organización. En nuestros días, generalmente está dado, por un **software** de gestión, que permite unificar, estructurar, registrar y administrar todos los procesos de manera clara y precisa.

B.17.3.3. Sistema de información.

Un sistema de información se deriva de la Teoría General de Sistemas, donde primero se debe indagar sobre la organización para entender el contexto y sus implicaciones de forma general, incluye los componentes físicos, los programas, las telecomunicaciones, las bases de datos, el recurso humano y los procedimientos de dicha organización (Proaño, Orellana y Martillo, 2018: 3).

Otra definición sería la de Vega, Grajales y Montoya (2017), como un conjunto de datos, personas, datos estructurados e información necesarios para la operación de la empresa, a través de actividades de dirección y control que apoyan la toma de decisiones. Pueden clasificarse en formales e informales, manuales o informáticos, operativo, gerencial o estratégico.

Un sistema de información es el proceso que utiliza computadoras o no, interrelacionando **hardware** (equipo físico), **software** (programas), usuarios, telecomunicaciones y procedimientos necesarios para realizar los trámites en una empresa; gestionando el acceso y procesamiento de los datos e información para la toma de decisiones.

II.17.4. Las disciplinas

B.17.4.1. Educación

La educación es concebida por León (2007: 595) como un proceso humano y cultural complejo, un todo individual, supraindividual y supraorgánico, que debe considerar la condición y naturaleza del hombre y la mujer y de la cultura, la cual cambia y se mueve de manera continua y a veces discontinua, buscando la perfección y la seguridad del ser humano, es una forma de ser libre. Mientras que etimológicamente según el estudio “Conceptos básicos de la Educación Universitaria” de Julca (2016: 34), el término educación proviene del latín **educare**, que quiere decir criar, alimentar, nutrir; y, **educere** que significa llevar a sacar. Menciona en su estudio que la educación tiene básicamente dos funciones secundarias: la integración sociocultural y el enriquecimiento personal, donde el ser humano voluntaria o involuntariamente está inmerso en el proceso de educación, desarrollado a lo largo de la vida, hasta que muere. Además, la educación

satisface la necesidad fundamental de transmitir conocimientos a través de la preservación, la difusión y la innovación del conocimiento.

Entonces se puede decir que la educación es la manera de transmitir conocimiento desde que el ser humano nace, a través de personas o en un proceso de enseñanza-aprendizaje en una institución certificada por el estado con personal idóneo, para desarrollar habilidades, conocimiento, valores, entre otros.

B.17.4.2. Administración

Considerando la administración en las instituciones, así como las aportaciones del entorno y las metas alcanzadas, Griffin define la administración como:

...un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz (Griffin, 2011: 5).

Otra definición de administración es la que brinda Cardona y del Pilar al analizar definiciones de la administración moderna de otros autores contemporáneos, forma el concepto a priori de:

La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Cardona *et al*, 2016: 5).

De ahí que, la administración es el acto de dirigir, planificar y controlar los recursos de una persona, del hogar o de una empresa, logrando los objetivos establecidos.

B.17.4.3. Tecnología

La tecnología se puede definir a través de tres niveles, siendo el nivel más básico el conjunto de objetos físicos o artefactos; el segundo nivel incluye las actividades humanas, así como el diseño, la fabricación y el manejo de este tipo de máquinas y el tercer nivel, hace referencia al conocimiento. Por lo tanto, la tecnología es una fuerza autónoma en la sociedad, y su funcionamiento es una propiedad intrínseca de máquinas y procesos técnicos (Wiebe, 2005: 21). Por otro lado, los autores Rubio y Esparza (2016:2) mencionan en su obra *¿Qué es Tecnología? Una aproximación desde la Filosofía: Disertación en dos movimientos*, que la tecnología:

...representa en la actualidad un imperativo, un hacer que no se puede postergar más, debido a las repercusiones que el ejercicio tecnológico ha tenido, tiene, y habrá de tener, sobre la especie y el lugar que la especie ocupa en la existencia, es decir, el mundo.

Por consiguiente, la tecnología es un proceso de transformar para construir algo nuevo, dando solución a problemas existentes en la sociedad.

PARTE C. GERENCIA EDUCATIVA, RECURSO ESTRATÉGICO PARA LOS SERVICIOS DE CALIDAD: PROPICIANDO EL DESENVOLVIMIENTO INTEGRAL DE LOS DOCENTES, DICENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.

II.18. La calidad de la educación

El mundo cambiante y globalizado que vivimos implica usar la innovación del personal para dar respuesta a situaciones que necesiten mejorar. En el caso de la educación superior, como formadores de profesionales en todas las áreas de la sociedad, se requiere no sólo de mejores egresados, sino también de ofrecer calidad en todos los servicios que se brinden, mejorando la eficiencia, la eficacia y por ende la productividad de los trámites que se brindan en la institución, logrando ser competente en el área de la educación superior.

Senlle, A. y Gutiérrez, N., (2005, XVIII), consideran que el significado de calidad es “...la satisfacción de las partes interesadas comprendiendo tanto directivos, administrativos, como clientes (primario el educando, secundario la familia, terciarios la sociedad y las organizaciones)”, a través de sistemas de gestión que simplifiquen los procesos, eliminen fallas y logren la efectiva formación de las personas como parte de la sociedad.

La calidad de la educación en las universidades debe ser vista de manera integral y sistemática, donde todos los elementos que la conforman: docentes, administrativos y estudiantes, así como su estructura organizacional, deben ser considerados en las

interrelaciones dinámicas entre los elementos mencionados anteriormente para lograr la calidad, liderizados por el gerente educativo.

II.18.1. El enfoque en la productividad

Cuando se habla de calidad se considera la búsqueda del mejoramiento de la eficacia y eficiencia en lograr los objetivos plateados por la universidad, como mecanismo para lograr la productividad siendo competitiva en el mundo cambiante de hoy día. Por lo tanto, la calidad y la productividad de la universidad depende en gran manera del recurso humano y las relaciones interinstitucionales, de los recursos tecnológicos y otros, necesarios para realizar sus tareas y lograr los objetivos propuestos; mientras que la productividad es la relación entre los recursos e insumos utilizados para realizar las tareas y el resultado que se obtiene.

El gerente educativo para lograr la calidad en la universidad debe tener una correcta distribución de los recursos y organizar el enlace integrador entre los procesos, en las distintas unidades académicas que hacen posible que estos se realicen de forma adecuada, a través de una buena dirección y uso de estrategias efectivas individuales y colectivas que permitan lograr los objetivos a bajo costo.

Aguilar S. (2017, p.325) en su estudio *Estrategias Gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la Gerencia Educativa*, considera que la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación y la búsqueda de la excelencia como estrategias gerenciales en la educación universitaria ofrecen educación de calidad y productividad en la formación del estudiante. Se debe considerar que el proceso para

obtener la calidad de los servicios no es aislado, sino que es el trabajo colaborativo de todos los entes que conforman la universidad: estudiantes, docentes y administrativos.

Otras estrategias que debe considerar el gerente educativo para lograr la productividad en la universidad es lograr una buena comunicación con los subalternos, así como el entrenamiento y la formación constante de los mismos. Como menciona Aguilar S. (2017, p.325)

...la productividad amerita el reclutamiento de personal cuidadosamente seleccionado, pues es conciliando su potencial creativo, laboral y aptitudinal como se logra la optimización del proceso desarrollado hacia la búsqueda de la excelencia y calidad deseada.

II.18.2. El enfoque en los planes estratégicos

Como se ha mencionado en temas anteriores, en Panamá la educación está regulada por el Ministerio de Educación y el Consejo de Rectores de Panamá (CRP); esta última no es más que una corporación independiente y adscrita al Ministerio de Educación para coordinar la educación en las universidades fomentando la calidad de la educación a través del mejoramiento continuo.

El Consejo de Rectores diseña un plan estratégico en 1999, cuyo objetivo principal era crear un sistema nacional de evaluación y acreditación de las universidades públicas y particulares, así como de los programas o carreras que ofrecen, lo que se convirtió posteriormente en la Ley 30 de 20 de julio de 2006 que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la

Calidad de la Educación Superior Universitaria en Panamá, según Decreto Ejecutivo 511 de 5 de julio de 2010.

Las universidades panameñas deben contemplar con esta ley la autoevaluación de programas o carreras, la autoevaluación institucional, la evaluación externa por pares académicos y la acreditación. Es importante considerar que la autoevaluación institucional y la de programas son procesos permanentes, transparentes y participativos; con vigencia de seis años, donde pasado este tiempo deben realizar el proceso de evaluación y acreditación, nuevamente.

Cabe mencionar que estas autoevaluaciones y acreditaciones en la universidad contemplan la docencia, la investigación, la extensión y la gestión institucional que realiza la universidad; para lo cual se deben establecer controles internos de calidad que garanticen el logro de los objetivos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad. La Universidad Autónoma de Chiriquí logra la acreditación de la universidad en el año 2012 y su debida reacreditación institucional en 2022.

Por otro lado, la Universidad Autónoma de Chiriquí contempla en su organización la Dirección de Planificación Universitaria que dentro de sus funciones está dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo, a través del departamento de Desarrollo Institucional. Este departamento se encarga de formular estrategias y líneas de acción que conlleven a lograr los objetivos establecidos por la universidad, considerando proyectos institucionales y de planificación física,

estratégica-operativa universitaria, que deben ser aprobados previamente por el Consejo General Universitario.

Se aprueba un proyecto denominado: Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Institucional, que propone un plan de acción a cinco años, período que demora un rector en el cargo, para establecer metas y logros a alcanzar, así como estrategias y metodologías a llevar a cabo a través del trabajo colaborativo de todas las unidades y colaboradores, contemplando 5 ejes de acción: Docente, Investigación, Extensión, Gestión Administrativa y Gestión Estudiantil.

II.18.3. El enfoque en la organización.

Hablar de calidad en la organización, es considerar que es un proceso no lineal que busca reducir la incertidumbre en la misma, a través de estrategias que mejoren las capacidades del personal y de los procesos que se realizan, con creatividad e innovación. La asertividad de las estrategias para lograr dicha calidad dependerá en gran medida del estilo administrativo que tenga el gerente educativo para dirigir la universidad, contemplando los objetivos organizacionales, así como la diversidad, complejidad e interacciones de las variables y actores que interactúan en el entorno de la universidad.

El gerente educativo hoy día debe estar preparado para considerar el entorno interno y externo de la universidad, un entorno sensible a cambios e incertidumbres, un recurso humano versátil y la flexibilidad de la organización, por lo que debe tener un pensamiento de estilos variados.

Para Sanabria P., Romero V., y Flórez C. (2014, p.201) existen factores que pueden ser considerados pilares para mejorar la calidad en toda organización y que van de la mano con la satisfacción de las necesidades sociales, ellos son: cultura organizacional, las estrategias de dirección, la percepción compleja de la misma organización y el estilo gerencial.

Aunado a lo anterior, existen algunos modelos de calidad que el gerente educativo puede considerar dentro de su estilo gerencial para detectar necesidades y elementos a mejorar, evaluándolos para generar posibles planes de acción; entre ellos, podemos mencionar: modelo SERVQUAL, modelo europeo de gestión de calidad, modelo seis sigmas, modelo de calidad ISO 9000 y el modelo Kaizen.

II.18.4. El enfoque en el aumento de la competitividad

Para poder competir en el mercado nacional e internacional las universidades deben considerar los cambios que se dan en su entorno interno y externo, que conllevan a cambios en su estructura académico-administrativa, lo cual requerirá mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y efectividad, demostrando competitividad para ser de las mejores brindando respuestas rápidas y seguras, capaz de generar beneficios permaneciendo a través del tiempo.

El ambiente competitivo de una organización se ve influenciado por varios elementos según el sector al que pertenecen, pero se puede generalizar en:

- Capacidad directiva.
- Los servicios que ofrece.

- La relación calidad-precio.
- Los recursos tecnológicos.

A través de estos elementos y su interacción se pueden medir las ventajas competitivas y su relación con el crecimiento de las universidades desde un carácter sistemático, así como su desempeño y rendimiento en su participación en la comunidad. El gerente educativo con su conocimiento en el uso de estrategias y métodos efectivos podrá lograr la eficacia de la gestión, realizar las capacitaciones oportunas y necesarias para mejorar el desempeño de docentes y administrativos ya sea en el manejo del recurso tecnológico o en la realización de trámites y procesos para poder ofrecer servicios de calidad a los estudiantes.

II.19. El gerente educativo

GRAFFE, G. (2002, p.p.495-517) define al gerente educativo como la persona dentro de la institución educativa que

...ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum - amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Su rol es gerenciar o dirigir la institución para satisfacer las necesidades internas y externas en conjunto con todo el personal que ahí labora, a través de la planificación, ejecución, revisión y actuación en el logro de los objetivos, a través de las estrategias que correspondan. Para llevar a cabo su rol realiza funciones como: manejo de relaciones

interpersonales, manejo de la información, así como tomar decisiones para asignar personas y recursos a las labores.

II.19.1. La capacidad de liderazgo y de dirigir.

Gerenciar en el ámbito educativo es predecir, manejar la incertidumbre, diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos planteados por la universidad, por lo tanto, el rol del gerente educativo es de vital importancia en la transformación de la universidad, su gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de la institución para dar direccionalidad a los servicios educativos que ofrece y mejorar su calidad.

El gerente educativo debe ser una persona competente, con conocimientos, habilidades, actitudes y valores bien definidos para poder dirigir el centro educativo. Debe ser líder, para lograr la acción participativa y con sentido de pertenencia de todos los entes del sistema educativo: administrativos, docentes, discentes y comunidad en general.

Además, debe mejorar la calidad de la educación realizando acciones estratégicas para que la universidad trabaje de manera positiva alineada en ese mismo objetivo de calidad, en un ambiente laboral con relaciones humanas amenas, que mejoran los aspectos de la comunidad educativa. El liderazgo permite al gerente educativo atraer, influir y motivar al personal en el camino correcto hacia el éxito a través de procesos efectivos y el trabajo en equipo para alcanzar las metas individuales y de la institución.

Según Jiménez A. y Villanueva M., (2018, p.p. 183-195) en su artículo *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*, existen diversos estilos de liderazgo cuál utilizar dependerá del gerente y del tipo de institución que dirige, influenciando en el clima organizacional y el estrés laboral. El hace la siguiente clasificación de tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: impone sus órdenes, dando remuneraciones o castigos según las acciones de sus subordinados, asume la responsabilidad de las decisiones.
- Liderazgo democrático: toma en cuenta las opiniones de sus subordinados, les enseña a asumir la responsabilidad de las decisiones.
- Liderazgo **laissez-faire**: no motiva, no ayuda, ni controla las acciones de sus subordinados, evita la toma de decisiones.
- Liderazgo transformacional y transaccional: se convierte en modelo a seguir, anima y estimula al personal a lograr los objetivos.

Dependiendo del estilo de liderazgo será la capacidad que tenga el gerente educativo en influir en el grupo de personas a su cargo y poder alcanzar colaborativamente los objetivos de la universidad.

II.19.2. La motivación para potenciar habilidades asertivas a través de un modelo pedagógico

El cansancio emocional, la disminución del rendimiento personal y la despersonalización, son algunos de los síntomas que los funcionarios tanto administrativos, docentes y discentes pueden mostrar si están desmotivados para realizar sus labores diarias. Dependerá del gerente educativo realizar las debidas motivaciones para aumentar la productividad de la universidad, ya que un administrativo y docente motivado rinde mejor en su puesto de trabajo, logra la pertinencia y el trabajo en equipo, también es más eficaz, brinda mejores ideas, y soluciones, brindando servicio de calidad, haciendo competitiva a la universidad.

La administración educativa es responsable de motivar a los docentes, el nivel de motivación del docente impacta significativamente en la motivación de los estudiantes, al focalizar la atención, el interés y el aprendizaje en los estudiantes, induciendo a un aprendizaje de calidad, es decir, busca llamar el interés y mantener el esfuerzo al utilizar estrategias y recursos que satisfagan las expectativas de los estudiantes para asimilar los contenidos, logrando los objetivos de aprendizaje.

Vidal, M., García, J., y Pacheco, D., (2010, pp. 937-942) en su artículo “La Motivación en los Profesores”, mencionan que las necesidades de las personas desempeñan un rol de importancia en la motivación de las mismas, se debe conocer de forma individual sus comportamientos, deseos, necesidades, expectativas, actitudes y valores. Su estudio concluye que entre las fuentes de motivación de los docentes se pueden mencionar:

... sentirse seguro en la escuela, tener alumnos exitosos, gustarles su trabajo, tener alta autoestima, pensar que tienen un trabajo respetado en la sociedad, lograr buenos resultados por parte de la inspección, autorrealización, un clima positivo en la escuela, cooperación, relaciones positivas y solidarizarse con compañeros docentes, la percepción de ellos mismos como competentes en su campo, auto valerosos y auto respetuosos, con buenas tablas de ranking de buenas escuelas, pensando que la elección de su trabajo como carrera, siendo feliz en su vida privada, su éxito será reconocido y sus valores respetados, trabajando las horas convenientes, efectiva comunicación con los miembros de la escuela, buscando su sueldo adecuado, un gobierno administrativo escolar efectivo, una “cultura nuestra” y “comprensión” de la imparcialidad y disciplina constante en la escuela, apoyo emocional y psicológico por parte de la familia y amigos y sentimiento de seguridad en acontecimientos tales como accidentes, enfermedad o jubilación...

Es entonces la motivación un concepto complicado que involucra factores intrínsecos y extrínsecos que percibe cada docente, reflejándolo en su comportamiento, el rol del gerente educativo para lograr la motivación de los docentes será determinante para que influyan positivamente en la motivación de los estudiantes. Polanco, A. (2005, pp.1-13) en su estudio sobre *La motivación en los estudiantes universitarios* concluye que los estudiantes también son motivados intrínseca y extrínsecamente, por lo que:

... el docente debe recordar que el alumno, como ser humano, siente la necesidad de proteger su autoestima, por lo que es importante buscar experiencias que generen sentimientos de orgullo y de satisfacción. Además, se debe ofrecer comentarios positivos para ayudarlo a que preste atención a sus características individuales y a asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

Cabe señalar que la motivación que genere el gerente educativo se refleja en el comportamiento de administrativos, docentes y estudiantes, el tener un docente motivado permitirá motivar al estudiante, ofreciendo opciones variadas al utilizar

estrategias de enseñanza-aprendizaje, reforzando con comentarios positivos las fortalezas y debilidades; como también un administrativo motivado realizará sus funciones ofreciendo servicio de calidad.

II.19.3. El clima organizacional

Todo gerente educativo debe conocer el clima organizacional que vive la institución, ya que conocer la percepción que tienen los administrativos, docentes y estudiantes que trabajan en un buen clima organizacional, permitirá funcionarios motivados, eficientes y productivos, preocupados en brindar servicio de calidad, logrando los objetivos de la institución. Para García, M. (2009, pp. 43-61) el clima organizacional es:

...la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

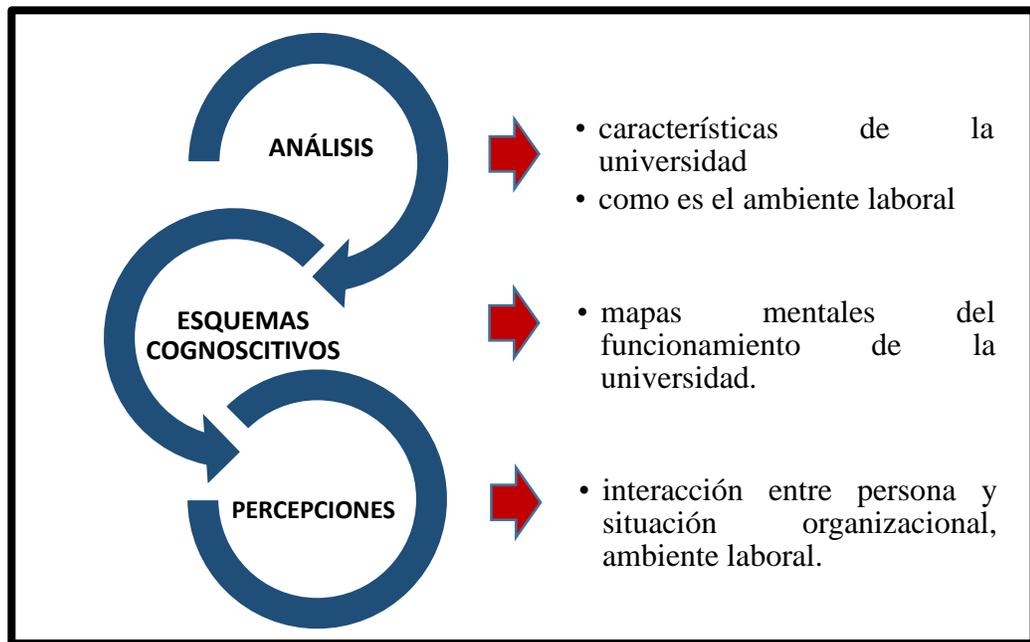
Por lo tanto, el clima organización permite indagar la experiencia de los funcionarios en torno a temas específicos de la universidad y de un departamento o área, percepciones subjetivas como el nivel de estrés, frustración, satisfacción, motivación, entre otros; permitiendo la identificación de las causas de dichos eventos, para establecer estrategias de mejoramiento, creando un ambiente laboral positivo.

El clima organizacional es afectado por la cultura organizacional de la institución, que no es más que las ideas, políticas y valores que se promueven en la

universidad, el clima laboral también puede ser modificado rápidamente por el entorno de trabajo, el liderazgo, las responsabilidades, las recompensas, relaciones entre funcionarios o departamentos, así como los factores externos e internos a la universidad, que afecten las percepciones e ideas de los administrativos, docentes o estudiantes.

Figura 7

Elementos que influyen en el clima organizacional



Nota. Diagrama confeccionado por la autora para representar los elementos que influyen en el clima organizacional.

Pueden utilizarse herramientas de recolección de datos como las encuestas, entrevistas, la observación o los grupos focales para medir el clima organizacional.

Actualmente la Universidad Autónoma de Chiriquí en el Plan de Mejoramiento del Factor 4 (Gestión Institucional), lleva a cabo anualmente un diagnóstico del clima organizacional en la universidad, que busca identificar fortalezas y debilidades de la institución, así como reflejar el nivel de satisfacción o insatisfacción de estudiantes, docentes y administrativos del Campus, los Centros Regionales, Extensiones y Subsedes Regionales.

Todos los años se evalúan los resultados de años anteriores y se realizan mejoras para obtener mejores resultados en áreas como:

- Docentes y Administrativos: condiciones de trabajo, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con las autoridades, comunicación y tecnología.
- Estudiantes: condiciones de estudio en el hogar, beneficios estudiantiles, relaciones sociales, desarrollo personal, relación con las autoridades, relación con las organizaciones estudiantiles, comunicación y tecnología.

II.19.4. El desarrollo de la experiencia y el aprendizaje.

Antes de comentar la relación e importancia entre los términos experiencia y aprendizaje es importante considerar su significado, la experiencia no es más que el conocimiento a través de la vivencia directa del mundo, generalmente de procedimientos que se realizan, es decir ¿Cómo se hace algo?, se adquiere luego de haber realizado el proceso una o más veces. Mientras que para el aprendizaje se

estudia, enseña o experimentan los conocimientos o habilidades, es un proceso que se observa y aprende, involucra tiempo, espacio y recursos.

Cuando se habla de experiencia y aprendizaje se considera que algunas personas no tienen estudios en un área determinada, pero se les asigna una actividad y aprenden a realizar un procedimiento a través del ensayo y error, logrando experiencia al realizar la actividad.

Hay que reconocer que la experiencia es el mejor camino para aprender considerando las vivencias, los fallos, los errores y también los triunfos, para obtener nuestras propias conclusiones. El aprendizaje complementa la experiencia, generalmente se busca aprender para mejorar los procedimientos que se realizan en un área determinada, incluyendo el aprendizaje en las experiencias para mejorar las tareas que se realizan. Cabe mencionar que el aprendizaje se adquiere a través de los estudios, seminarios y capacitaciones.

Como parte de la cultura organizacional y para lograr un buen clima laboral la Universidad Autónoma de Chiriquí cuenta en la actualidad con la Carrera Administrativa Universitaria la cual considera la clasificación de puestos según estudios y funciones a realizar, así mismo se realizan remuneraciones monetarias por estudio, para incentivar y mejorar las labores que realizan los funcionarios; también se realizan reclasificación de puestos, donde se consideran los títulos y la experiencias en las actividades que realiza el funcionario para poder lograr la reclasificación.

La sección de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos coordina los procesos necesarios para realizar seminarios y capacitaciones en diversas áreas durante todo el año, con el fin de que el personal administrativo se perfeccione constantemente adquiriendo nuevas competencias profesionales y personales garantizando un óptimo desempeño laboral y ofrecer servicio de calidad por parte de la universidad.

Por otro lado, los docentes son contratados por un banco de datos que considera los títulos obtenidos y la experiencia para dictar un curso en un área a fin de la Unidad Académica, considerado también estos factores a través de puntos (previamente aprobados), para el proceso de reclasificación docente.

Por lo que se puede observar en ambos cargos, administrativos y docentes, la Universidad Autónoma de Chiriquí considera el aprendizaje y la experiencia para contratar profesionales que brinden servicio de calidad, medible a través de las evaluaciones de desempeño que se realizan en un tiempo determinado.

II.19.5. Las metas de la organización

Los gerentes crean metas organizacionales a través de objetivos establecidos de manera estratégica, para guiar las labores de los funcionarios y describir posteriormente los resultados esperados a través de evaluaciones de desempeño, para ello considera: personas, ideas y capital para lograrlo.

La Universidad Autónoma de Chiriquí como se ha mencionado anteriormente establece estas metas a realizar en un período de cinco años, que es el período de trabajo de un rector electo, estableciendo un plan estratégico

institucional y un plan de desarrollo institucional, donde el último plan vigente es del periodo 2018-2023. Estos planes están desarrollados considerando cinco ejes institucionales, a saber:

1. eje de docencia
2. eje estudiantil
3. eje de extensión
4. eje de gestión administrativa
5. eje de investigación e innovación

Para llevar a cabo estos planes el estratégico y el de desarrollo institucional, se toma en cuenta entre otros aspectos, el informe de autoevaluación institucional su respectivo plan de mejoramiento y sus ajustes, que recomienda llevar a cabo un modelo educativo y curricular, el cual ha sido modificado en los años: 2010, 2019 y 2022, ajustándolo a la misión, visión y políticas institucionales de la universidad.

II.20. La mejora continua

Una universidad competitiva debe estar actualizando constantemente, mejorando los procesos operativos que permitan optimizar el funcionamiento, brindando un mejor desempeño. La mejora continua conlleva a la retroalimentación de los procesos que se realizan para dar solución a los problemas del día a día, un factor clave es el uso de la tecnología en los procesos que se realizan en la universidad, lo cual conlleva cambios relevantes y retos para la institución, el personal administrativo, docente y estudiantes, que obliga a la actualización permanente de los sistemas, equipos y del personal.

La Universidad Autónoma de Chiriquí al pertenecer a CONEAUPA, se ve obligada a certificarse en calidad, ya sea como institución o de un programa educativo (carrera), esta certificación se basa en indicadores y estándares de la matriz de evaluación, que permiten la mejora continua a través de los planes de mejoramiento basados en el informe final de la evaluación, con un tiempo de vigencia de seis (6) años. Para la mejora continua en la universidad también se considera el Plan Estratégico y el Plan de Desarrollo Institucional, aunque hay que considerar que incidencias no previstas como la pandemia y el cierre de calles conllevo a cambios no considerados en los planes y que debían resolverse a corto plazo, buscando resolver los problemas y mejorar el servicio.

II.20.1. Liderazgo

Lussier, R., y Achua, C. (2011, p.p.8-22) definen el liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”, a través de su concepto establece que existen cinco elementos claves para el liderazgo: líder-seguidor, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas; aunada a esta definición menciona que existen roles gerenciales de liderazgo divididos en tres áreas: roles interpersonales que incluye ser representante, líder y enlace; los roles informativos que abarcan ser monitor difusor y portavoz; y los roles de decisión donde debe ser emprendedor, gestor de problemas, quien asigna los recursos y negociador. Considera tres niveles de análisis del liderazgo: individual, grupal y organizacional, donde el desempeño del individuo influye en el grupo, en la organización y viceversa.

Fomentar una cultura de aprendizaje es uno de los roles principales de los líderes, ya que el conocimiento es un recurso vital para la competitividad de la institución, un buen líder debe tener, además, buenas habilidades de comunicación, saber guiar a su equipo, inspirar confianza, despertar entusiasmo, predicar con el ejemplo, dice qué, cómo y por qué hacer las cosas, resuelve los problemas y delega. En la universidad donde el rector es escogido por votación según la percepción que se tenga de los líderes o candidatos, considerando las cualidades antes descritas, su imagen pública y las propuestas, influye en administrativos, docentes y estudiantes para el éxito electoral.

II.20.2. Empoderamiento

En el artículo “El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo” de Obando, M., Cuenca, V. y Rea, M. (2020, p.p. 81-88), se define el empoderamiento como:

... habilidad de dirigir e incentivar la participación de los individuos en la toma de decisiones que le permitan adquirir nuevos conocimientos y experiencias, las mismas que refuerzan sus capacidades para usarlas de manera apropiada y poder llegar a donde quiera estar.

Es una práctica de gestión relacionada con el comportamiento organizacional que facilita la comunicación con los funcionarios y les otorga la capacidad de tomar decisiones acertadas en situaciones laborales que lo requieran, asumiendo la responsabilidad de atender a las necesidades de los usuarios. Se considera que el empoderamiento se lleva a cabo a través de siete (7) etapas, a saber: deseo de las empresas por cambiar, eliminar las limitantes que tienen los trabajadores, toma de

conciencia de los colaboradores, el colaborador aprende nuevas habilidades, se muestran resultados tangibles, aumenta la autoestima con colaboradores más motivados y competitivos finalizando cuando el colaborador busca nuevos retos.

Las universidades deben considerar dentro de su comportamiento organizacional que los funcionarios sean más empoderados, ya que se necesita de funcionarios creativos, motivados a resolver conflictos al realizar los trámites cotidianos, saliendo del tradicionalismo, donde sólo los jefes podían ordenar y tomaban decisiones. Quiere decir que, si el rector es la autoridad máxima en la universidad, se puede delegar funciones a personal empoderado como vicerrectores y estos a su vez a las direcciones, jefaturas y unidades académicas, siguiendo los niveles en la organización e incluso a todos los funcionarios de la universidad según los trámites que realizan, manteniendo siempre una comunicación efectiva con las autoridades que deben velar por el buen cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos.

II.20.3. Trabajo en equipo: Las relaciones interpersonales de sus miembros con la comunidad educativa y su entorno

La complejidad de las universidades requiere de personas con alto nivel de conocimiento que enriquezcan con sus habilidades los distintos procesos que se realizan, donde gracias al uso de las tecnologías y a la innovación, se pueden ofrecer respuestas rápidas en los trámites académicos y administrativos. Si observamos la universidad como un ente sistemático se pueden identificar como se divide en subsistemas, donde la información de salida de un subsistema, pueden ser dato de

entrada a otros subsistemas, requiriendo el trabajo en equipo entre todos los entes que conforman el sistema, es decir: la universidad.

Ayoví, J., (2019, pp. 58-76) concluye en su artículo “Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones”, que cuando se habla de trabajar en equipo “implica aplicar inteligentemente nuestras capacidades, aprovechando las potencialidades propias y de nuestros compañeros, y la oportunidad de crecimiento personal y de conjunto”, considera además que permite un clima laboral satisfactorio, se trabaja con eficiencia y calidad obteniendo logros internos o externos con satisfacción de los clientes. Por otro lado, también considera que “la integración y la colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones, es definida como la competencia del trabajo en equipo”.

Es importante mencionar que en el equipo de trabajo es el líder quien es responsable de motivar al equipo, ya que el líder no trabaja sólo, labora con un grupo de personas a las cuales debe conocer, así como las funciones que realizan para poder trabajar en equipo, deben realizarse actividades desarrolladas de forma coordinada con buena comunicación, para el logro de un objetivo en común. Cabe señalar que el líder al conocer a los integrantes del equipo de trabajo debe involucrarse con sus motivaciones, debe delegar funciones y permitir el tomar decisiones según las funciones que realizan, debe conocer sus objetivos personales y profesionales, hablar con ellos y escucharlos, debe crear sinergia para guiar e inspirar fomentando el sentido de pertenencia con la institución.

Al realizar un proyecto educativo en la universidad se debe formar un equipo de trabajo con profesionales cooperativos que conozcan del tema, que sean eficientes al desarrollar sus tareas con calidad y de manera armoniosa con el resto del equipo. De igual manera, el líder del equipo, recordemos que en nuestro estudio el rector de la universidad, debe permitir un equipo donde sus miembros participen e interactúen activamente, debe incentivar que se dé un proceso socio-afectivo favorable donde cada uno de los miembros desempeñe el papel asignado, evidenciando sus fortalezas; si lo logra, los docentes y administrativos tendrán el deseo de seguirlo y emularlo, haciendo más ameno dirigir la institución.

Es necesario recalcar que el gerente educativo lleve a cabo la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación que permita identificar problemas y llevar a cabo acciones correctivas que aseguren el logro exitoso de los objetivos. Permitirá, además, verificar las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, como se desenvuelven en actividades sociales, como son sus emociones e intereses. De ser negativa la evaluación el gerente deberá realizar cambios, organizar nuevamente el trabajo, identificando las personas adecuadas, prepararlas y motivarlas para que se logren los resultados de calidad esperados.

Para poder desempeñar sus funciones la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí requiere realizar el trabajo en equipo interna y externamente a la sección: internamente entre las secciones que la integran e intrasecciones, ya que muchas actividades que se realizan son complementarias y, externamente, relacionadas con las Unidades Académicas, la Vicerrectoría Académica y la

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado. Se debe generar un clima de participación entre los funcionarios con estado de ánimo y sentimientos acordes para lograr el compromiso con la institución, a través de las actividades designadas y por ende lograr los objetivos propuestos.

II.20.4. Gestión basada en procesos

El complejo mundo en el que vivimos donde las necesidades y expectativas del cliente buscan la calidad en los servicios que reciben, exige a las instituciones realizar las adecuaciones para optimizar el flujo de trabajo en la gran red de procesos interrelacionados.

Mallar, M., (2010, s/p) nos dice que el concepto de gestión basada en procesos “surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas”, permite a la institución ser más eficiente y adaptar los procesos a las necesidades de los clientes, donde los funcionarios entienden la importancia de su trabajo y las autoridades establecen estrategias para lograr el mejoramiento continuo hacia la calidad.

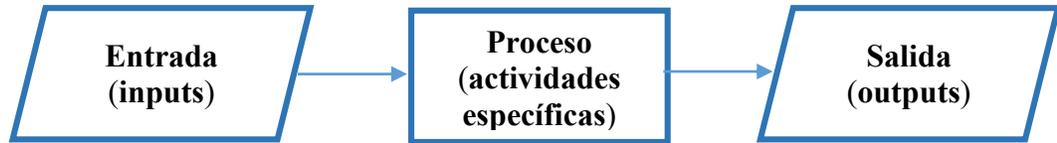
El autor también hace hincapié que se debe conocer que es un proceso para poder llevar a cabo la gestión de los mismos, definiendo el término como:

...conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

De manera gráfica lo podemos observar de la siguiente manera:

Figura 8

Concepto de Proceso



Nota. Diagrama confeccionado por la autora para representar el concepto de proceso, los elementos y conceptos relacionados.

Un proceso está integrado por varias actividades que pueden dividirse en tareas cumpliendo un claro propósito, posee entradas que una vez procesadas generan una salida y se les puede asignar a una persona.

Se pueden enumerar los siguientes procesos que se realizan en Secretaría General, según las secciones que la integran:

1. Sección académica
 - Revisión de créditos académicos
2. Sección de archivos
 - Archivo de documentos
3. Sección de parlamentarias
 - Consejos
4. Sección docente
 - Certificación docente
 - Evaluación de títulos
5. Sección de sistematización de datos
 - Corrección de calificaciones

- Asignación de códigos de horarios
- Creación de horarios de grupo
- Retiro e inclusión de asignaturas
- Impresión de listas oficiales
- Actualización de datos de estudiantes.

II.20.5. Decisiones basadas en datos.

Tener información veraz, precisa y oportuna al momento que se necesita, es considerada información de calidad, es vital a la hora de tomar decisiones, permitirá verificar oportunidades y puntos débiles en un momento determinado, reducir la cantidad de errores y permite responder rápidamente.

En los últimos años gracias a la tecnología y al uso del internet se ha generado grandes volúmenes de datos y si consideramos que en la informática hay que diferenciar entre datos e información, donde datos son: números, nombres, entre otros datos sin sentido y la información son esos datos procesados. Se puede decir que en las instituciones o empresas se almacenan datos en los sistemas de información para generar conocimiento, a través de la información.

En la universidad podemos encontrar datos almacenados como: nombre de estudiantes, carreras, sexo, profesores, calificación, entre otros; que al ser procesados nos brindan información relevante para la toma de decisiones como: cantidad de estudiantes matriculados en la universidad, por carrera, por año o cantidad de estudiantes fracasados y por carrera o por asignatura, cantidad de

estudiantes por sexo para analizar en qué carreras estudian más hombres o mujeres, estas y otras informaciones permitirán al gerente educativos tomar decisiones oportunas en bien de la institución.

Los Sistemas de Información (SI) son los programas que nos permitirán transformar los datos en información, ellos se pueden dividir en sistemas transaccionales y sistemas estratégicos; los transaccionales están en el nivel operativo de la institución, automatizan los procesos y los estratégicos proporcionan información que sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones, dependen de los transaccionales, son utilizados por las altas autoridades.

Bonilla, I., y Briceño, F. (2006, pp. 53-57) mencionan que se pueden dividir en los orientados a Ejecutivos (EIS: Executive Information Systems), los sistemas de soporte a la decisión (DSS: Decisión Support System) y los sistemas expertos.

De igual manera comparten su punto de vista que:

Los Sistemas de Información orientados a la toma de decisiones están dirigidos a apoyar a los altos ejecutivos de una organización, presentan información relevante y usan recursos visuales y de fácil interpretación, sacándole el mayor partido a la tecnología de los SI.

Son considerados una estrategia para lograr ventajas competitivas, utilizan gráficas; por su fácil uso no se necesita capacitaciones previas, se recomienda utilizar con tecnología especializada, son de pocas entradas y salidas de información, utilizan más cálculos, se diseñan para la organización, siendo parte del plan de mejoramiento organizacional.

Bonilla, I., y Briceño, F. concluyen que “la tecnología de la información (TI) va de la mano con los sistemas de información (SI), de esta manera a medida que la organización es más compleja las TI hacen su mayor aporte buscando la eficacia más que la eficiencia en los procesos de toma de decisiones”.

Hay que recalcar que el éxito de los sistemas de información son las bases de datos (BD), que permiten el almacenamiento de los información para su posterior organización según se requiera, según el recurso humano que lo administra y según la infraestructura tecnológica que lo soporta.

Esta buena administración de los datos a través de los sistemas y las estrategias que utilice el gerente educativo permitirá tomar decisiones basadas en datos que logren ventajas competitivas para la institución.

II.21. Las habilidades directivas

La universidad es una institución educativa que busca satisfacer la demanda de profesionales en una comunidad determinada, de forma planificada, guiada por la misión, visión, la planeación estratégica, los objetivos específicos, y las acciones en correspondencia con un contexto socio-económico y político determinado. Para lograr que se cumplan los objetivos y prevenir problemas debe poseer un gerente educativo que dictamine la dirección correcta o dirija de manera oportuna las tareas, esfuerzos y recursos en conjunto con las acciones que se desempeñan dentro del contexto interno de la universidad.

La gestión que realiza el gerente educativo es el factor clave para la productividad y competitividad de la universidad. Según Soledispa, X., Pionce, J. y Sierra, M. (2022, pp. 280-294), quien dirige una empresa debe cumplir con cuatro funciones:

- **Planificación:** se establecen los objetivos con sus respectivas estrategias, planes y actividades para su consecución, estableciendo líneas de acción al anticipar el escenario que se va a enfrentar y poder tomar decisiones asertivas.
- **Organización:** no es más que estructurar y coordinar el trabajo para lograr los objetivos, atribuir responsabilidades y establecer rangos de autoridad a los funcionarios. Es dar buen uso a los recursos con que cuenta la universidad optimizando su implementación para que sean más eficientes y se utilicen de manera fácil y sencilla. El proceso de organización comprende cuatro etapas principales: la primera es el análisis de los objetivos establecidos, la segunda es la división del trabajo, en la tercera se definen las responsabilidades y se designa la autoridad respectiva y por último se diseña una estructura organizacional.
- **Dirección:** coordinar con los funcionarios el trabajo individual y en equipo para lograr los objetivos, resolviendo problemas con el personal, estableciendo los canales de comunicación más efectivos. Además, el gerente debe influir en la ejecución de las tareas y la resolución de conflictos, así como influir en los individuos o en los equipos de trabajo con la motivación oportuna. Para que el gerente educativo establezca una buena dirección de trabajo debe considerar: el liderazgo, la motivación, la buena comunicación y el trabajo en equipo.

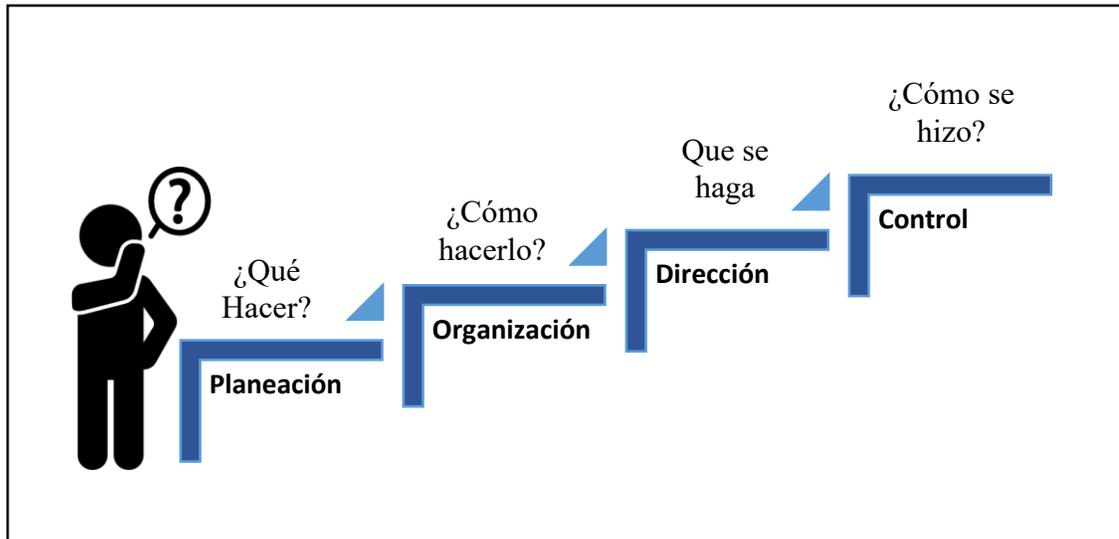
- Control: es dar seguimiento y hacer las correcciones necesarias en el trabajo que se realiza. De igual forma permite verificar que el trabajo que se realiza sea según los objetivos planteados y como se organizó, que los recursos se utilicen de manera adecuada y si no se cumplen, permita identificar los problemas estableciendo los correctivos necesarios para evitar que vuelvan a suceder.

Se puede resumir que las cuatro funciones que debe realizar el gerente educativo están interrelacionadas, es un ciclo donde no siempre es una sucesión ordenada de pasos, pero con una buena administración todas las funciones se ejecutan continuamente. El recurso humano es de vital importancia: debe estar siempre motivado, estimulado, se le debe orientar y premiar constantemente la labor desarrollada, realizando las correcciones en el momento oportuno.

En el siguiente esquema podemos observar las preguntas a las que debe responder el gerente educativo al realizar sus funciones:

Figura 9

Funciones que debe desempeñar un gerente educativo.



Nota. Imagen diseñada por la autora para comprender de manera gráfica las interrogantes que debe hacerse el gerente educativo según sus funciones.

II.22. La gerencia educativa para la transformación de la universidad.

La función que desempeña la gerencia educativa es determinante en el desarrollo de las instituciones destinadas a la educación, es una persona que busca impactar en la comunidad con cambios desde las aulas de clases, es un profesional con altas expectativas que busca la eficiencia y crecimiento de la institución, realizando su labor con vocación y trabajo en equipo. Un gerente educativo tiene el rol de ser transformador, ya que es responsable de educar a quienes estarán a cargo de la sociedad. Para llevar a cabo este rol debe ver la institución como un sistema, donde cada tarea, actividad o proceso forma parte de un todo, en este caso, brindar servicios de calidad en el área académica y administrativa de la universidad.

Para que el gerente educativo logre la transformación de la universidad debe apropiarse de un perfil adecuado, así como considerar los siguientes factores: los procesos para establecer la dirección de la institución, como manejar y controlar los procesos que se realizan, definir un modelo de gestión a utilizar, establecer los mecanismos adecuados de comunicación y retroalimentación, lograr el trabajo en equipo y el respectivo manejo de los grupos de trabajo.

II.22.1. El perfil del gerente educativo.

El gerente educativo es el responsable de planificar las estrategias de un proceso administrativo eficiente, en aras de lograr excelencia y productividad en el desempeño laboral para ofrecer servicios de calidad en una universidad de prestigio. Linares J., Ángulo, E., y Villalobos, F., (2004, p.p. 298-318), mencionan como debe ser un gerente educativo:

...el gerente educativo debe ser formado y capacitado para comprender las relaciones entre la educación y otros aspectos de la vida en sociedad, debe ser entre otros aspectos flexible y tener una visión completa para la toma de decisiones más allá del contexto educativo, capaz de combinar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos, con los logros educacionales que los objetivos individuales, sociales y económicos hayan planteado.

El gerente educativo debe poseer una serie de habilidades para lograr un buen desempeño en la universidad, debe predicar el humanismo y propiciar la participación de todos los funcionarios, como se mencionó anteriormente sus funciones son: la planificación, organización, dirección y control de la universidad. También se considera debe ser competente en el liderazgo, la toma de decisiones,

debe tener experiencia y una buena formación profesional, actualizándose constantemente. Es sin dudas, quien guía la labor administrativa y docente de la universidad, así como la relación con el entorno, para lograr los objetivos planteados por la institución a través del trabajo en equipo, y la debida coordinación de las tareas y procesos, pero para lograrlo debe poseer un perfil competente, que según GRAFFE, G., (2002, s/n) se puede resumir como el perfil profesional de competencias del gerente educativo:

... capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

Si el gerente educativo logra el perfil por competencias será capaz de optimizar y hacer buen uso de distintos recursos con los que cuenta la universidad, ya sean financieros, materiales, humanos o las tecnologías de la información y la comunicación, en proyectos educativos a favor de la excelencia pedagógica.

II.22.2. El proceso de dirección en la institución educativa

En temas anteriores se mencionó que una de las habilidades del gerente educativo es la dirección de proyectos educativos, donde se involucra el clima organizacional, el liderazgo y la motivación para mejorar las áreas de la docencia y

la administración de la universidad, debe dirigir, planificar, ejecutar, revisar y actuar en el logro de los objetivos planteados, optimizando los recursos con los que cuenta.

Al dirigir el gerente educativo debe tener la capacidad de formar equipos de trabajos, estableciendo una buena comunicación entre los miembros, saber delegar funciones, manejar los conflictos que se puedan dar, ser mediador y brindar soluciones a través de un clima organizacional que favorezca la gestión académico-administrativa.

Bringas, J. y Carbonell, J. (2010, pp. 11-21), hacen referencia al término dirección educacional “proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientada a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas”, relacionando el concepto de manera política, teórica y metodológica. Además, promueve la participación responsable de todos los miembros del equipo para la toma de decisiones, manteniendo la motivación, la reflexión de ideas y conclusiones a través del debate colectivo, para dar paso a la creatividad e innovación.

El rector, gerente educativo de la Universidad Autónoma de Chiriquí delega funciones a los vicerrectores: académico, administrativo, asuntos estudiantiles, investigación y postgrado y extensión, para poder dirigir por áreas de manera más eficiente a la institución, ya que por su gran tamaño y las diversas funciones que se realizan, el trabajar en equipo y establecer direcciones o rutas en reuniones de trabajo facilita el logro de los objetivos de la universidad.

II.22.3. Manejo y control de procesos: la predicción

Anteriormente se ha comentado la importancia de que el gerente educativo vea la institución como un sistema, vista de esta manera será más fácil distinguir las diversas tareas, procesos y actividades que se realizan, para establecer los controles necesarios, verificar avances, considerar ajustes en acciones a seguir, entre otros.

GRAFFE, G. (2002, s/n) menciona que para establecer controles y realizar predicciones existen herramientas cuantitativas y cualitativas que permiten revisar la ejecución programada y su posible desviación, como:

- PERT: sigla en inglés de técnica de evaluación y revisión de programas, es una herramienta de gestión de proyectos, analiza cada tarea necesaria, identifican el tiempo necesario para realizar la tarea, calcula requisitos considerando el plazo más corto, más largo y más probable.
- CPM: sigla en inglés de método de ruta crítica (CPM), algoritmo estadístico de gestión de proyectos, organiza y controla actividades, se supone que la duración de la actividad es fija y segura, por lo que calcula la hora de inicio más temprano y más tardía posible, para cada actividad.
- Gantt: herramienta de gestión de proyectos, visualiza la programación de las tareas del proyecto.
- Árbol del problema: esquema que permite identificar un problema a través de causa (se escribe en la parte inferior) y consecuencias (se escribe en la parte superior).

- Diagrama de Pareto: herramienta gráfica basada en el principio de Pareto: (80 % de las consecuencias son el resultado del 20 % de las causas), ordena los problemas de mayor a menor para saber cuál resolver primero.
- Diagrama de causa–efecto: herramienta que facilita analizar un problema y sus posibles causas y lo que puede ocurrir.
- Matrices de decisión: herramienta gráfica que permite tomar decisiones ante una lista de opciones.

Considerando que las instituciones son complejas y que se realizan gran cantidad de tomas de decisiones en todas las áreas y niveles jerárquicos, la efectividad de estas herramientas debe considerar entre otros elementos los indicadores y estadísticas para la evaluación de los resultados de la gestión académico-administrativa.

II.22.4. Definición del modelo de gestión

Vivimos en un mundo de constantes cambios, donde el uso de la tecnología y la innovación permiten tener instituciones competitivas, por tal razón los gerentes educativos deben estar a la vanguardia y establecer una gestión de cambio con objetivos claros a seguir, para poder sobrevivir a la globalización de estos tiempos. Para establecer proyectos educativos eficaces y acorde a las necesidades, el gerente educativo debe considerar los distintos tipos de modelos de gestión, según Tejada, A. (2003, pp. 115-133), en la búsqueda de nuevas perspectivas para plantear estrategias y modelos de gestión que mejoren el desarrollo organizacional, una

buena gestión “se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva”, mencionando que existen actualmente los siguientes modelos de gestión:

- gestión estratégica y prospectiva: diseño y aplicación de estrategias para predecir posibles escenarios y las acciones a seguir por el bien de la institución.
- la gestión por procesos: búsqueda constante de mejorar las actividades que se realizan en la institución, optimizando el flujo de trabajo de forma eficiente y según las necesidades.
- la gestión del talento humano: se dirige y gestiona considerando las potencialidades de cada persona que forma parte de la institución, en beneficio del mismo y su entorno.
- la gestión del conocimiento: considera el entorno de las nuevas tecnologías en la sociedad del conocimiento, así como la experiencia y el conocimiento que se logre en la institución.
- la gestión por competencias: proceso que hace referencia a la construcción del conocimiento en un contexto determinado. Para desarrollar las competencias se debe responder a las siguientes preguntas como indicadores: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Para qué?, ¿Por qué?

Un buen gerente educativo será capaz de integrar de manera oportuna los diferentes tipos de gestión en el modelo que lleve a la práctica para lograr los objetivos de la universidad.

II.22.5. Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación

A través de una visión general la comunicación es un proceso donde se transmite un mensaje del emisor al receptor a través de un canal de comunicación, la retroalimentación se da cuando el receptor capta el mensaje y envía un mensaje de respuesta al emisor, al realizarse la retroalimentación se crea la comunicación con información relacionada al tema del mensaje, además, se puede saber si el mensaje se entendió y percibió como deseaba el emisor, permitiendo incidir en la toma de decisiones y la motivaciones respectivas como parte del comportamiento organizacional.

Bello, C., (2018, p.25), dice que la comunicación “...permite transmitir información, intercambiar emociones, expresar sentimientos y opiniones, establecer ideales, de manera escrita, oral o gestual, todo el cuerpo se comunica a través de las diversas formas humanas”, además menciona que

...la comunicación debe caracterizarse por ser armónica, flexible, efectiva y asertiva, pues de ella dependen numerosas acciones, proyectos, consecución de metas, vinculaciones afectivas, entre otras; la comunicación no efectiva genera conflictos y puntos críticos en las relaciones interpersonales, que afectan no solo la vida social sino además a la organización.

Por lo tanto, el gerente educativo debe lograr que se dé una comunicación efectiva en la institución para que el trabajo en equipo sea armónico y en las mejores relaciones interpersonales entre los docentes y administrativos, así como lograr que los estudiantes reciban la información de forma adecuada, logrando las metas y objetivos de la universidad, con la menor cantidad de barreras en el canal utilizado para dar a conocer los mensajes.

Existen algunas competencias que el gerente educativo debe desarrollar para lograr una comunicación efectiva en la universidad, entre ellas se pueden mencionar: saber escuchar, capacidad para transmitir, permitir la retroalimentación, ser empático, saber interpretar mensajes, entre otros; además, debe considerar que actualmente la comunicación con docentes, administrativos y estudiantes, se puede realizar de forma sincrónica y asincrónica a través de las tecnologías como correo electrónico, mensajería instantánea o el uso de las redes sociales, por lo que se deben transmitir mensajes claros y precisos donde la comunicación más que hablar conlleve a la escuchar y al diálogo, que permita conocer al empleado para realizar las motivaciones debidas, conocer opiniones de docentes y estudiantes con respecto a las actividades que se realizan, es decir, se lleve a cabo la debida retroalimentación para realizar los cambios que se necesiten en el logro de los objetivos que pretende alcanzar la universidad.

II.23. El sistema de gerencia educativa.

Cuando se trató el tema de decisiones basadas en datos y la gestión de procesos permitió ver la universidad como un sistema, la cual está integrada por un conjunto de

subsistemas que funcionan independientemente, pero interactúan entre sí para cumplir los objetivos, facilitar el manejo de la visión compleja de todos los procesos y actividades que se realizan, permitir comprender como funciona la empresa y como se obtienen los resultados. Permite ver la universidad a través de un enfoque sistemático para resolver problemas, identificando el problema, estableciendo alternativas de solución y poder seleccionar alguna de ellas para ponerla en práctica, determinando su eficiencia en la realización y revisar las etapas del proceso cuando sea necesario, muy similar a la manera gráfica como se representan los sistemas de información en la informática. Cardona, C., (2017, p.9-10) nos dice que un sistema es:

... la conjunción entre diferentes elementos que se relacionan entre sí para el cumplimiento de un fin determinado, todos los sistemas tienen una entrada, una salida y una retroalimentación, además existen dentro de un entorno con el que interactúan. También pueden ser contenedores o contenidos por otros sistemas.

Además, considera que un sistema está integrado por cinco (5) elementos:

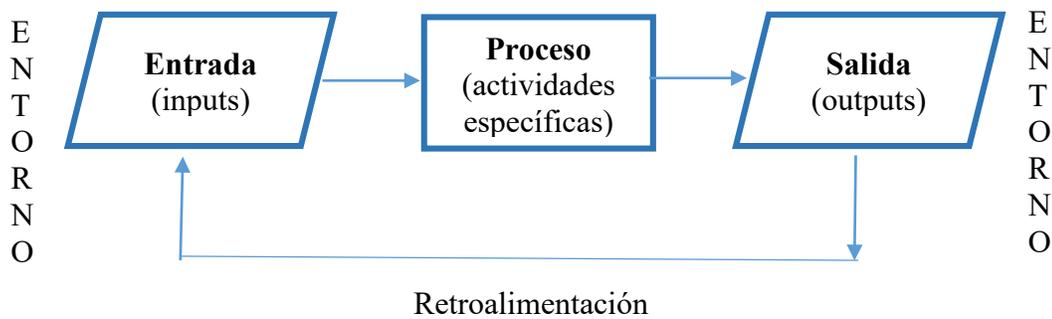
- Entorno: es el ambiente donde se encuentra el sistema, ofrece entradas (datos) al sistema para regresar salidas (información) al mismo.
- Entradas (**Inputs**): son los datos que entran al sistema para ser procesados y salir como información, se realiza intrínsecamente.
- Proceso (**Process**): son las transformaciones que sufren los datos para convertirse en información, puede ser una operación matemática, una ordenación, entre otros.
- Salidas (**Outputs**): es el resultado de la solicitud de los datos procesados.

- Retroalimentación (**Feedback**): permite verificar y controlar el comportamiento del sistema para evaluar su desempeño frente al entorno.

Gráficamente podemos observarlo como se muestra en la figura 10:

Figura 10

Sistema de información en la informática

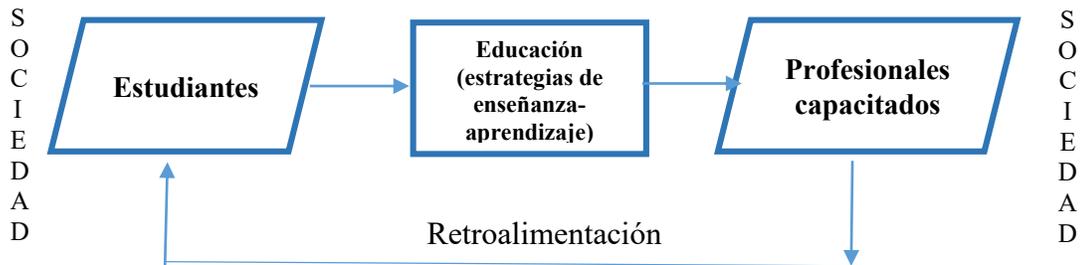


Nota. Diagrama diseñado por la autora para comprender como está integrado un sistema de información en la informática.

En la figura 11 se pueden observar cómo los elementos del sistema pueden ser vistos desde la perspectiva de la universidad, serían:

Figura 11

Los sistemas de la información desde la perspectiva de la universidad



Nota. Diagrama diseñado por la autora para tener la perspectiva de los sistemas de información en la universidad.

La secretaría general sería un subsistema del gran engranaje de la universidad que estaría conformado por los procesos que ahí se realizan en cada una de las secciones que la conforman, interactuando con los subsistemas de las vicerrectorías de investigación y postgrado, vicerrectoría académica, las unidades académicas y la dirección de admisión.

PARTE D. LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EDUCATIVA, EN EL MARCO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S): LOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA Y HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS DE COMUNICACIÓN EN LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.

II.24. Perspectivas tecnológicas de la gerencia educativa.

Una de las metas del gerente educativo es alcanzar la productividad de la institución y en los últimos años un factor clave para lograrlo es la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el desarrollo de los procesos que se realizan, dando auge a los sistemas de información y al uso de las telecomunicaciones para lograr la comunicación interna entre los miembros que la conforman y externamente con su entorno. El uso de las TIC es considerado como un recurso de apoyo para agilizar los procesos y obtener información más precisa, más no debe ser considerado como una alternativa de reemplazo de los seres humanos, donde hoy día se habla mucho de la inteligencia artificial y sus ventajas:

Poriet, Y., (2010, pp. 155-168) menciona que es notorio actualmente el uso de las herramientas tecnológicas en la gerencia "...como celulares, computadores, sistemas de información automatizados, software; herramientas electrónicas de comunicación como: Internet, intranet, email, foros y grupos de noticias, mensajería instantánea y charla, videoconferencia, documentos y archivos compartidos en la Web, buscadores, portales corporativos, entre otros".

Es importante mencionar que no es usar tecnologías por utilizar, deben ir acorde a los procesos que se realizan, deben ser parte de las estrategias de la universidad, se debe reducir la brecha digital en la institución a través de capacitaciones y seminarios, para que

todos los entes logren el acceso al uso de estos recursos y posean la habilidad para utilizarlos.

Vivimos en la era de la información y la globalización donde gracias a la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones, se viven cambios acelerados en el mundo, haciendo que las instituciones estén a la vanguardia, buscando la productividad de las mismas, realizando cambios en las instituciones con ayuda de las TIC. Por ende, el papel que juega el gerente educativo como agente de cambio es vital para la implementación de las TIC en la universidad, es el gestor de brindar calidad en los servicios que se ofrecen, responsable de invertir en las compras y capacitaciones necesarias para que los funcionarios estén en constante actualización del conocimiento y pongan en evidencia al realizar sus funciones.

La Universidad Autónoma de Chiriquí en los últimos años ha invertido en cambios en su estructura tecnológica favoreciendo procesos relacionados con la gestión académica-administrativa de la universidad; sin embargo, la aparición de la pandemia COVID-19 hizo que se multiplicaran los esfuerzos para que muchos más procesos se automatizaran y se pudiera tener acceso a través de las telecomunicaciones, ya que la universidad tuvo que cerrar sus instalaciones cuando el gobierno panameño decretó el cierre de todos los establecimientos y se paralizará momentáneamente la universidad, el país y el mundo. Actualmente, debido a la pandemia, cierres de calles principales en la provincia y lo que el futuro pueda deparar, permite crear perspectivas tecnológicas para mejorar los procesos que se realizan no sólo en secretaría general sino en toda la universidad a través de la

Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Tecnología de la Información y Telecomunicación.

II.25. Formación en las Tecnologías de la Información y Comunicación: El acceso y la habilidad para usar la tecnología

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) como herramienta de apoyo para mejorar la calidad y la eficiencia en todo tipo de procesos que se realizan en las organizaciones, ha incrementado en el mundo y en nuestro país, donde las universidades no escapan a esta realidad con cambios en la infraestructura, la conectividad y la adquisición de nuevos recursos tecnológicos (**hardware**: equipo físico, **software**: programas y telecomunicaciones).

Generalmente, cuando se habla del uso de tecnologías en la educación se cree que sólo es la habilidad que deben tener los docentes en producir conocimiento en las aulas de clases a través de estrategias de enseñanza y aprendizaje con el uso de las TIC's; sin embargo, hay que considerar también la gestión administrativa como base fundamental para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice de forma oportuna y como establece la ley, el estatuto y los reglamentos. Los proyectos educativos en la universidad se basan en la gestión tecnológica, que surge como respuesta a la necesidad de manejar el factor tecnológico considerando las estrategias de la gestión académica y administrativa que se realiza, considerando aspectos económicos, de productividad y la eficiencia en la integración de las tecnologías.

Con el mundo en constante cambio y sin saber que nos depara el día de mañana todo profesional debe haber aprendido con la pandemia COVID-19, suceso que permitió la automatización de muchos procesos y que le sacó provecho a las redes sociales y a la virtualidad; que deben adaptarse a los cambios que se den día a día, debe aprender a desaprender para aprender nuevos conceptos, debe adquirir competencias tecnológicas que le permitan amoldarse a los cambios de manera rápida, permitiendo la innovación en la solución de problemas.

Sandí, J., y Sanz, C., (2018, p. 93) comentan que “las competencias tecnológicas no solo deben aplicarse a procesos educativos sino también a la gestión administrativas de las Instituciones de Educación Superior y al apoyo de la investigación”, quiere decir que para poder hacer uso de los recursos de TIC´s en la gestión académica-administrativa de las universidades los administrativos, docentes y estudiantes deben lograr como factor determinante las competencias tecnológicas para lograr mejores resultados en integración de las TIC, en las funciones que realizan. Los autores consideran que las competencias tecnológicas son todos los conocimientos y habilidades que se deben adquirir sobre los diferentes recursos tecnológicos para que se puedan utilizar, involucra personas, procesos, infraestructura, así como el equipo físico y lógico del computador que se utiliza cotidianamente en el ámbito laboral.

El gerente educativo de la universidad debe brindar los seminarios y capacitaciones necesarios para que los docentes, administrativos y estudiantes logren las competencias tecnológicas en bien de los procesos que se realizan, así como brindar los recursos y

plataformas necesarias para que se realice la gestión académica administrativa en la universidad.

La UNACHI permite la formación en Tecnologías de la Información y Comunicación a los administrativos a través de la sección de capacitación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos, donde en todo el año se realizan seminarios de interés con temas considerados en las encuestas que se realizan a los mismos, en la parte académica la Dirección de Evaluación y Perfeccionamiento del Desempeño Docente realiza anualmente seminarios de perfeccionamiento docente donde incluye temas de las TIC, mientras que las unidades académicas son las responsables de realizar seminarios y congresos para actualizar a estudiantes, docentes y administrativos.

El acceso al uso de las TIC's en la universidad se da a través de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación en coordinación con las vicerrectorías, direcciones, secretaría general o unidades académicas según los procesos que ahí se realicen y las funciones que realizan los distintos administrativos, además son los encargados de capacitar al personal en nuevos programas y publicar los manuales de usuario donde corresponda.

II.26. La Era de la información: La gestión del conocimiento.

El uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por las personas en todas las áreas, tanto de manera profesional, educativa o de ocio en los últimos años, ha dado lugar a que reciba el nombre de era de la información o era digital o era informática. Propiciada por la revolución digital, modifica el funcionamiento de la sociedad

con las redes de información, donde el internet ha permitido acceder a fuentes de información diversas en todo el mundo de manera rápida, pero también ha repercutido en desventajas como: la veracidad de la información, modifica parámetros sociales establecidos, el acceso desigual, adicción y sedentarismo entre otros.

Vivir en la sociedad de la información con una cultura de globalización y haber pasado por la pandemia Covid-19, permitió cambiar el estilo de vida de las personas y su relación con los demás en todo el mundo, cambiando la forma de comprender, de aprender, de pensar, en sí la manera de vivir y de gestionar el conocimiento, es decir, promover la generación de nuevo conocimiento basado en las experiencias y las necesidades que se presenten.

A todas las actividades que permiten y fortalecen el intercambio de información para mejorar el rendimiento y la productividad dentro de una institución se le conoce como gestión del conocimiento (GC), generando una base de conocimiento utilizada como ventaja competitiva en la institución.

Nofal, N., (2007, pp. 77-87) considera que la gestión del conocimiento es el “proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes”, donde el gerente educativo debe desarrollar los mecanismos necesarios para agrupar el conocimiento que se encuentra disperso en la organización; además, indica que existen cinco acciones fundamentales para integrar el conocimiento en una organización:

...entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento.

Para realizar la gestión del conocimiento es necesario identificar las fuentes de conocimiento que pueden estar interna o externamente en la institución, generalmente es difícil saber "quién sabe qué", existiendo una brecha en el conocimiento entre lo que sabe y hace la organización; y lo que debe saber y se debe hacer.

II.26.1. La relevancia del talento de las personas

En el mundo de la globalización es importante identificar y retener a las personas con talento, considerando que son escasas y valiosas, este tipo de funcionarios brindan mejores resultados y logran de manera más eficiente las metas de la organización. Lozano, L. (2007, pp. 147-164) define el talento como “una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación”, además, considera que para retenerlas se debe primero que nada identificarlas, reconociendo sus intereses y pasiones personales para luego reconocer el avance personal y valorar lo que hace.

Las personas son talentosas según sus habilidades, sus conocimientos, las experiencias, iniciativas y pericia que posea, así como la actitud y carácter que las caracteriza, dependiendo de la organización donde labora, sus competencias y actitudes le permiten aprender y desarrollarse en diferentes áreas, se puede decir entonces que se necesita actualmente de gerentes con este tipo de competencias que hagan frente a los retos e inspiren a los que laboran con ellos.

Recordemos que se hace necesario estar incentivando a las personas con talento, esto crea sentido de pertenencia en el funcionario al ver como se valora su

trabajo y se retribuye en él, por lo que sigue siendo proactivo, innovando de forma creativa y colaborando en la institución. La evaluación del desempeño, donde se evalúan esfuerzos de cada funcionario realizados en la organización, es una herramienta que potencializa el talento, además orienta a las personas y a la organización en el desarrollo de sus labores.

Las universidades deben contar con líderes, profesionales capacitados, que asuman el reto e incentiven la gestión de cambio desde la estructura interna de la institución, a través de estrategias competitivas con base en el talento humano, que se distingue por sus habilidades, destrezas y competencias, como ventaja de productividad ante otras universidades.

II.26.2. La creatividad

Actualmente en muchas áreas, entre ellas la administración y la educación, se espera contar con funcionarios creativos, sin embargo, se puede decir que todas las personas son creativas, pero con el tiempo la creatividad puede ser potenciada o bloqueada, por lo que se puede estimular de varias formas como con la motivación o con algunas actividades, estrategias o métodos para tal fin.

Chacón, Y., (2005,7-9) comenta que se pueden considerar algunos indicadores en cuanto a la creatividad “principalmente, la fluidez, la flexibilidad y la originalidad”. Mientras que Valqui, R., (2009, 2-10), considera que “la creatividad en un individuo tiene tres componentes: experiencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación”, también hay que considerar que la práctica

puede reforzar la creatividad, donde el pensamiento creativo complementa la solución de problemas. Resolver un problema de forma creativa dependerá de la personalidad de cada individuo y aunque todos tengan la capacidad para ser creativos, la preferencia personal hace que se resuelva de manera distinta.

Valqui, R., (2009, 2-10), considera que hay diferentes tipos de creatividad donde “el estilo creativo de una persona parte del modo en el cual utiliza la información para estimular su creatividad”, cada tipo de estilo utilizará un método distinto para generar y evaluar ideas.

En su investigación *La creatividad: conceptos métodos y aplicaciones* indica que la creatividad se puede clasificar en cuatro categorías, respondiendo a las interrogantes:

- estilo transformador: ¿cómo podemos mejorar lo que se hizo antes?
- estilo visionario ¿cómo podemos imaginar de forma realista la solución ideal a largo plazo?
- estilo experimental: ¿qué ideas podemos combinar y probar?
- estilo explorador: ¿qué metáforas podemos utilizar para poner en cuestión nuestras premisas?

Como gerentes educativos se debe mantener el espíritu creativo en el personal, romper con la rutina, promulgar actitudes innovadoras, cambiar modo de vida, realizar seminarios, darles la oportunidad de expresar sus ideas y establecer recompensas por las mejores, son algunas de las sugerencias para llevarlo a cabo.

II.26.3. La innovación

La pandemia Covid-19 cambio la forma de vivir en el mundo, la paralización que se dio en ese tiempo de crisis afecto a muchas organizaciones, sobre todo porque no estaban preparadas para los cambios y no contaban con las tecnologías de la información y la comunicación para enfrentar el momento; buscar la manera de subsistir, sobre todo en las empresas, permitió una actitud de innovación en las personas, que a través de las redes sociales lograron establecer comunicación con sus clientes y seguir ofreciendo sus servicios. Redes sociales como **Instagram**, en nuestro país se volvió popular para dar a conocer servicios y productos, donde se daban a conocer números telefónicos, donde a través de **WhatsApp** se podía establecer contacto directo con funcionarios de las empresas y ver más detalles, al día de hoy aún se mantiene esta estrategia de publicidad, mercadeo y servicio al cliente.

La Universidad Autónoma de Chiriquí no escapo a esta realidad, donde utilizo sus redes sociales como: **Instagram, Tumbler, Facebook, Twitter**, así como los correos electrónicos de los funcionarios y números de contacto para poder establecer comunicación entre administrativos, docentes y estudiantes, que después del año 2020 ha mejorado constantemente en harás de mejorar la comunicación y los servicios, creando cuentas por unidades académicas, administrativas y la secretaría general, donde la comunicación sea más directa, de igual manera se mejoró el sistema de información universitario para poder brindar un mejor servicio y estar preparados, de suceder eventos similares.

Pero que es la innovación en este mundo competitivo, para Jordán, J., (2011, pp. 47-71) el término implica “la creación o adquisición de un producto o servicio que es nuevo para la entidad”, es un proceso continuo, donde la creación se puede dar porque surge del intelecto de la persona, o para dar respuesta a eventos inesperados, lo que si es cierto, que una de las cualidades de las organizaciones que permanecen en el tiempo es que están atentas a los cambios del entorno, innovando constantemente sus productos y servicios con el uso de la tecnología.

II.26.4. La competitividad

El mundo globalizado que se vive donde el uso de la tecnología y el internet permiten hacer y llegar a lugares fuera de la región y el país, permiten tener una perspectiva de lo que debe considerar la gerencia educativa de la universidad en el marco de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), mejorando los procesos que se realizan, brindando servicios de calidad y por ende haciendo a la universidad más competitiva.

Para Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021, pp. 145-161), la competitividad es:

...una de las condiciones más valoradas y perseguidas por los directivos organizacionales quienes conscientes de la creciente demanda y expectativas de la clientela, cada vez más exigente y compleja, intentan sacar sus mejores armas de batalla para ocupar una posición privilegiada en el mercado y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo.

Por otro lado, Simba-Puati, B., (2015, pp. 1-10), considera que existen tres factores claves que la universidad debe considerar para lograr ser más competitiva:

“la excelencia de los procesos que la integran, la capacidad de innovación y la visión anticipativa”.

Los cuales podemos definir según lo que menciona Simba-Puati como:

- excelencia de los procesos que la integran: alcanzar la calidad total, involucra: calidad humana (desarrollo personal, autoestima, profesionalismo) y calidad de procesos (mejoramiento continuo).
- capacidad innovativa: creación y actualización constante de productos y servicios.
- visión anticipativa: organización proactiva, ejercer acciones a priori, antes que ocurra.

El uso de las tecnologías como recurso competitivo en las universidades es considerado un factor clave, así como la innovación; pero también hay que estar claro que no es tener tecnología por tener, debe dar respuesta a aumentar la productividad, utilizar recursos de telecomunicaciones para difundir la información y el conocimiento, todo esto liderizado por un buen gerente educativo que adopte y crea en el uso de las tecnologías de la información, donde asigne los recursos según los procesos que se realizan y capacite al personal según las necesidades.

Quiere decir, que las universidades para reflejar calidad educativa y competitividad a la sociedad, deben tener un gerente educativo con liderazgo que motive al personal, que utilice las TIC's como herramienta de apoyo, que busque la innovación y creatividad de las personas que laboran en la institución, lo que

redundará en la calidad de la educación superior, donde se deje a un lado la competitividad vista únicamente desde lo financiero y más dirigida al recurso humano.

II.27. La solución de problemas

Los problemas son algo cotidiano, es propio de la vida tanto a nivel personal como profesional, como se miren, se enfrenten o lo que hagamos para solucionarlo, lo que definirá los resultados. Pueden existir múltiples alternativas para solucionar, aunque nada nos dice cuál es la alternativa o método correcto; aunque algunas son mejores que otras, la habilidad para solucionar un problema el conocimiento, la experiencia y las herramientas que se utilicen pueden ser determinantes en el éxito de la solución, considerando que el uso de las TIC's conlleva a la optimización de las tareas y procesos que se realizan.

Se debe considerar que el uso de las tecnologías de la información permite tener los datos e información necesarios al momento de buscar soluciones, además, su uso como herramienta puede ser una alternativa a dicha solución. Las universidades se pueden diferenciar unas de otras por su prestigio en la formación que reciben los estudiantes, por lo que el primer paso en la solución de problemas es identificar dónde están las fallas y debilidades de los procesos que se realizan, en los últimos años se utilizan indicadores para su identificación y medición.

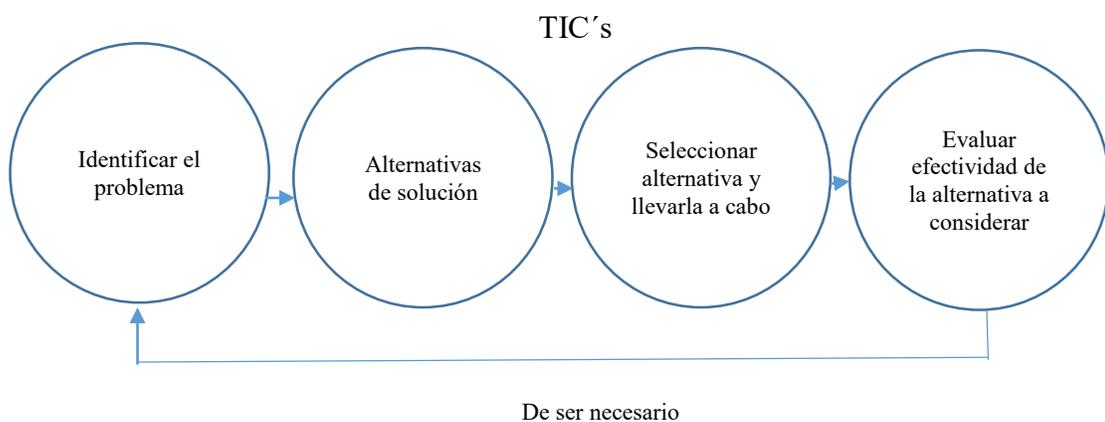
El siguiente paso es formular las alternativas de solución y escoger una, donde puede incluir la implementación o modificación de las tecnologías de la información,

tomando en cuenta que se debe adaptar a los nuevos cambios y realizar los seminarios o capacitaciones que sean necesarias para el personal; por último, se necesita realizar una evaluación de la alternativa, para ver si cumple con la solución del problema, de no ser así se reconsideran otras alternativas para llevarla a cabo.

A través de la figura 12 se resume gráficamente lo antes dicho:

Figura 12

Solución de problemas



Nota. Diagrama diseñado por la autora para comprender de manera gráfica el proceso de la solución de problemas.

II.28. La incorporación y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en diferentes escenarios organizacionales: agilización de procesos y actividades académico-administrativos.

Cada vez es más evidente el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como ventaja competitiva en las organizaciones, más a partir de la

pandemia, donde se vivió momentos de incertidumbre y el uso de las TIC permitió acortar distancias, permitiendo a las organizaciones seguir brindando sus servicios.

El uso de las TIC's como apoyo a los procesos operativos y estratégicos que se realizan en la organización se ve mejorado si existe una cultura organizacional, así como los recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos a la disposición dentro de dicha organización.

La incorporación y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación conlleva la agilización de procesos académico-administrativos en las universidades, permitiendo la gestión de la información y del conocimiento en todos los procesos que se realizan, siendo una ventaja competitiva en la toma de decisiones.

En las universidades el uso de las TIC's generalmente se ve reflejado en su utilización para el proceso de enseñanza-aprendizaje, debido a los cambios metodológicos y el auge en los últimos años de la educación a distancia y la educación virtual. Sin embargo, para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje hay una serie de procesos académicos y administrativos que deben darse para que se lleve a cabo y donde también el uso de las tecnologías genera eficiencia y productividad al realizar los procesos.

La Universidad Autónoma de Chiriquí en busca de la agilización de procesos y actividades académico-administrativos muestra en la rendición de cuentas de los últimos años en el Eje de Gestión Administrativa, específicamente en la sección tecnología, que se establece un sistema de mejoramiento continuo a través de:

- **Hardware** (equipo físico): adquisición de recursos de tecnología de la información y la comunicación en áreas administrativas y académicas,

considerando los criterios técnicos realizados por la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación, atendiendo a las necesidades prioritarias de la institución; mejoras a la red, mejoras al cableado alámbrico e inalámbrico de comunicaciones, mejora en los servidores, mantenimiento preventivo del equipo en toda la institución, mejoramiento de los canales de comunicación, actualización de la página web de la UNACHI (rediseñada por la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación).

- **Software** (programas): instalación y actualización de software de aplicación, programas de ofimática, desarrollo de nuevos módulos de acceso al sistema de información universitario en ambiente web para integrar los sistemas, (se puede mencionar el sistema SAP/Istmo para la administración financiera, sistema de planilla, sistema de evaluación docente y administrativa, módulo de registros académicos, sistema de postgrados y maestrías, entre otros), acceso desde telefonía móvil, uso del correo electrónico institucional, implementación de herramientas colaborativas, así como otros sistemas de información y la automatización en áreas académicas y administrativas.

Cabe mencionar que las implementaciones y actualizaciones en **hardware** y **software** son acompañadas de la debida capacitación de los involucrados; además, en dicho informe se comunica que según el informe de Clima Organizacional, en la variable relacionada con las condiciones de trabajo y comunicación institucional a través del Sistema de Información Universitario y el correo institucional los estudiantes, docentes y administrativos manifestaron un nivel de satisfacción alto, mientras que la Dirección de

Planificación informa que en el 2021 la inversión en tecnologías de la información y la comunicación, en el campus, centros regionales y extensiones, fue de un total B/.708,307.13.

II.28.1. Los recursos informáticos: trabajo colaborativo y eficiencia

En la actualidad cuando se habla de informática y tecnología pareciera se habla del mismo concepto, sin embargo, son conceptos que, aunque relacionados se refieren a cosas distintas, la informática se refiere a la información automática, donde entran datos de entrada por los dispositivos o periféricos de entrada pasan al CPU o Unidad Central de Proceso para ser procesados y salir como información a través de los dispositivos o periféricos de salida, para luego, si el usuario lo desea se almacenan para ser utilizado posteriormente a través de los dispositivos o periféricos de almacenamiento.

Mientras que la tecnología “es una fuerza autónoma en la sociedad, y su funcionamiento es una propiedad intrínseca de máquinas y procesos técnicos” (Wiebe, 2005, 21), cada día son muy utilizados ambos conceptos en diferentes áreas de la sociedad. Los recursos informáticos son los relacionados a la informática, aquellos elementos que necesita la computadora para poder funcionar. Estos permiten entrar, procesar, transmitir datos o información, así como almacenar, logrando mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos. Pueden ser físicos o virtuales, variando según las necesidades de los usuarios, se pueden clasificar en:

- **Hardware:** es la parte física o tangible de la computadora, se divide en componentes internos (están dentro del CPU o Unidad Central de Proceso) y dispositivos o periféricos (pueden ser de entrada, salida y almacenamiento).
- **Software:** son los programas o parte lógica de la computadora, se dividen en software o programas del sistema (permiten que funciones la computadora), de aplicación (resuelven un problema) o de desarrollo (lenguajes de programación para crear nuevos programas).
- **Redes:** son todos los elementos que permiten la comunicación entre computadoras, pueden ser redes alámbricas o inalámbricas, según la distancia de cobertura se clasifican en **PAN** (red de área personal: equipos conectados a pocos metros), **LAN** (red de área local: **Ethernet**, laboratorios de informática), **MAN** (red de área amplia: zona geográficamente cercana), **WAN** (red de área metropolitana: abarca países o continentes), **GAN** (red de área global: internet).

Todos los recursos informáticos que se adquieran para la institución tienen que estar relacionados a los procesos que se realizan previo criterio técnico de los especialistas, saber utilizarlos adecuadamente permitirá hacerlo de manera eficiente y productiva en bien de la universidad.

Por otro lado, los recursos informáticos son indispensables para que funcionen los sistemas de información que, según Peter, N., (2006, p.459) “es un mecanismo que ayuda a coleccionar, almacenar, organizar y utilizar información”, están

conformados por tres (3) elementos: medios físicos para almacenar datos, asegurar la integridad a través de procedimientos de manejo de información y reglas de uso y distribución de datos, además se debe considerar los medios o redes necesarias para distribuir la información entre los usuarios.

Es importante mencionar que los sistemas de información permiten ver a la institución de manera sistemática, donde cada módulo o subsistema es parte fundamental del sistema en general; y pueden estar integrado por sistemas de automatización de oficinas, sistemas de procesamientos de transacciones, sistemas de administración de información, sistemas de apoyo a la toma de decisiones y sistemas expertos, conectados a través de redes de **intranets** (red privada con usuarios propios de la institución que utiliza internet para conectarse) o **extranets** (cuando dos o más redes privadas se conectan), el buen uso de los subsistemas informáticos conectados por red, permitirá realizar el trabajo colaborativo, entre todos los funcionarios que tengan que ver con los procesos.

El trabajo colaborativo se caracteriza según Oseda , D., Carruitero, N., y Uribe, Y., (2019, pp.129-135) porque “un grupo de individuos, especialistas, expertos o simples conocedores, trabajan de manera conjunta, descentralizada y simultánea, para lograr un objetivo común”, cada miembro del grupo interactúa de forma dinámica e interdependiente según las responsabilidades o funciones inherentes al cargo donde labora, aportando información que domina, estos autores

también mencionan que “el objetivo principal del trabajo colaborativo es compartir conocimientos bajo una concepción altruista del saber”.

Además, de que cada miembro realice sus funciones con compromiso, interdependencia positiva, aportando sus habilidades personales y grupales, el gerente educativo debe asegurarse que la universidad cuente los recursos informáticos necesarios para que funcionen cada uno de los sistemas informáticos, logre la implementación de redes eficientes en el establecimiento de protocolos de seguridad para la interacción, así como realizar las capacitaciones y actualizaciones al personal que los utiliza, de esta manera se puede trabajar de manera eficiente y satisfactoria utilizando la tecnología.

En la secretaría general se trabaja de forma colaborativa entre las secciones que la conforman, con las vicerrectorías de investigación y postgrado, vicerrectoría académica, con la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Admisión y con las Unidades Académicas.

II.28.1.1. Los recursos de multimedia.

El auge que ha logrado el uso de la tecnología y la informática en los últimos años en todas las áreas incluyendo la educación, proporciona herramientas que permiten responder a las exigencias de los usuarios, considerando el acceso lo más sencillo posible, a través de imágenes y sonido. Es aquí, donde se da una clasificación de los recursos informáticos considerando **hardware** y **software** especializado para que los usuarios

logren utilizar de manera fácil los sistemas de información, mejor conocido como aplicaciones y recursos multimedia; para Zepeda, H., y Méndez, M., (2016, p. s/n), implica “adoptar a esta tecnología como recursos que ofrecen combinaciones de medios para optimizar tiempos, tareas y actividades laborales y académicas de una forma atractiva y eficiente”, los autores consideran que la tecnología multimedia se puede dividir en cuatro (4) categorías:

- orientadas a la formación: se utilizan para educar a los usuarios fomentando el aprendizaje.
- orientadas a la comunicación: permiten la interacción con los usuarios, favorecen la solución de problemas y toma de decisiones.
- orientadas al entretenimiento: utilizan factores lúdicos para mostrar la información.
- orientadas a la información: presentan la información de forma atractiva al usuario.

Es entonces la multimedia, un nuevo recurso para profesionales que es utilizada para impactar los sentidos de los usuarios de los sistemas de información a través de la interactividad y dinamismo visual, logrando mayor atención, comprensión del mensaje, a través de la difusión de contenido multimedia o información en una combinación de imágenes fijas y en movimiento, así como audio y videos creativos.

II.28.1.2. Los recursos comunicativos: eficacia en la transmisión y construcción del conocimiento

El intercambio de datos e información que hoy día se da en las redes e internet a través de texto, imágenes y sonido cada vez más lúdica, integrada e interactiva en consulta a las bases de datos, transforma la comunicación actual donde los medios de información y comunicación se encuentran en un proceso de gran avance, aún más después de la pandemia, donde tomaron auge las redes sociales.

Las telecomunicaciones propician avances en la digitalización y transmisión de los datos, permitiendo más facilidades en el almacenamiento a través de la nube (servidores en internet), ofreciendo mayores posibilidades a recursos multimedia, para lo cual Cabero, J., Martínez, F. y Salinas, J. (2003, p.165), mencionan que “algunos sistemas de comunicación audiovisual en redes: videoconferencia, televisión interactiva (video baja demanda, pago por visión, cine, etc.) y televirtualidad, realidad virtual”), es importante mencionar que cada vez es mayor la cantidad de información multimedia, así como su interacción con los usuarios desde cualquier lugar y dispositivo móvil o computadora.

Se dice que el proceso de comunicación intercambia datos o información a través de los sistemas de la institución, para que se lleve a cabo hay que considerar el canal a utilizar según el tipo de redes informáticas y el tipo de medio que puede ser: alámbrico (utilizando cable de cobre o fibra

óptica) o transmisión inalámbrica, donde cada medio es diferente por lo que hay que analizar sus ventajas y desventajas.

De igual manera se debe considerar que el mensaje o la información que se desea comunicar en las plataformas o páginas web, muestren información actualizada, con una presentación llamativa, fácil de leer y comprender por los usuarios o receptores, que presente interactividad a otros recursos que permitan realizar retroalimentación de comentarios e inquietudes.

Si las redes de computadoras son la interconexión entre computadoras y otros medios físicos como servidores e impresoras, con el fin de compartir datos o información, a través de los subsistemas y optimizar los recursos; se hace necesario establecer la comunicación considerando los protocolos y estándares que rigen su buen funcionamiento, asegurando la integridad en el envío de información, así como la confiabilidad para ser recibida por los usuarios, evitando fallos en la red.

En la Universidad Autónoma de Chiriquí en los últimos años se ha dispuesto emigrar a un Sistema de Información Universitario vía web, donde en caso de imprevistos como fue la pandemia Covid-19, se pueda realizar el teletrabajo colaborativo, sin dejar de brindar los servicios; paralelamente, se ha intensificado el uso de correos electrónicos institucionales para docentes, estudiantes y unidades académicas-administrativas, así como el uso de teléfonos con central telefónica inteligente, para que se lleva a cabo la

respectiva comunicación institucional, la publicación de estos contactos aparece en la página web de la universidad, para conocimiento de los interesados. También se hace uso de las redes sociales como alternativa para dar a conocer información a los docentes, estudiantes, administrativos y público en general, como son: **Instagram, Facebook, Tumblr, Twitter**, sin dejar a un lado la radio universitaria; cabe señalar que se coordina con funcionarios administrativos para que coordinen la actualización y den respuesta oportuna a preguntas, comentarios, que se dé a través de estos medios.

Cabe mencionar que respecto a la comunicación y la construcción del conocimiento, secretaría general juega un rol de importancia a través de la sección de sistematización de datos en la creación de horarios de grupos, que permitirá la matrícula de los estudiantes, al matricularse cada docente podrá tener acceso a lista de los estudiantes matriculados en una asignatura, el correo electrónico para comunicarse con dichos estudiantes y poder hacer la integración con plataformas como **Google Classroom** y **Moodle** para poder llevar a cabo la educación virtual, con una comunicación asincrónica o sincrónica, herramienta que fue de gran ayuda durante el período de pandemia.

Quiere decir que el éxito de la comunicación en la universidad depende de los recursos comunicativos que se adquieran, las actualizaciones necesarias, las capacitaciones y su debido soporte técnico, además deben

estar preparados para imprevistos que se puedan dar en fallas eléctricas o de red, para lograr la eficacia en la transmisión de los datos e información.

II.29. Respondiendo a necesidades culturales y sociales

Las Tecnologías de la Información y la de Comunicación permiten se realice el proceso de producción, tratamiento, comunicación e interacción con la información, al establecer una comunicación de datos o información sincrónica o asincrónica, con cambios en las organizaciones de índole cultural, social, económico y educativo, al automatizar los procesos. Esta comunicación debe considerar que se puede realizar a través de dispositivos móviles o computadoras, que, al ser dispositivos diferentes, son plataformas que deben ser programadas de manera distinta, pero ofreciendo las mismas características y oportunidades.

A pesar que en Panamá se dice por parte del gobierno el **slogan** “Internet para Todos”, en la sociedad actual se puede observar una brecha digital especialmente en áreas alejadas y rurales, donde son más las personas que tienen un teléfono móvil a una computadora, ya que a través del celular se tiene acceso a un teléfono como medio de comunicación y a otras plataformas aún con poca señal o nivel bajo de conexión, también puede adquirirse a más bajos costos.

Hernández, M, y Ovando, M., (2022, p.2), en su estudio “Factores culturales que influyen en la adopción de las TIC e internet: una revisión de la literatura”, mencionan que:

...los principales factores que predominan e influyen en la adopción de las TIC e internet son las características sociodemográficas y los aspectos

culturales de los individuos, así como sus habilidades y oportunidades de acceso a estos recursos.

Se puede observar en este estudio, comentarios como, que es en las áreas rurales donde se observan más limitantes en el uso de las redes y las TIC's, debido a factores como la lejanía por la ubicación geográfica, falta de infraestructura y fluido eléctrico, estatus socioeconómico y de educación relativamente bajo, población de mayor cantidad indígena, mayores tasas de desempleo, entre otros. Para reducir la brecha digital se ha diseñado una serie de teorías y modelos culturales como herramienta para medir las dimensiones que influyen en la adopción de las TIC's e internet.

En cuanto a las TIC's relacionadas con las necesidades de la sociedad, se puede observar que las relaciones entre los seres humanos están dadas actualmente por las redes sociales, a través del internet y la telefonía celular, implantando nuevas formas de relacionarse, informarse, divertirse, comprar, vender, entre otras que modifican la sociedad; más aún luego de la pandemia Covid-19.

Es de notar que para la población de jóvenes es indispensable tener un teléfono móvil con data y de buena marca, mientras que para la población adulta, generalmente se satisface con sólo tener un teléfono, es temerosa y se le dificulta utilizar los servicios que se ofrecen como por ejemplo la banca en línea.

A grandes rasgos se puede decir que los jóvenes valoran más el uso de las TIC's que las personas mayores, para los jóvenes tener un teléfono móvil es una necesidad mayor que tener una computadora y uno de los programas más cotizados para la comunicación

desde el teléfono celular es el **WhatsApp**, muy utilizado para realizar conversaciones escritas, por voz, videoconferencias y adjuntar archivos.

II.29.1. Los procesos administrativos y académicos

La Universidad Autónoma de Chiriquí cuenta en la actualidad con dos sistemas de información para realizar sus procesos, el sistema Fox, nombrado así por el lenguaje en el que fue desarrollado y que permitía la conexión de datos entre secretaría general y la dirección de finanzas. El Sistema de Información Universitario fue creado a partir del modelo del sistema Fox por la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, realizando mejoras desde el año 2012 hasta la fecha.

El Sistema de Información Universitario de la universidad cuenta en la actualidad con módulos para casi todos los procesos que se realizan en la universidad, teniendo acceso desde el tipo de usuario: docente, estudiante o administrativo, de tener duplicidad de usuario la persona tendrá un usuario y contraseña según el rol que desempeña, ya que los módulos activos se dan según las funciones que se realizan en la universidad.

Recordemos que en secretaría general hay 5 secciones bien definidas: registros académicos, sistematización de datos, archivo, sección docente y parlamentaria; cada sección tiene módulos activos según nivel y funciones a realizar, relacionadas con otras unidades académicas o administrativas, según correspondan, además de correos institucionales por sección, a saber:

- registros académicos: el módulo de registros académico interacciona con los módulos de la sección de sistematización de datos, tiene que ver la permanencia y promoción de los estudiantes. Utiliza el correo electrónico, para comunicarse con los estudiantes y las unidades académicas, para la solicitud de citas de revisión; y utiliza las redes sociales para dar a conocer información de graduaciones.
- sistematización de datos: es la sección que más módulos utiliza, tiene acceso según sea el caso a módulos de programas de licenciatura, postgrados y maestrías, diplomados, profesorado. Cuenta entre otros, con módulos que interactúan con las Vicerrectorías Académica y de Investigación y Postgrado, para generar horarios de grupo y se pueda realizar la matrícula por parte de los estudiantes, funciona por niveles: iniciando con la solicitud que realizan las unidades académicas, las aprobaciones de las vicerrectorías y el trámite en la sección, para que la unidad académica y el estudiante tengan acceso a los datos; administra la base de datos de los estudiantes de todos los niveles de la universidad. Es la encargada de realizar cambios en la matrícula y a las calificaciones. Trabaja de forma directa con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, para realizar implementaciones y cambios a los sistemas de información.
- archivo: el módulo de archivo está vinculado a la Dirección de Finanzas (verifica recibos de pago) y cuenta con un módulo de archivo digital (donde

los estudiantes de primer ingreso anexan documentos como; cédula o pasaporte, así como título y créditos de bachiller)

- sección docente: poseen un módulo con la base de datos de los docentes de la universidad para generar certificaciones docentes, actualmente en mejoras.
- parlamentaria: utilizan el correo electrónico para comunicarse con los miembros de los consejos, así como para mandar la documentación que se subirá a la Gaceta en la página web, envía información de planes de estudio a la sección de sistematización de datos, registros académicos y a las distintas unidades académicas, entre otros.

Algunos servicios generales se realizan a través del módulo que interacciona con la sección de compras y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, para hacer solicitud de los recursos que requiere Secretaría General y dar seguimiento, así como el acceso al módulo de los planes de estudio para imprimir según requieran los usuarios.

Para brindar educación considerando las necesidades culturales y sociales de los estudiantes y docentes a través del uso de las Tecnología de la Información y la Comunicación, la universidad realiza a través de la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, las adecuaciones necesarias a sus recursos tecnológicos, considerando que la universidad cuenta en la actualidad con la sede central en la ciudad de David, los Centros Regionales de Tierras Altas en la ciudad de Volcán y Río Sereno, Centro Regional de BARÚ en la

ciudad de Puerto Armuelles, Centro Regional de Chiriquí Oriente en la comunidad Escodú en Remedios y Alto Caballero, así como la Extensión de Boquete y las subsedes de Llano Ñopo, Aserrío y próximamente la de Soloy. Lugares que se encuentran distribuidos en toda la provincia de Chiriquí y algunos por la lejanía como Llano Ñopo no cuenta con las infraestructuras necesarias para que las TIC's que ofrece la universidad puedan ser utilizadas en estos lugares, buscando alternativas para llevar a cabo los trámites que se necesitan.

En los últimos años, con los cambios realizados al sistema por la pandemia y la gran cantidad de estudiantes, casi de 20,000 en toda la universidad para el primer semestre 2023, el sistema se ha saturado, por lo que actualmente se realizan nuevas adquisiciones de recurso tecnológico apropiado, cambios a la infraestructura, conversaciones con proveedores de internet, para que no existan fallos en la red y se pueda utilizar el sistema de información de manera colaborativa, adecuada, eficiente y productiva.

De igual manera se coordina el acceso a internet en las unidades académicas para el desarrollo de las clases, así como interacciones entre el módulo de matrícula, el sistema de registro de calificaciones y el sistema **Moodle**, para la gestión académica.

PARTE E. LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA: EL FORTALECIMIENTO EN LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ

II.30. Coherencia y pertinencias de la gestión académica y administrativa

La globalización y el uso de las TIC's en las universidades implica una serie de cambios necesarios en la gestión que realizan los gerentes educativos, considerando la organización y planeación de la educación, para brindar servicio de calidad, siendo la gestión el acto de administrar los recursos en bien de que se logren los objetivos planteados por la institución.

En esta investigación se ha considerado la gestión académica y la gestión administrativa, por lo que se hace necesario comentar como están relacionadas en la Universidad Autónoma de Chiriquí, para ellos definiremos cada una. Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M., (2006, pp. 221-243), consideran que la gestión administrativa es:

...un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

La gestión administrativa en el ambiente educativo se apoya en las teorías de la administración considerando la misión, visión y objetivos que se pretenden lograr como institución y de la cual depende su estructura, así como las funciones que realiza el gerente educativo de planificar, organizar, dar dirección y evaluar los sistemas que la conforman

de manera dinámica e interactiva. Al ver la universidad como un sistema, se puede decir que los procesos administrativos son las partes de un todo que se realizan dependiendo del departamento, sección o área y los procedimientos que realiza un individuo, para que la universidad pueda brindar servicios y educación de calidad.

El éxito de la gestión administrativa depende del rol que ejerza el gerente educativo, dando las pautas o cursos de acción necesarios para la buena utilización de los recursos, considerando las políticas, reglamentos y acuerdos para el logro de los objetivos propuestos en la universidad.

Por otro lado, Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M., (2006, pp. 221-243), consideran que la gestión académica es el:

...conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en el continuo que permite construir y modelar el perfil deseable del estudiante.

La gestión académica en la universidad involucra todos aquellos procesos socioeducativos que se dan desde que el estudiante ingresa a la universidad hasta su egreso (termina y cumple con todos los requisitos del plan de estudio), logrando que el recorrido cumpla con lo establecido en la universidad según los reglamentos, normas y acuerdos previamente establecidos relacionados con la didáctica y pedagogía, donde el principal mediador es el docente, que busca los estudiantes logren las competencias necesarias durante el proceso educativo.

La gestión académica y administrativa en la universidad están muy relacionadas desde la Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría Administrativa, ya que la gestión

administrativa sienta las bases en el sistema de información universitario y verifica se cumpla con los requisitos para que se dé el proceso educativo. Actualmente, la Secretaría General es la unidad administrativa encargada de centralizar, coordinar, organizar y atender la documentación relacionada con el personal docente y educando, así como todas las actividades que conciernen a la Universidad, desde el ingreso de los estudiantes hasta el egreso y titulación.

El personal administrativo de la Secretaría General es el que se encarga en coordinación con la Vicerrectoría Académica (en el caso de las carreras técnicas y licenciaturas) de que todo lo aprobado en el Consejo Académico respecto a la permanencia y promoción, se cumpla y se lleve a cabo como se aprobó mientras el estudiante realiza estudios y sea titulado. Las Unidades Académicas (Facultades, Centros Regionales, Extensión de Boquete y Subsedes) y la Vicerrectoría Académica velarán propiamente por la gestión académica, dando seguimiento al proceso de enseñanza-aprendizaje; también coordina con la Dirección de Admisión de la universidad el ingreso de los estudiantes de pregrado y grado.

II.30.1. Seguimiento y Control en la Gestión.

Las universidades para estar a la vanguardia en este mundo competitivo deben establecer acciones a seguir, a través de metas y objetivos, que conllevan a la planificación, organización, dirección y control que debe ejercer el gerente educativo; sin embargo, el seguimiento y el control como estrategia permite asegurar que las cosas marchen como deberían, si hay fallas poder llevar a cabo las correcciones pertinentes y sino prevenir, que ocurran.

El control es una actividad esencial en las organizaciones, un proceso administrativo que permite mantener un buen dominio de los recursos y acciones que se realizan, minimizando las alteraciones y dificultades que impidan el logro de los objetivos propuestos; debe permanecer en actualización constante y en seguimiento de los procesos administrativos y académicos. Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020, pp. 57-60), considera que:

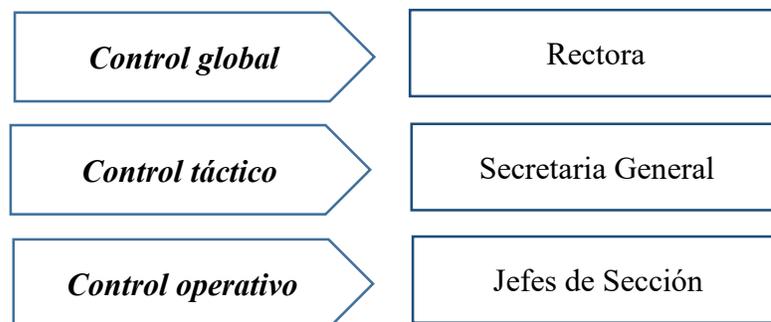
las organizaciones tienen que implementar procesos de controles sistemáticos que permitan intervenir de manera oportuna en las tareas que requieran de una acción inmediata. Se han definido tres tipos de controles a implementar en una organización (Global, Táctico y operativo).

- control global: controla a largo plazo todos los resultados de la empresa, depende de los controles táctico y operativo.
- control táctico: controla a mediano plazo procesos fundamentales.
- control operativo: controla a corto plazo tareas y actividades operativas.

La figura 13 muestra cómo los controles que menciona Arguello et al (2020) se establecen en la universidad con respecto a la secretaría general:

Figura 13

Tipo de controles en la Secretaría General



Nota. Gráfica diseñada por la autora para representar los controles en la Secretaria General.

Para garantizar un buen control organizacional y la calidad de los procesos, se deben establecer mediciones en los controles, de manera constante y repetitiva, que también dependerá de las actividades que se realizan. Considerando la figura 13 en el caso del control global que es la alta gerencia, (en la universidad el gerente educativo es la rectora). La medición se puede realizar una vez al año, ya que es una actividad a largo plazo; en el control táctico o niveles medios se recomienda unas dos veces al año, pero en el control operativo, donde se realizan todas las tareas y actividades cotidianas, se recomienda una frecuencia constante o diaria.

Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020, pp. 57-60), también mencionan que “los gerentes realizan cuatro enfoques para realizar sus mediciones: observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y reportes escritos.

Por otro lado, se puede decir que el control en la gestión permite a los gerentes verificar y asegurar que hay un buen desempeño en la organización, donde la ausencia o el exceso de control es perjudicial para la institución, además, deberían llevar a la automatización de tareas repetitivas, generalmente realizadas a nivel operativo, estableciendo un orden, así como roles que faciliten monitorear las actividades según los objetivos propuestos. Salgado, J., y Calderón, L. (2014, p. 14), hacen referencia al control de gestión que está relacionado al desempeño organizacional, a través de mediciones que aseguren el éxito, como mencionan:

El control que se hace de la estrategia y de la gestión empresarial se hace a través de sistemas de control de gestión que utilizan sistemas de medición del desempeño, con medidas que aseguran y controlan factores clave de éxito.

El control está estrechamente relacionado con el seguimiento y la evaluación; ya que permite estimar la calidad del trabajo respecto a los objetivos establecidos y al plan estratégico. El análisis de la información para identificar los riesgos sería el seguimiento, mientras que el control son las acciones a seguir para que se dé lo planeado, encontrar fallos, establecer causas y definir cómo corregir.

Por otro lado, la evaluación permite medir las acciones realizadas para el logro de los objetivos. En una universidad la evaluación puede realizarse sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre las demás actividades y procesos administrativos que se realizan en la institución.

La Universidad Autónoma de Chiriquí como estrategias de control realiza evaluaciones de desempeño a administrativos y docentes, a los administrativos por año si son funcionarios permanentes y a los eventuales cada seis (6) meses. Los docentes desde el año 2022 por cada período académico realizan una autoevaluación, evaluación administrativa y evaluación por parte de los estudiantes. De igual manera la universidad como todas las universidades panameñas es miembro de CONEAUPA y participa de la Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria de Panamá, según el período estipulado, donde se verifica por indicadores los factores de docencia universitaria, investigación e innovación, extensión universitaria y gestión institucional universitaria, a través de los actores: autoridades, docentes, personal, administrativos, estudiantes, graduados y empleadores.

II.30.2. Orientación y apoyo en procesos y actividades

Si la gestión de la universidad se basa en los procesos que se realizan y cada proceso está integrado por una serie de tareas o actividades, el gerente educativo debería buscar la optimización de los mismos, donde las autoridades a través de las vicerrectorías académica y administrativa ofrezcan orientación y apoyo para que el personal docente y administrativo cumpla con los objetivos propuestos en los planes estratégicos, tomando en cuenta la experiencia del personal que ahí labora y que puede colaborar con información relevante para la optimización.

Para lograr los objetivos y establecer los recursos adecuados para tal fin, se desarrollan planes o programas de forma global que integren acciones y propuestas de mejoras, donde se debe considerar entre otras cosas: capacitación del personal, compra de artículos de oficina, así como la adquisición y mantenimiento de recursos tecnológicos, considerados procesos de apoyo según Mallar, M., (2010, p.11).

...son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo.

Cabe mencionar que los apoyos y orientaciones que se realicen en la gestión, tanto académica como administrativa se deben basar en los reglamentos, políticas, acuerdos, entre otros documentos legales aprobados con anterioridad en la universidad o de entidades que rijan en la universidad, como, por ejemplo: Plan de Mejoramiento Institucional, Plan De Desarrollo Institucional, Normas Generales de

Administración Presupuestaria, Política para el suministro de mobiliario y equipos, entre otros.

II.30.3. Las acciones emprendidas

La universidad luego de las ocurrencias que provoco la pandemia Covid 19 estableció como fin primordial proponer mejoras para garantizar la continuidad de la educación en esta casa de estudios; entre las acciones emprendidas en el momento se invirtió en plataformas virtuales y capacitaciones al personal docente. A corto plazo, se brindaron soluciones tecnológicas de emergencia y de mejoras para garantizar la educación.

Desde la Secretaria General en conjunto con los jefes de sección el análisis de los procesos que se paralizaron buscando solución a través de modificaciones e implementaciones con las TIC's, en aras de brindar servicio de calidad acortando tiempo y distancia, algunas de las modificaciones realizadas al Sistema de Información Universitario, vía web son:

- Impresión de créditos académicos, con la inclusión de la firma digital.
- Revisión de créditos automatizadas.
- Impresión digital de créditos de graduado.
- Confección e impresión de diplomas, con código QR.
- Implementación de planes de estudio de los programas de postgrado (postgrados, maestrías y doctorados).
- Asignación de códigos de horarios en el sistema de los programas de postgrado, necesarios para efectuar el trámite de matrícula.

- Ingreso de estudiantes de postgrado y maestría por las coordinaciones respectivas, a través del sistema.
- Secuencia de códigos de horario por unidad académica, para programas de licenciatura.
- Registro oficial de calificaciones electrónico para pregrado y grado. La opción de utilizar **Moodle** como plataforma de aprendizaje para dictar clases virtuales, actualiza la libreta de calificaciones de la universidad.

Para llevar a cabo estas mejoras se realizó inversión en equipo tecnológico, de comunicaciones y en las instalaciones, sí como trabajo en conjunto con la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación.

II.31. La gestión académica.

La gestión académica es aquella que busca facilitar y mejorar el proceso formativo, de forma continua en las instituciones educativas según las necesidades del entorno. Contempla no sólo la formación de los discentes, sino también la investigación y la vinculación con la sociedad; además, debe garantizar el rol del docente en acompañar al estudiantado y mediar en el proceso de enseñanza aprendizaje según el currículo.

Para verificar que las universidades estén realizando una buena gestión académica deben someterse a evaluaciones externas. En el caso de la universidad, recordemos que la gestión académica está a cargo del vicerrector académico, esta vicerrectoría cuenta en la actualidad con la Dirección de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior que busca llevar a cabo la política de calidad institucional, a través del proceso de

autoevaluación y acreditación de la universidad, así como de todas las carreras que ofrece y que conllevan a establecer un plan de mejoras; todo esto considerando las Guías de Autoevaluación de Carreras del CSUCA (Consejo Superior Universitario Centroamericano) - SICEVAES (Sistema de Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior) y los lineamientos de CONEAUPA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá).

Por otro lado, está la Dirección de Currículum la cual tiene como objetivo:

Establecer y normar las intervenciones para la creación, actualización y mejoramiento del Diseño, Rediseño, Desarrollo y Evaluación Curricular, orientado a alcanzar la Calidad Educativa en la UNACHI”, UNACHI 2023. Otra dirección importante en la gestión académica es la Dirección de Evaluación y Perfeccionamiento del Desempeño Docente encargada de “planificar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la evaluación y el perfeccionamiento del desempeño docente (UNACHI, 2023).

La Vicerrectoría Académica a través de las tres direcciones antes descritas y la Dirección de Admisión, trabajan muy estrechamente con la Secretaría General, para llevar a cabo una gestión académica acorde a los cambios y necesidades del entorno.

- Dirección de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: por primera vez en el proceso de reacreditación realizado en el año 2022, la Secretaría General es parte del proceso, participando en el indicador 80 y 81 que implica las directrices y verificaciones de los procesos relacionados a la admisión, permanencia y promoción

de estudiantes. Además, colaboro con información solicitada por otros indicadores, para llevar a cabo el proceso.

- Dirección de Currículum: una vez aprobados los planes de estudio en el Consejo Académico previa revisión de la dirección, la sección de sistematización de datos de secretaría general es la encargada de digitalizar los datos en el sistema de información universitario, por lo que se debe coordinar con la dirección para que los datos puedan ser implementados según los estándares del sistema y las normas establecidas.
- Dirección de Evaluación y Perfeccionamiento del Desempeño Docente: las unidades académicas son las responsables de la asignación de docentes a los cursos, cualquier modificación es realizada a través de ajustes en la sección de sistematización de datos. Además, la sección de registro docente, también de Secretaría General, es la encargada de almacenar y tramitar las certificaciones docentes con el historial de cursos dictados, así como cambios de dedicación y categoría. Previa revisión de la vicerrectoría académica se realizará la evaluación de los docentes, según los estudiantes matriculados en los cursos asignados, en cada período lectivo.
- Dirección de Admisión: esta dirección es la que ingresa a los estudiantes de pregrado y grado por primera vez a la base de datos de la universidad, cualquier modificación, culminado el período de admisión, es realizado por la sección de sistematización de datos previa autorización de la dirección y las unidades académicas.

Aunado a estos procesos recordemos que la Secretaría General previa solicitud de las unidades académicas y la aprobación de la Vicerrectoría, es la encargada a través de la sección de sistematización de datos de crear los horarios de grupo por carrera, año y jornada, para que las unidades académicas puedan asignar horarios y docentes, para que los estudiantes puedan realizar la pre matrícula y la Dirección de Finanzas pueda formalizar la matrícula, con su cobro. Por otro lado, la sección de registros académicos se encarga de verificar que los estudiantes cumplan con los requisitos de egreso según plan de estudio y normativas establecidas.

II.31.1. Construyendo y modelando el perfil del estudiante

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación como herramientas en la docencia permiten mejorar la enseñanza en las aulas de clases, el estudiante tiene la oportunidad entre otras cosas de investigar, trabajar colaborativamente y a distancia, comunicarse sincrónica o asincrónicamente, preparando al estudiante para incursionar en el ambiente laboral y por ende estar mejor preparados para enfrentar el mundo que hoy se vive. Sin embargo, el uso de la tecnología también conlleva riesgos, si es utilizada de forma incorrecta por el docente y se deja de considerar la planificación curricular y los objetivos de clase.

A través de la UNESCO (Parra, 2021) en su publicación *Perfil del estudiante universitario latinoamericano*, menciona en sus conclusiones que, de la revisión a las políticas públicas relacionadas al estudiante universitario y sus necesidades, se considera que “debe incorporarse al estudiante como sujeto de las políticas, con

capacidad para participar en su implementación”, debe ser capaz de expresarse, participar políticamente, reconocer la importancia de las TIC’s. Por otra parte, las universidades deberían realizar cambios sistemáticos y establecer planes que brinden estabilidad física y emocional, así como la equidad e igualdad de oportunidades para el uso de los recursos.

Por otro lado, la Universidad Autónoma de Chiriquí aprueba en consejo académico N°15 -2015, su Política de Calidad Institucional, que dice:

Ofrecer servicios de calidad académica en docencia, investigación y extensión, para la formación integral de profesionales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, garantizando un proceso de seguimiento académico y movilidad estudiantil pertinente, eficiente y coherente; asegurando que la docencia este fundamentada en competencias disciplinarias, pedagógicas, tecnológicas, éticas, personales y de investigación acordes con los objetivos de excelencia institucional dentro del marco del respeto a los derechos humanos con miras a la mejora continua (UNACHI, 2018).

Con base en esta política de calidad la Vicerrectoría Académica a través de la Dirección de Curriculum, establece y verifica se lleve a cabo la Guía para la Elaboración de la Justificación, Fundamentación y Perfil del egresado de una carrera, esta guía permite a las unidades académicas incluir en el currículum, el perfil que un estudiante graduado debe tener al finalizar un plan de estudio. El perfil profesional del egresado será según carrera y considera la gestión de calidad basada en competencias, para lo que ofrece las competencias genéricas y específicas que los estudiantes deben lograr por carrera.

II.31.1.1. Los procesos de la realidad socioeducativa

La sociedad de la información en la que vivimos, gracias a la aparición del Internet, en la cual los individuos no sólo aprenden en las instituciones educativas, sino que aprovechan los recursos comunicativos enfocados en la enseñanza y en la influencia que ejercen las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el área política, social, cultural, educativa y económica, a través de procesos transaccionales y de almacenamiento de información rápidos y eficaces. Esto nos lleva a considerar que los procesos socioeducativos en el desarrollo del curriculum de las universidades, debe tomar en cuenta la realidad de las personas y del entorno.

Lo anterior descrito, implica cambios profundos en la familia y en la educación para convivir en una sociedad libre de violencia, donde exista justicia, se procure eliminar barreras cognitivas y digitales, se permita la libertad de expresión, se dé la gestión del conocimiento y la globalización, donde los individuos no sólo se caracterizan por tener conocimiento, sino que se preocupen por generarlo a través de la investigación.

Es importante en este tema considerar que la Dirección de currículum de la universidad tiene como visión:

Liderizar el proceso de transformación curricular en el nivel superior, que garantice la formación profesional que responda a las necesidades y exigencias del mercado laboral con pertinencia, eficacia y competitividad en aras de mejor calidad de vida.

A través de esta visión, las unidades académicas antes de diseñar el currículum de una nueva carrera o modificación de una existente, debe llevar a cabo un estudio de mercado, considerando la oferta y demanda de los futuros profesionales. De ser positivo el diagnóstico y se enfoque con el plan estratégico de la universidad, se procede al diseño curricular. Quiere decir que en la universidad no se ofertan carreras por ofertar, sino que depende de la realidad que se vive en el entorno de sus sedes, por lo que puede variar la oferta académica de una sede a otra.

II.31.1.2. Acciones de atención al discente.

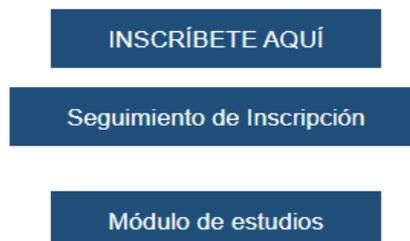
Se ha podido observar en los últimos años, que la matrícula en la universidad es mucho mayor que años anteriores, lo que ha provocado la digitalización de procesos de admisión, permanencia y promoción, para poder brindar mejor servicio de manera rápida y eficiente.

En primera instancia cuando un estudiante ingresa a la universidad debe contactar a la Dirección de Admisión para registrarse y ser guiado en los trámites correspondientes, siendo ingresado a la base de datos de la universidad; una vez cumple con los requisitos de admisión y matrícula como estudiante, las unidades académicas son las responsables de ofrecer atención y orientación durante la permanencia de los discentes que ahí estudian, a través de las direcciones de escuela.

Luego de la pandemia Covid 19, para poder dar seguimiento al proceso de admisión se diseñó a través de la Dirección de Admisión en la página web de la universidad las opciones de inscripción y seguimiento para el proceso. Además, se utilizaron las TIC's y las redes sociales como **Instagram, Twitter y Facebook**, para dar a conocer información de importancia para el proceso y el programa **WhatsApp** fue utilizado como herramienta efectiva en la comunicación, así como los teléfonos.

Figura 14

Módulo de Admisión, UNACHI



Nota. Opciones que muestra el módulo de Admisión en la página web de la UNACHI, para llevar a cabo de forma **on line** la inscripción.

Si se considera que la deserción por múltiples motivos durante la permanencia, es un problema que afecta las aspiraciones de los estudiantes, de obtener un título universitario, la gestión administrativa debe garantizar el menor porcentaje de ocurrencia, brindando espacios físicos y plataformas virtuales adecuadas, así como los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, promover un

clima institucional favorable, donde el docente, los estudiante y administrativos logren sentido de pertenencia durante la permanencia del estudiante en su carrera.

Algunas acciones que la universidad en su gestión administrativa realiza para fortalecer el proceso de permanencia de los estudiantes y mejorar la calidad de la educación y los servicios que brinda son el diseño de planes Estratégico, Institucional y de Desarrollo Institucional, considerando: el Eje Estudiantil, la creación de convenios, mejorar a la conexión a internet, otorgar becas y programas de ayuda económica (a través de exoneraciones, trabajo por matrícula, alimentación, transporte, programa de lentes y otros), brindar ayuda psicológica, mejorar las instalaciones, por mencionar algunos.

Mientras, que desde la gestión académica establece tutorías con ayuda de los docentes y las direcciones de escuela para dar seguimiento a los estudiantes en su comportamiento académico y monitorear la deserción, también realiza evaluaciones del desempeño docente para identificar y mejorar la labor docente.

Es importante mencionar que el proceso de acreditación en la universidad es de vital importancia para ofrecer servicios de calidad, ya que permite medir y mejorar los servicios que brinda según estándares nacionales e internacionales.

La Secretaría General juega un rol importante en las acciones de atención al discente durante el ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes, al realizar los procesos de:

- Admisión: ingreso y modificación a la base de datos de estudiantes.
- Permanencia: creación de horarios de grupos para realizar el proceso de matrícula, trámites de retiro-inclusión, corrección de calificaciones, impresión de créditos académicos, cambio de sede, archivo de documentos, certificaciones, índice académico, pre matrícula tardía, asignación de estudio dirigido.
- Promoción: revisión de créditos y requisitos de egreso, confección de diplomas y créditos de graduado.

Para realizar estos procesos, la Secretaría General en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación ha invertido en la adquisición de equipos, recursos, así como la implementación y mejoras a las aplicaciones a través del Sistema de Información Universitario, con el objetivo de poder realizar trámites de manera virtual; poder atender más cantidad de estudiantes en menos tiempo; agilizar los procesos, evitando la mayor cantidad de errores académicos y administrativos; por ende, brindar calidad en el servicio que se realiza.

II.32. La gestión administrativa

La gestión administrativa en las universidades recae sobre el rector, el vicerrector administrativo y el Consejo Administrativo, tiene el propósito de apoyar los procesos que permitan la administración de las instalaciones, coordinar horarios de trabajo del personal, el manejo de los recursos que garanticen el correcto funcionamiento.

La universidad Autónoma de Chiriquí diseña el Plan Estratégico y el Plan de Desarrollo Institucional como guías para cumplir con los objetivos institucionales, considerando acciones administrativas a través del Eje de Gestión Administrativa. Luego de realizada la acreditación se establece un Plan de Mejoramiento Institucional para llevar a cabo las sugerencias del comité evaluador, de igual forma se realizan informes de rendición de cuenta al finalizar un período para dejar evidencia de los avances de ambos planes.

Hay que considerar que por ser el rector un docente, según su perfil profesional no siempre tiene formación administrativa, por lo que carece de capacidades gerenciales y decisorias; por ende, para realizar una buena gestión deberá contar con un equipo multidisciplinario que lo acompañe en la toma de decisiones, en bien de la institución.

Por otro lado, la gestión administrativa en las universidades necesita involucrar a las personas, los recursos y los procesos a través de un esquema de gestión de calidad para el desempeño administrativo y el funcionamiento de la institución, que considere acciones estratégicas, tácticas y operativas. Recordemos que la universidad establece en 2018, su Política de Calidad Institucional para contribuir al mejoramiento continuo de la institución

y con ella se crea el sistema de Gestión de Calidad a través de los Círculos de Calidad en cada una de las unidades académicas y administrativas que la conforman.

La Secretaría General es parte de los círculos de calidad y trabaja en los procedimientos de trámites que se realizan en sus secciones para mejorar la productividad, en el cuadro 6, se muestran los procedimientos según sección y número de procedimientos, a saber:

Cuadro 6

Procedimientos de Secretaría General considerados en los Círculos de Calidad.

SECCIÓN	PR	DESCRIPCIÓN
SERVICIOS GENERALES	193	Atención telefónica
	258	Atención personalizada
	259	Certificación de estudiante
	260	Recibir, verificar y distribuir la correspondencia.
	261	Redacción de notas
ARCHIVO PARLAMENTARIA	072	Archivar documentos
	056	Realización de consejos
	055	Solicitud y trámite de créditos oficiales o preliminares
REGISTROS ACADÉMICOS	058	Exoneración para estudiantes sigma lambda
	061	Trámite de citas para revisión final de créditos
	064	Trámite de revisión final de créditos
	068	Trámite de elaboración de listado y confección de diploma e impresión de los créditos de graduado.
REGISTRO DOCENTE	053	Asignación de código docente
	054	Certificaciones docentes
	057	Convalidación de asignaturas de pregrado, grado, postgrado, maestría y doctorado.
	059	Evaluación de títulos de otras universidades públicas, privadas y extranjeras.
	082	Asignar código de estudiantes extranjeros
	103	Preparar y mantener actualizado los expedientes del docente.

Continuación del Cuadro 6
Procedimientos de Secretaría General considerados en los Círculos de Calidad.

	049	Asignación de código de horario
	050	Cambios de datos
	062	Captura de calificaciones
	063	Estudio dirigido
SISTEMATIZACIÓN DE DATOS	065	Impresión de listas oficiales
	066	Modificación o creación de planes de estudio
	067	Corrección de calificaciones
	069	Registro de votantes
	070	Retiro-inclusión de asignaturas

Nota. Cuadro diseñado por la autora que muestra los procedimientos que realiza Secretaría General según número de identificación, considerados en los Círculos de Calidad de la universidad.

Para trabajar en los procedimientos la Secretaria General designa un grupo de trabajo liderado por la jefatura de la sección de sistematización de datos para trabajar con los demás jefes de sección, identificando los procedimientos y describiendo las tareas que se realizan en cada una de las secciones.

II.32.1. La planificación y organización de los procesos

¿Qué hacer y cómo hacerlo? Estas son preguntas que todo gerente educativo se hace en favor de la institución que lidera, donde la planificación es el primer paso de la gestión administrativa y responde a los objetivos planteados, anticipando acciones futuras; estos objetivos indican el rumbo que se espera lograr, por lo que deben ser definidos de forma clara, constituyen la fase mecánica del proceso administrativo.

La planificación estratégica permite a los gerentes estar preparados ante las oportunidades y riesgos del mundo cambiante, así como dar rumbo a la institución, donde el recurso humano es primordial para que se lleve a cabo la planificación, es un ente activo que debe tener participación, debe ser capacitado y motivado. Almuñás, J. y López, J. (2012, pp. 72-97), consideran que: La planificación estratégica se operacionaliza a través de un proceso, cuyo principal resultado es la estrategia institucional. Mantener altos rendimientos en la gestión de dicho proceso exige desarrollarlo con calidad, y por tanto se necesitan acciones evaluativas, que propicien su mejoramiento continuo. Los elementos de la planeación según Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., (2018, p.55), “se consideran los siguientes: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos”.

En las universidades donde los fondos de inversión dependen del presupuesto de la nación, la planificación permite establecer prioridades; la universidad a través del Plan Estratégico 2018-2023, desarrollado por un grupo de trabajo entre personal académico y administrativo, realizan un diagnóstico institucional, primeramente, donde se hace el análisis del contexto, en el contexto externo analiza las oportunidades y amenazas, y en el contexto interno las fortalezas y debilidades.

Una vez realizado el diagnóstico identifican los ejes estratégicos con los cuales se trabajará el plan, así como los objetivos estratégicos, los objetivos operativos y las acciones a seguir.

El cuadro 7 muestra las acciones administrativas que involucran a la Secretaría General, dentro de la planificación de la universidad, en la mejora de los procesos que se realizan (UNACHI, 2023).

Cuadro 7

Acciones administrativas que involucran a Secretaria General

OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES
GA3. Elevar la productividad y competitividad de los estamentos universitarios con la dotación de recursos tecnológicos.	
GA3.1. Crear una base de datos de equipos y mobiliarios e implementar las políticas aprobadas.	GA3.1.1. Elaborar una base de datos sobre la condición de los equipos tecnológicos (informáticos, científicos, humanísticos y administrativos) existentes en cada unidad académica y administrativa.
GA3.1. Implementar las políticas aprobadas, en cuanto a la creación de una base de datos de equipos y mobiliarios.	GA3.1.2 Actualizar periódicamente la base de datos de equipos tecnológicos. GA3.1.3. Presentar información sobre el estado de los equipos tecnológicos que requieren ser reemplazados.
GA3.2. Identificar las necesidades de equipos en cada unidad académica o administrativa.	GA3.2.1. Priorizar las necesidades de equipos tecnológicos. GA3.2.2. Procurar el mantenimiento preventivo para asegurar el buen funcionamiento de los equipos tecnológicos. GA3.2.3. Garantizar las herramientas necesarias para la ejecución de las labores propias de la institución
GA3.3 Dotar de recursos tecnológicos a las áreas administrativas y académicas	GA3.3.1 Asignar los recursos económicos necesarios. GA3.3.2. Adquirir recursos tecnológicos según prioridad, debidamente justificada.
GA4. Mejorar la comunicación en la gestión institucional.	
GA4.1. Analizar fortalezas y debilidades de los canales de comunicación institucional.	GA4.1.1 Hacer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades existentes en cuanto a la comunicación. GA4.1.3. Presentar una propuesta de mejoramiento de la comunicación de acuerdo a las debilidades detectadas.

Continuación del Cuadro 7

Acciones administrativas que involucran a Secretaría General

GA4.2. Fortalecer los niveles de comunicación dentro y fuera de la institución.	GA4.2.1. Concienciar a las autoridades sobre la importancia de utilizar los canales de comunicación institucional. GA4.2.2. Desarrollar programas de sensibilización a los estamentos universitarios, sobre el uso adecuado de los canales de comunicación institucional.
GA4.3. Mejorar la comunicación a través de las redes sociales.	GA4.3.1. Definir una unidad responsable de la divulgación y comunicación de la información institucional.
GA4.4. Dotar de recursos necesarios para una comunicación institucional asertiva.	GA4.4.1. Asignar los recursos requeridos para garantizar la comunicación institucional efectiva.

Nota. Objetivos estratégicos del eje de Gestión Administrativa, información tomada de la página web de la (UNACHI, 2023), Plan Estratégico Institucional 2018-2023.

Acciones:

- GA1.1.1. Priorizar los programas y proyectos de acuerdo con las necesidades.
- GA3.1.3. Presentar información sobre el estado de los equipos tecnológicos que requieren ser reemplazados.
- GA3.2.1. Priorizar las necesidades de equipos tecnológicos.
- A3.2.2. Procurar el mantenimiento preventivo para asegurar el buen funcionamiento de los equipos tecnológicos.
- GA3.2.3. Garantizar las herramientas necesarias para la ejecución de las labores propias de la institución.
- GA3.3.1. Asignar los recursos económicos necesarios.

- GA3.3.2. Adquirir recursos tecnológicos según prioridad debidamente justificada.

Compromisos:

A. Compromisos Institucionales:

- 13) Actualizar de manera permanente las tecnologías de información y comunicación.
- 14) Fortalecer la conectividad a través de una intranet universitaria en las sedes regionales y campus para facilitar el acceso a todos los procesos.

C. Compromisos con la Gestión Administrativa:

- 14) Continuar los planes de perfeccionamiento y capacitación laboral para todos los colaboradores vinculados a sus funcionarios.
- 18) Continuar con los procesos que promuevan los círculos de calidad de la gestión.

Proyectos Estratégicos:

- 13. Fortalecimiento de las unidades académicas y administrativas de la UNACHI (Continuidad): adquisición de equipos de oficina, de equipos multimedia, materiales, mobiliario, útiles de oficina y atender gastos de mantenimiento, entre otros, tal como lo establece el Plan de Mejoramiento Institucional de la Universidad.

- 15. Mejoramiento de recursos de tecnología de la información y comunicación (Continuidad): pretende mejorar la cobertura de la plataforma virtual actual, adquisición de recursos y equipo tecnológico de punta.

Para que la Secretaria General logre participación de los objetivos y acciones del Plan Estratégico de la UNACHI, dependerá de las solicitudes previamente justificadas por el secretario general, a través del administrador y en coordinación con los jefes de sección.

Luego de la planificación o planeación, si la universidad es vista como un sistema, las acciones recaen en los procesos, que no es más que el conjunto de actividades interrelacionadas y los recursos que utiliza para transformar las entradas en salidas. Estos procesos permiten gestionar la institución, porque contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

La organización es una actividad mecánica de importancia en el proceso administrativo ya que se puede considerar como la manera de distribuir entre un grupo de personas las tareas a realizar, al establecer roles para lograr los objetivos. Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., (2018, p.55), consideran que el objetivo principal de la organización es:

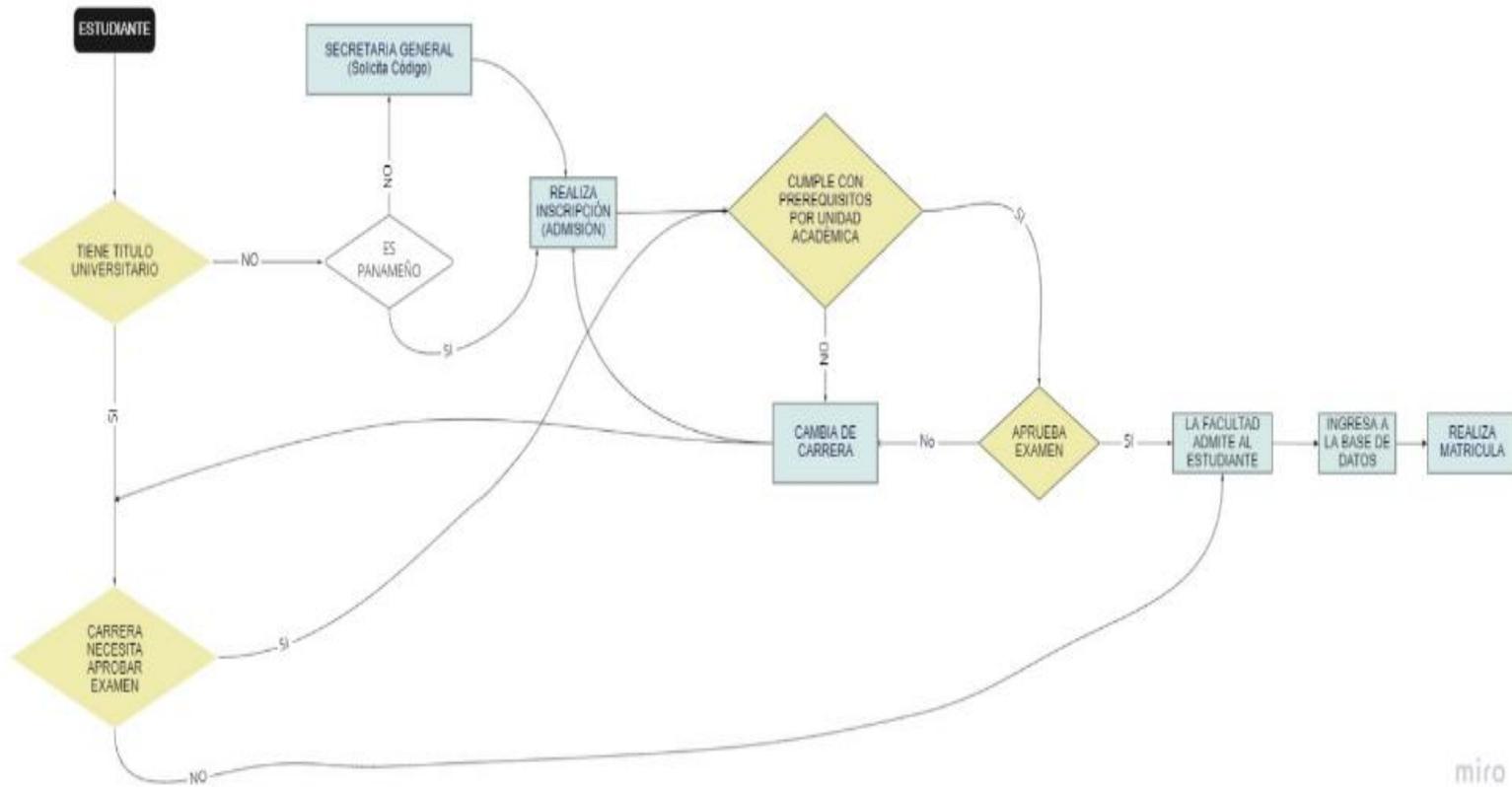
crear la estructura idónea para que la institución trabaje y logre su propósito con la participación acertada y en común de quienes laboran en ella; lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, para la atención y satisfacción de los clientes.

La universidad se debe organizar como un sistema a través de los procesos, donde se puedan identificar todos los trámites que se realizan y sus interrelaciones entre unos y otros, de esta manera se pueden identificar las tareas a realizar y establecer responsables para su desarrollo. Para ello recordemos se creó el Sistema de Calidad, donde Secretaria General ha identificado procedimientos relativos a los procesos de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes.

Las figuras 15, 16 y 17 muestran el diagrama de como fluye la información en los procesos de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes en Secretaria General.

Figura 15

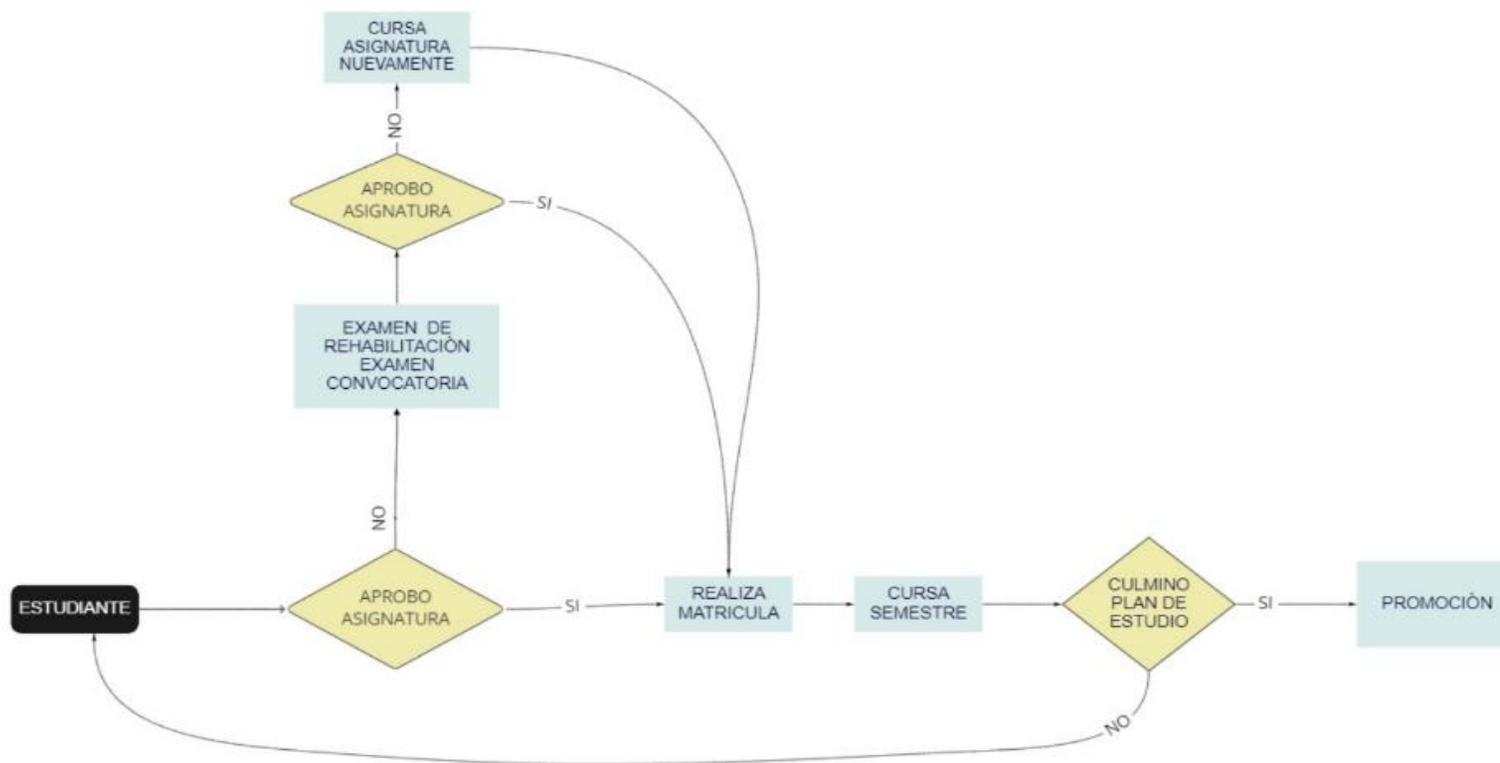
Diagrama de flujo, Admisión, Pregrado.



Nota. Diagrama de flujo diseñado por la autora para evidenciar el proceso de admisión y su desarrollo en Secretaria General

Figura 16

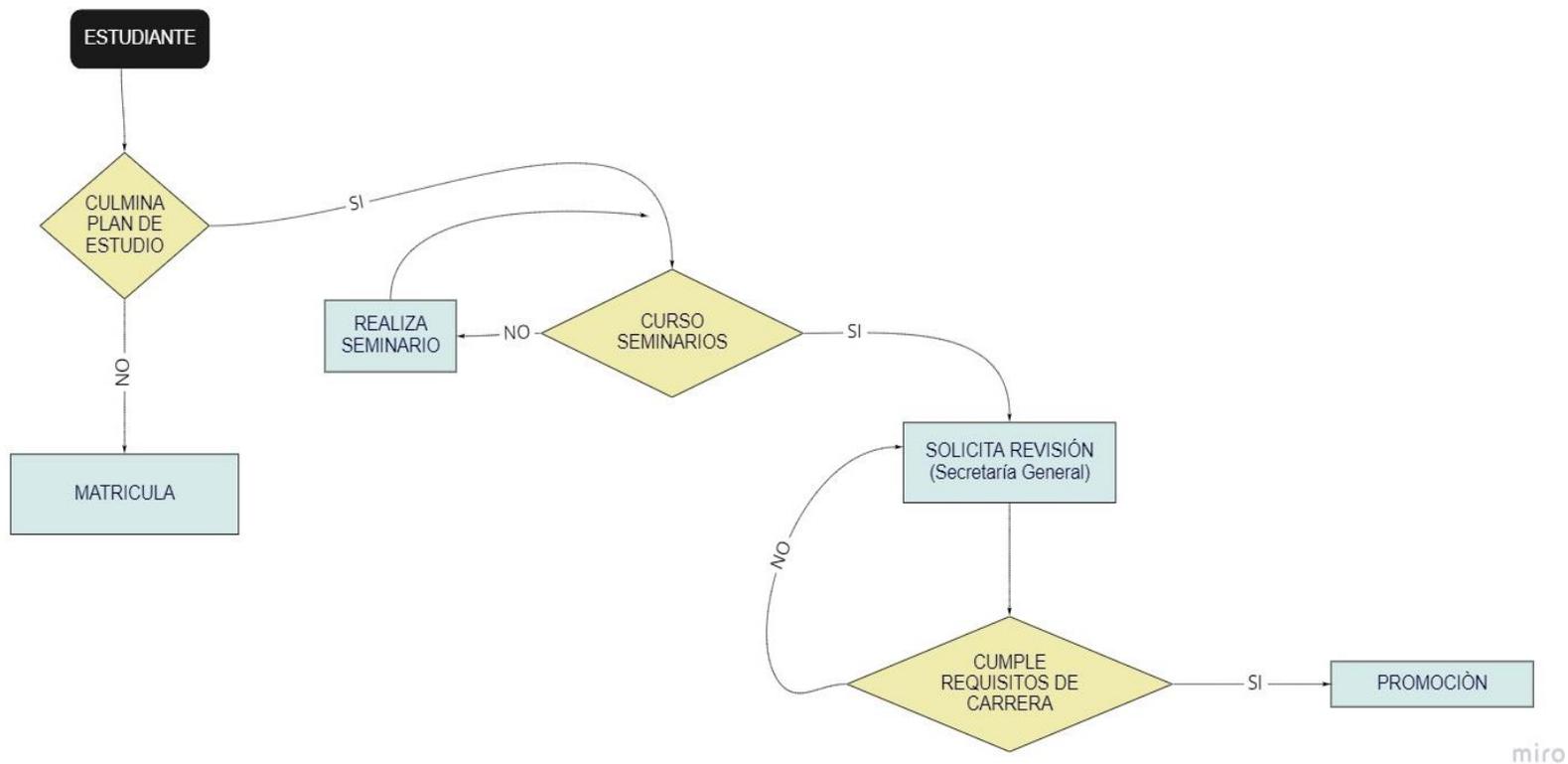
Diagrama de flujo, Permanencia, Pregrado.



Nota. Diagrama de flujo diseñado por la autora para evidenciar el flujo de datos en el proceso de permanencia en Secretaria General.

Figura 17

Diagrama de flujo, Promoción, Pregrado.



Nota. Diagrama de flujo diseñado por la autora para evidenciar el flujo de datos en el proceso de promoción en Secretaría General

II.32.2. La distribución de los recursos.

Los recursos materiales y tecnológicos son el conjunto de bienes indispensables con que cuenta la institución para desarrollar sus tareas. Su adecuada adquisición requiere una evaluación completa del sistema de suministro para definir con certeza el tiempo oportuno y las cantidades a adquirir; también debe identificar los procesos críticos y los recursos que utiliza.

En Secretaría General, el secretario general, el subsecretario y el administrador son los encargados de realizar las solicitudes de servicios y compras a través del sistema de información universitario, previa solicitud de los jefes de sección. Se trata de tener en inventario papelería y materiales necesarios para las funciones diarias, el recurso tecnológico se compra previo criterio técnico de los especialistas de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación.

II.32.3. La dirección de los procesos

En el proceso administrativo la dirección como parte de la fase dinámica según Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., (2018, p.55), “se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada”, tiene que ver directamente con el recurso humano de la empresa, al guiar las actividades para que se ejecuten eficientemente, así como la toma de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

Dirigir no sólo es dar instrucciones, la persona debe interactuar con sus similares que conforman la institución, conocer el entorno interno y externo, tomar

decisiones de riesgo, integrar recursos y seleccionar los mejores canales de comunicación, ya sea de forma descendente, ascendente u horizontal.

En todas las instituciones se lleva a cabo el proceso de dirección, ya que es clave una vez se lleve a cabo la planificación de lo que se quiere lograr, llevar a cabo una buena dirección acompañada de comunicación, liderazgo, motivación y supervisión efectivos, permitirá alcanzar las metas y objetivos propuestos. Respecto de la supervisión, para que la persona que dirige pueda supervisar, debe conocer las tareas que realiza el personal a su cargo y tener la habilidad de interactuar con los mismos.

En la universidad el rector es el encargado de llevar la dirección de la universidad y en la Secretaría General la persona encargada de dirigir y establecer controles sería el secretario general. Su liderazgo y motivación deben crear un ambiente óptimo para funcionar eficazmente. Este coordina la distribución de tareas a través de los jefes de sección, debe conocer los procesos que se realizan en cada una de las secciones que la integran, así como los puestos y funciones del personal que ahí labora, según el manual de cargos de la universidad (2014), todo esto para poder dirigir eficientemente.

II.32.4. El control de los procesos

El control debe estar presente en todo el proceso administrativo dando seguimiento a las actividades que se desarrollan desde la planeación, permite identificar desviaciones y actuar a través de correcciones oportunas para el logro de los objetivos. Para Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., (2018, p.55), es parte de

la fase dinámica del proceso administrativo que consiste en la “acción realizada con la finalidad de medir, comparar y en su caso corregir, actividades o procesos al interior y exterior de la empresa”. Los autores además indican, que:

La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado.

Los controles son importantes, no sólo para corregir errores, sino también para prevenirlos. Permiten al que dirige tomar decisiones y ver si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, y si no, cuáles son las razones. Muchas veces la persona que dirige delega las funciones de control a mandos medios. Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., establecen cuatro fases para establecer control: “Establecimiento de estándares, Medición, Comparación y Acción correctiva”. Los criterios de desempeño en el establecimiento de estándares, medición y comparación, son una forma de establecer control, puede darse a través de la observación o la entrega de informes.

Además, los autores antes mencionados establecen que existen tres tipos de control, a saber:

Control global: se orienta a los resultados de la empresa en su totalidad, es a largo plazo; Control táctico: se orienta a los resultados de los departamentos de manera aislada, es de mediano plazo; Control operativo: se orienta a la ejecución de tareas y actividades operativas, es de corto plazo.

En el caso del secretario general como gerente educativo, debe establecer controles tácticos y operativos, en trabajo colaborativo con los jefes de sección y la Dirección de Recursos Humanos. La reacreditación con CONEAUPA, debería establecer, además, de controles globales a largo plazo, el control táctico y operativo que se ve reflejado a nivel global, en el tiempo estipulado.

II.32.5. La evaluación de los procesos

La evaluación no es más que una retroalimentación del proceso administrativo que permite conocer el logro o nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y los factores involucrados. Su importancia se enfoca según Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C.:

no solo en aspectos cuantitativos, es decir, de cálculo de porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos, sino también, en reconocer el valor de la información que se genera y en el uso que se le da los datos obtenidos.

Por lo anterior mencionado, quiere decir que la evaluación permite mejorar la planeación, al identificar acciones que inciden mucho o poco en el logro de los objetivos. La evaluación se debe registrar en un documento como reporte de la evaluación, incluyendo recomendaciones y sugerencias.

II.32.6. Hacia un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo

Con el fin de liderar y establecer controles, la gerencia educativa lleva a cabo procesos que permiten lograr los objetivos a corto, mediano o largo plazo; estos

procesos se basan en reglamentos, políticas, acuerdos, entre otros cumplimientos previamente establecidos.

Una estrategia para lograr una gestión de calidad en nuestros días es ver a la institución como un sistema, abierto, dinámico, continuo y flexible, donde según la Teoría de Sistemas, como menciona Arnold, M. y Osorio, F. (1998, p. 40-49), se presenta “como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias”.

Una visión de sistemas no es más que, elementos relacionados entre sí, de forma directa o indirecta, unidos a través de la tecnología, donde los procesos se convierten en procesos sistemáticos, donde la salida de un proceso puede convertirse en la entrada de otro al establecer intercambio permanente de datos y puede convertirse en un sistema abierto. También puede ser flexible, porque pueden realizarse cambios según necesidades internas o cambios en el entorno, permitiendo su actualización constante; dinámica y continua, porque siempre se mantiene en flujo constante de datos e información a través del tiempo.

Ver la universidad como un sistema, permite ver la institución como como un conjunto de unidades interdependientes que se relacionan entre sí, una estructura organizativa donde cada una de las unidades realiza sus funciones con intercambios de datos entre ellas, para lograr un objetivo en común.

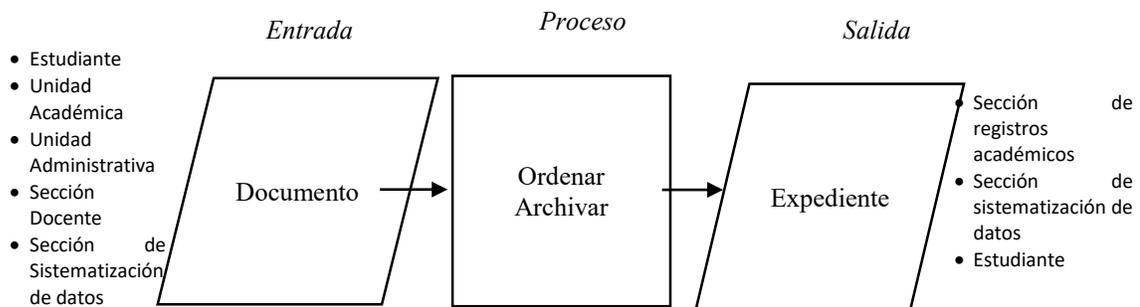
Silva, R. (2009, pp. 149-163) señala que “Una vez que se ha conceptualizado a los sistemas y al pensamiento sistémico, debemos identificar claramente las partes

que lo componen, sus elementos pertinentes y su relacionamiento”, donde las partes de un sistema son: la entrada, el proceso, la salida y la retroalimentación, que permite establecer los mecanismos de control pertinentes.

En la Secretaría General de la UNACHI, existen procesos claramente identificados, donde el flujo de datos de entrada y salida se interrelaciona con subsistemas internos o con otros de la universidad. A continuación, mostramos las diferentes figuras que representan de manera gráfica las diferentes interrelaciones de los subsistemas con las respectivas entradas, proceso y salidas.

Figura 18

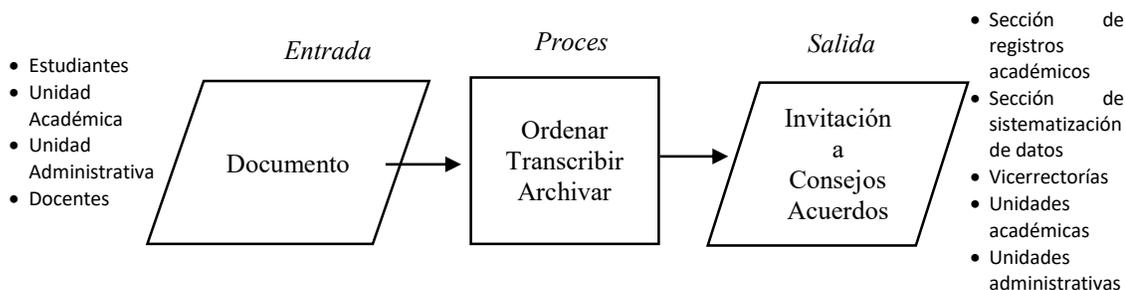
Subsistema de la sección de archivo



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se archivan de forma manual los documentos en la sección de archivos de Secretaría General.

Figura 19

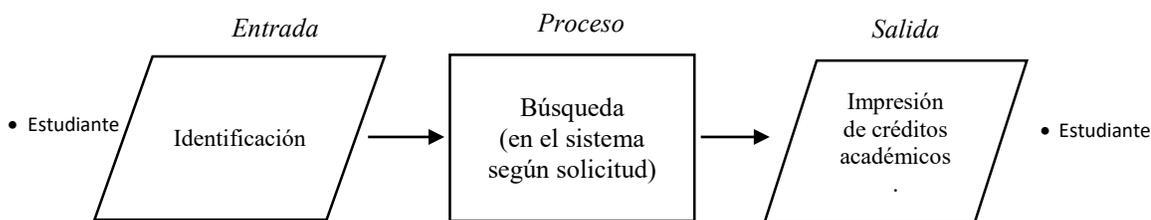
Subsistema de la sección de parlamentaria



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se realizan los Consejos (Académico, Administrativo, General Universitario), de forma manual los documentos y con el uso del correo electrónico en la sección de parlamentaria de Secretaría General.

Figura 20

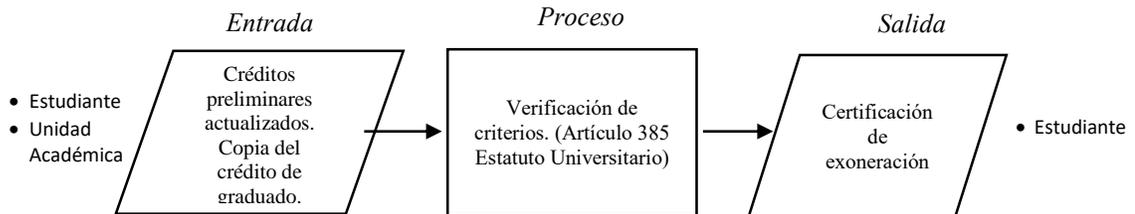
Subsistema de la sección de registros académicos, créditos oficiales o preliminares



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se solicitan y tramitan los créditos oficiales o preliminares, de forma automatizada en la sección de registros académicos de Secretaría General.

Figura 21

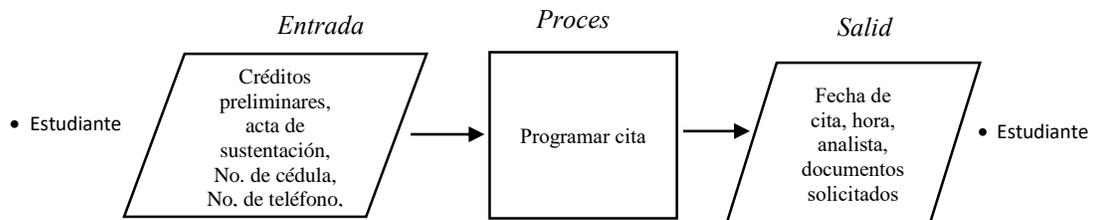
Subsistema de la sección de registros académicos, exoneración Sigma Lambda



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se exoneran para los estudiantes por **Sigma Lambda**, proceso manual en la sección de registros académicos de Secretaría General.

Figura 22

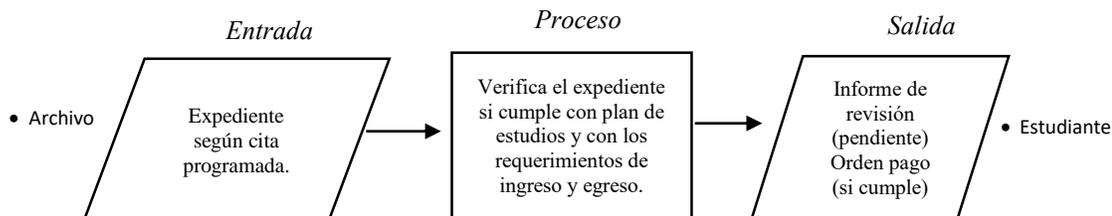
Subsistema de la sección de registros académicos, cita de revisión final de créditos



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se realiza la cita para revisión final de créditos, a través de un proceso manual con uso del correo electrónico en la sección de registros académicos de Secretaría General.

Figura 23

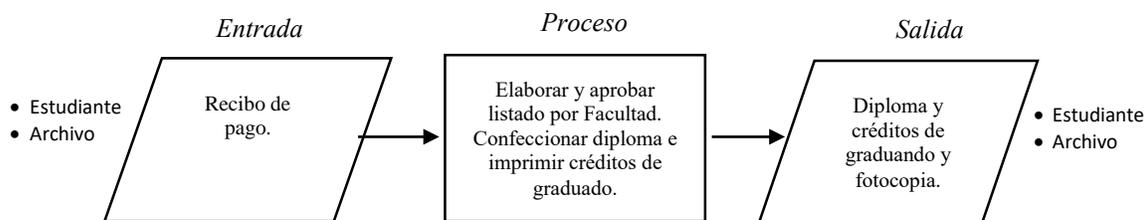
Subsistema de la sección de registros académicos, revisión final de créditos



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se realiza la revisión final de créditos, proceso automatizado de la sección de registros académicos de Secretaría General.

Figura 24

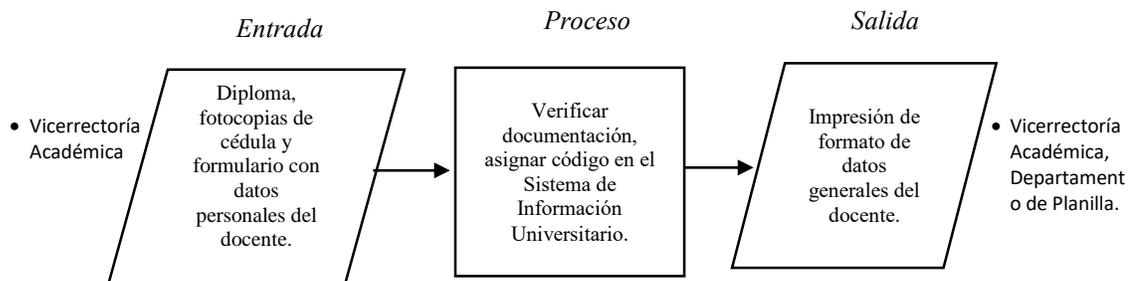
Subsistema de la sección de registros académicos, confección de diploma y créditos



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se confecciona el diploma y los créditos de graduado, un proceso semiautomatizado de la sección de registros académicos de Secretaría General.

Figura 25

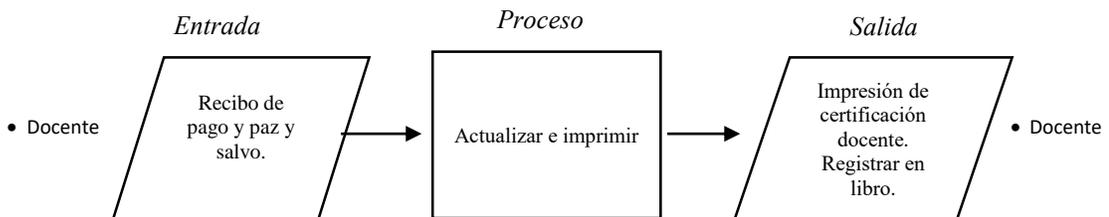
Subsistema de la sección de registros docente, asignación de código docente



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se asigna el código docente, un proceso semiautomatizado de la sección de registros docentes de Secretaría General.

Figura 26

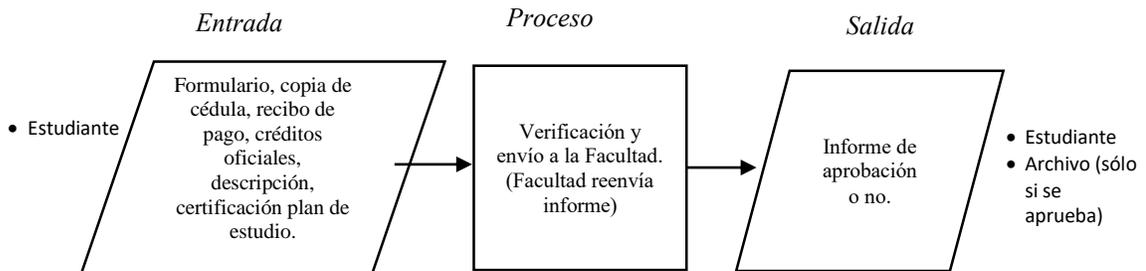
Subsistema de la sección de registros docente, certificaciones docentes



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se confeccionan las certificaciones docentes, un proceso manual de la sección de registros docentes de Secretaría General.

Figura 27

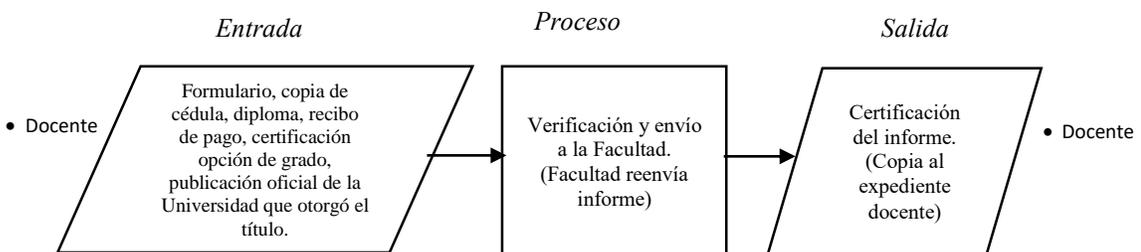
Subsistema de la sección de registros docente, convalidación de asignaturas



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se realiza la convalidación de asignaturas, un proceso manual de la sección de registros docentes de Secretaría General.

Figura 28

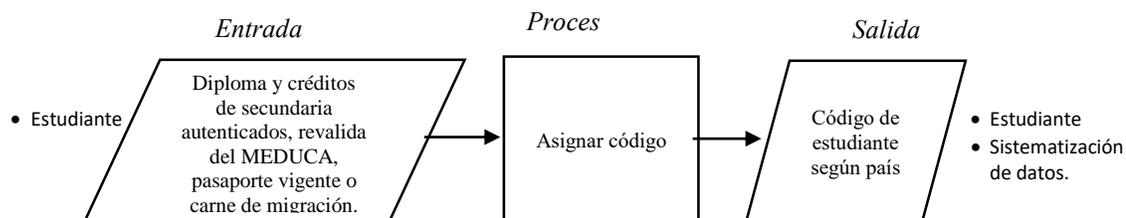
Subsistema de la sección de registros docente, evaluación de títulos.



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se evalúan los títulos de otras universidades, un proceso manual de la sección de registros docentes de Secretaría.

Figura 29

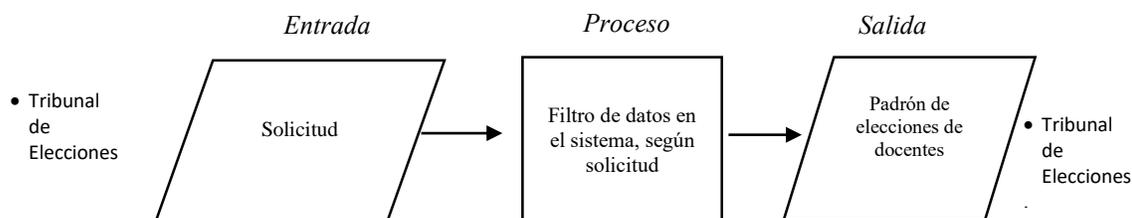
Subsistema de la sección de registros docente, asignar código estudiantil.



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se asigna código estudiantil a estudiantes extranjeros, un proceso manual de la sección de registros docentes de Secretaría General.

Figura 30

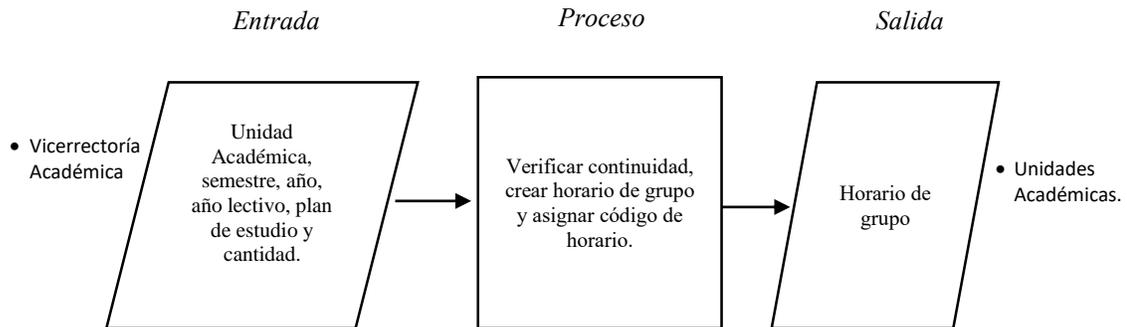
Subsistema de la sección de registros docente, registro de votantes



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se confecciona el registro de votantes, un proceso automatizado de la sección de registros docentes de Secretaría General.

Figura 31

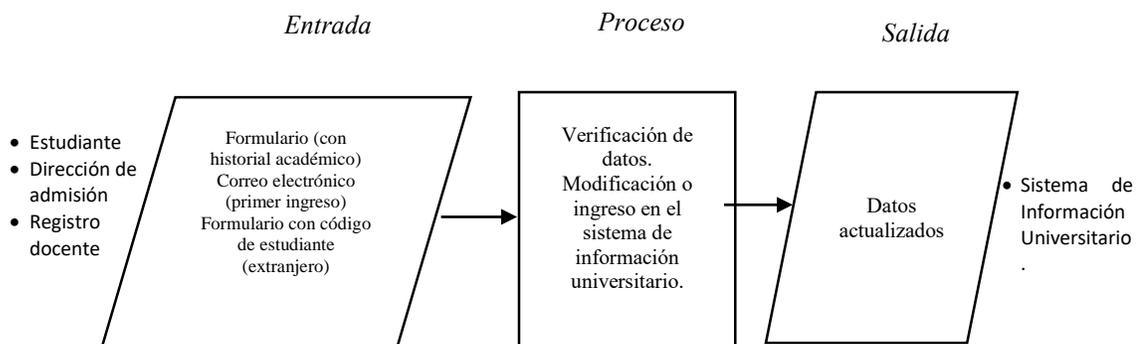
Subsistema de la sección de sistematización de datos, asignación de código de horario



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se asignan códigos de horarios, un proceso automatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 32

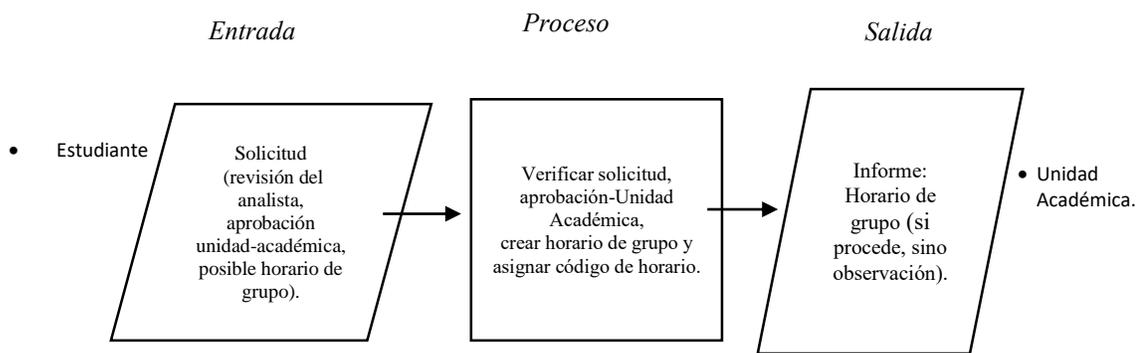
Subsistema de la sección de sistematización de datos, cambio de datos



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se cambian los datos, un proceso semiautomatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 33

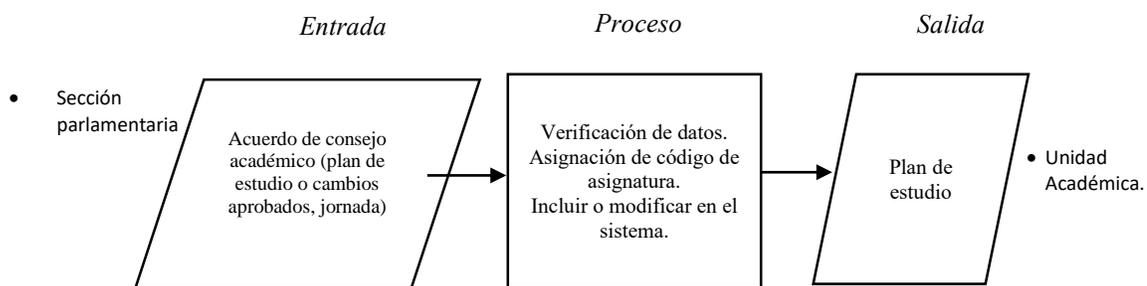
Subsistema de la sección de sistematización de datos, estudio dirigido



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se tramitan los estudios dirigidos, un proceso semiautomatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 34

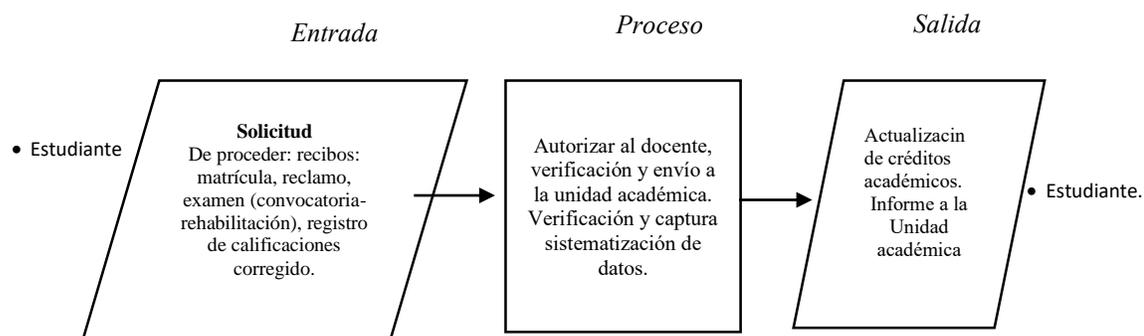
Subsistema de la sección de sistematización de datos, planes de estudio



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se modifican o crean planes de estudio, proceso automatizado con el uso del correo electrónico, de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 35

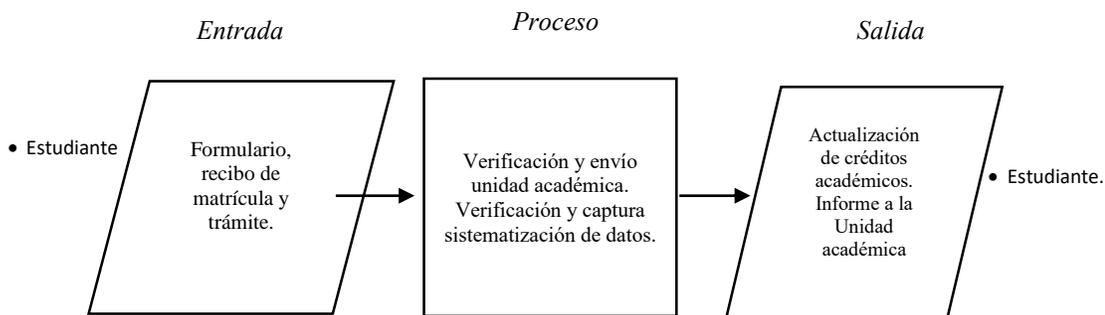
Subsistema de la sección de sistematización de datos, reclamo de calificaciones



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se tramitan los reclamos de calificaciones, proceso semiautomatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 36

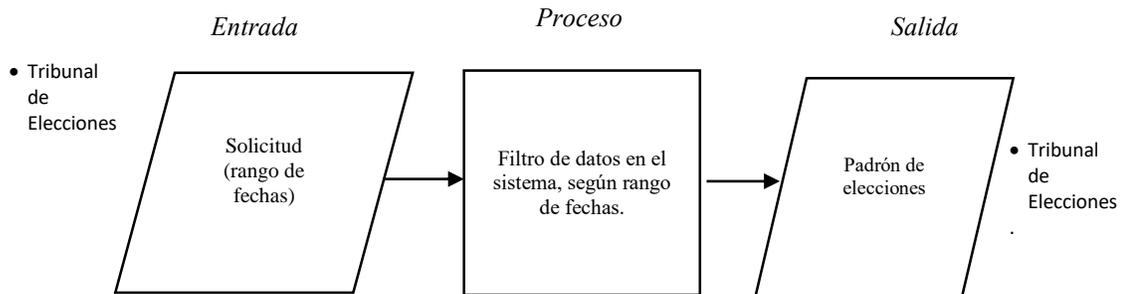
Subsistema de la sección de sistematización de datos, retiro – inclusión de asignaturas



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se tramitan los retiro-inclusión de asignaturas, proceso semiautomatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 37

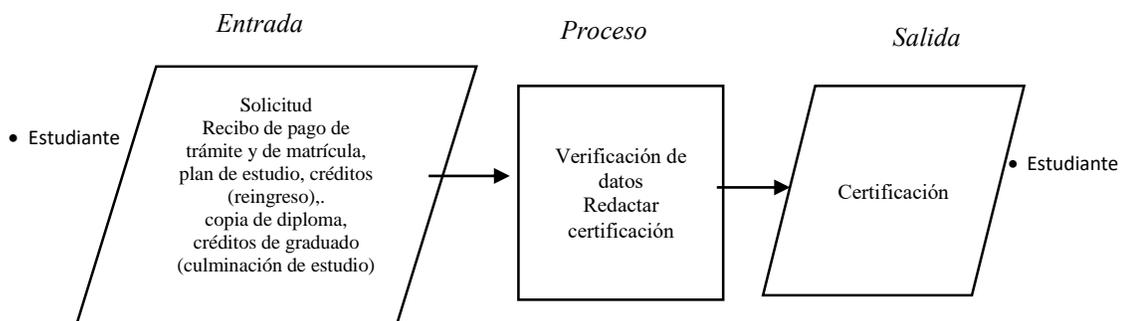
Subsistema de la sección de sistematización de datos, registro de votantes



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se confecciona el registro de votantes, proceso automatizado de la sección de sistematización de datos de Secretaría General.

Figura 38

Subsistema de servicios generales



Nota. Diagrama de flujo de datos diseñado por la autora para mostrar cómo se confeccionan las certificaciones, proceso semiautomatizado de servicios generales de Secretaría General.

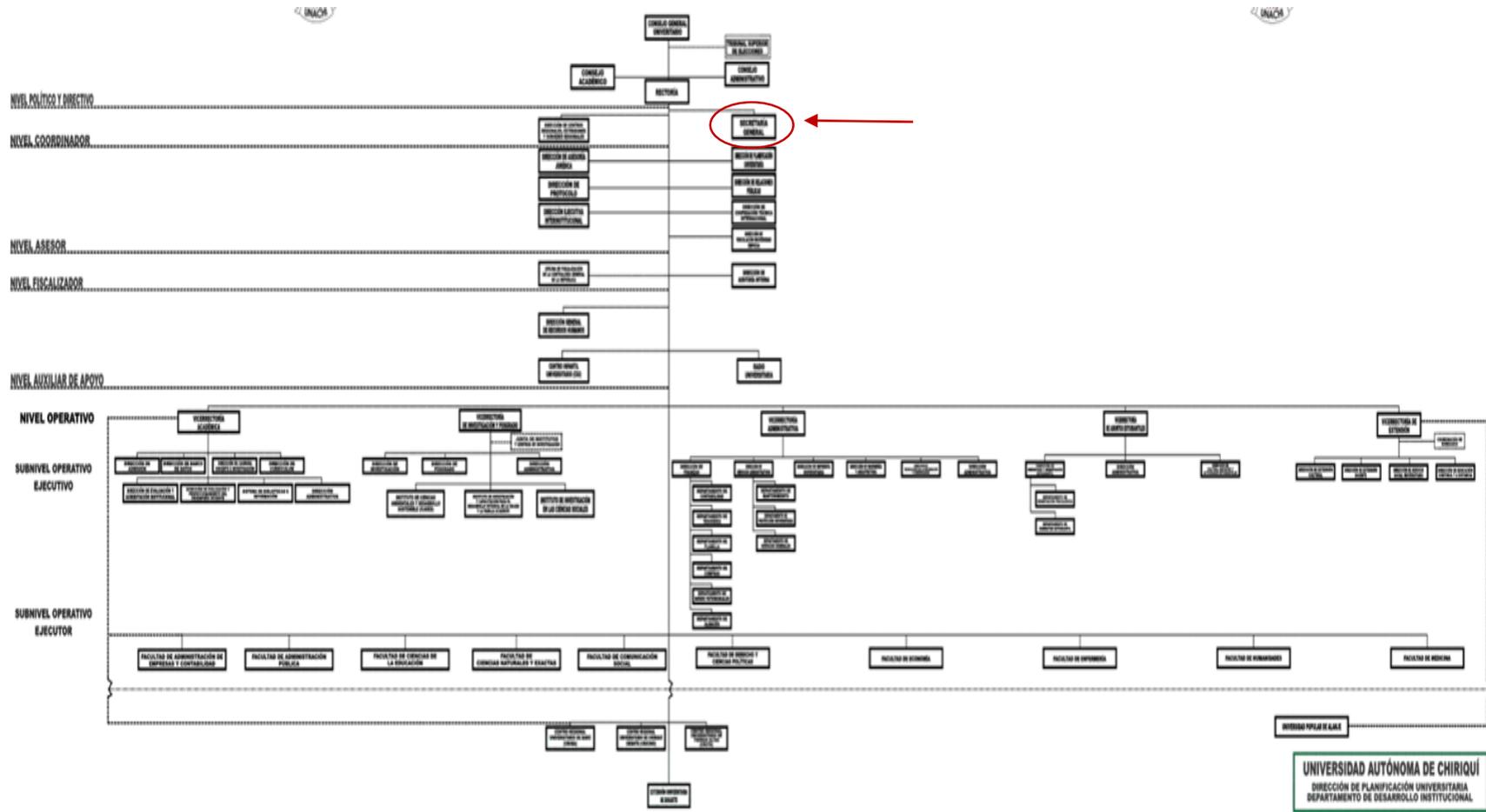
Actualmente se busca con las nuevas autoridades elegidas para el período 2023-2028, que se automaticen todos los procesos, considerando las interrelaciones entre los módulos de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos, la Vicerrectoría Académica, las Unidades Académicas, los estudiantes y docentes, a través del Sistema de Información Universitario. Lo que permitirá el flujo de información oportuno para mejorar el tiempo de respuesta a las necesidades e información fidedigna para la toma de decisiones.

II.33. El organigrama administrativo

La universidad cuenta con un organigrama general aprobado en el Consejo Administrativo No. 3 del 8 de junio de 2017, con la última actualización realizada en el Consejo Administrativo N.11 - 2021, publicado en la página web de la universidad en la sección de Transparencia. En este organigrama se puede observar que la Secretaria General es una unidad adscrita a la Rectoría en un nivel de coordinador.

Figura 39

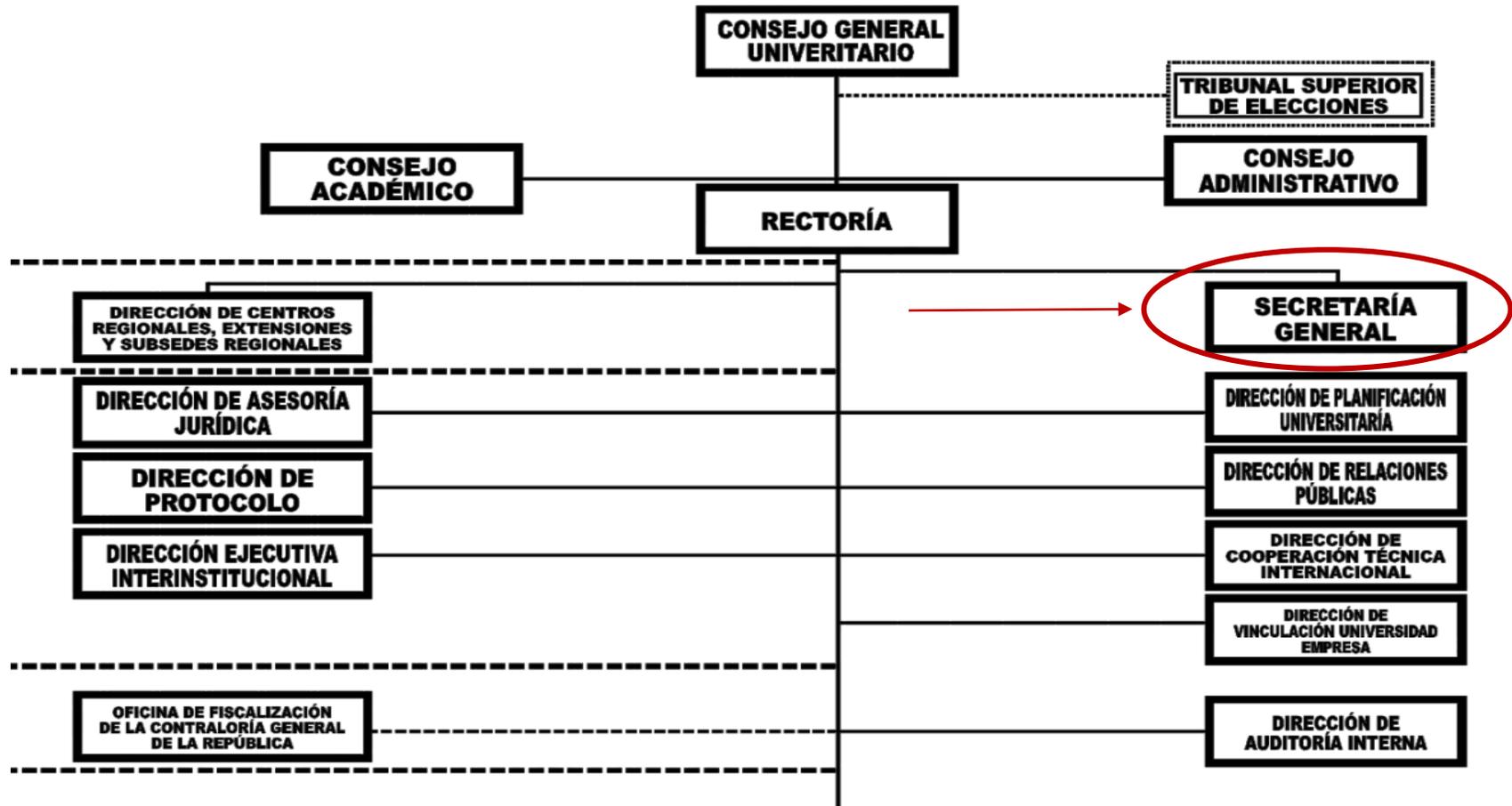
Organigrama de la Universidad Autónoma de Chiriquí



Nota. Vista completa del organigrama de la UNACHI, en el círculo se puede apreciar donde se encuentra la Secretaría General a un nivel de coordinador, copiado de la página web de la universidad.

Figura 40

Segmento del Organigrama de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Secretaría General

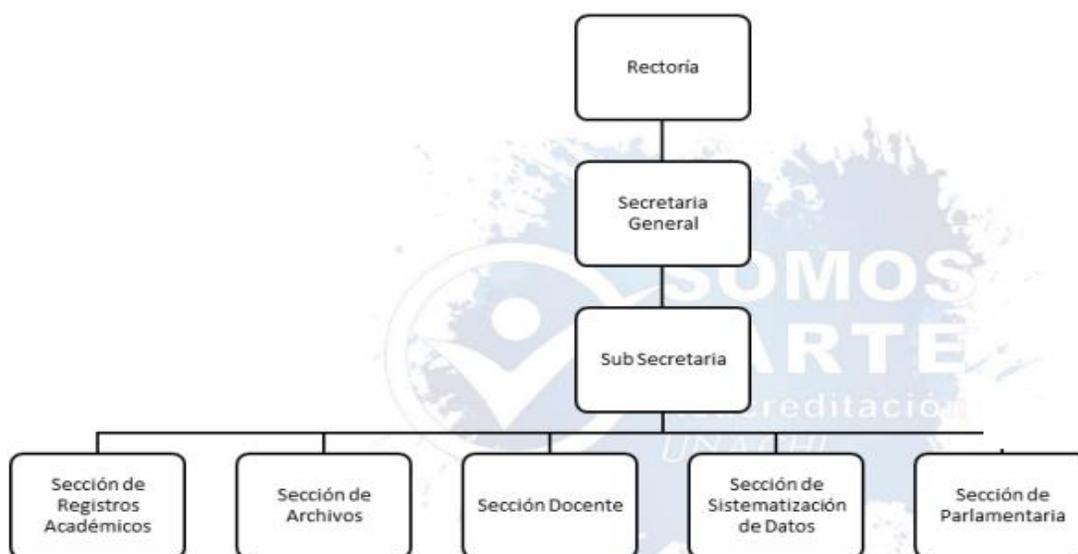


Nota. Vista segmentada del organigrama de la UNACHI, donde se aprecia la ubicación de la Secretaría General referente a la Rectoría, copiado de la página web de la universidad.

En cuanto a la estructura organizativa de la Secretaría General, para la reacreditación de la universidad en 2022, se elaboró una estructura organizativa que a la fecha no ha sido aprobada en Consejo, como se puede observar en la figura 41.

Figura 41

Estructura Organizativa de Secretaría General



Nota. Estructura organizativa sugerida para Secretaria General, propuesta para los procesos de reacreditación de la UNACHI, 2022.

II.33.1. Funciones

Las funciones de las unidades contempladas en la estructura organizativa de la Universidad Autónoma de Chiriquí se describen en el *Manual de Organización y Funciones*, aprobado en el Consejo Administrativo Ordinario N° 03-2017, el manual fue revisado y actualizado por la Dirección de Planificación Universitaria y el

Departamento de Desarrollo Institucional. En éste se menciona a la Secretaría General como una Unidad Administrativa que depende de la Rectoría, en un nivel coordinador, cuyo objetivo consiste en:

centralizar y coordinar las cuestiones administrativas relacionadas con el personal docente y educando de la universidad; y que organiza y atiende, archiva y custodia los documentos relativos a dicho personal y a las actividades que conciernen a toda la institución. Unachi, 2017.

Cabe mencionar que el nivel coordinador en la estructura permite interrelacionar actividades para un logro en común, de forma armoniosa, ordenada y racional. Además, el Manual de Organización y Funciones, (UNACHI, 2017) señala como funciones de la Secretaría General:

- Organizar y custodiar el archivo general de la Universidad.
- Archivar, organizar y custodiar la documentación relacionada con los acuerdos de los órganos de gobierno.
- Organizar el proceso de matrícula y de retiro e inclusión de asignaturas en estrecha coordinación con las Facultades.
- Preparar y mantener actualizados los expedientes de cada profesor y estudiante.
- Organizar el sistema de registro de calificaciones.
- Elaborar las listas oficiales de estudiantes.
- Extender las certificaciones oficiales relacionadas con la gestión académica de profesores y estudiantes.
- Expedir al finalizar cada período académico copia oficial de las calificaciones de los estudiantes.

- Comprobar y certificar el cumplimiento por el estudiante, de los requisitos establecidos por la Universidad para optar por un grado académico o título profesional.
- Mantener un registro cronológico de los diplomas y certificaciones expedidos por la Universidad.
- Recibir y tramitar los documentos que presenten los aspirantes de concursos a cátedras.
- Organizar, coordinar y custodiar la documentación relacionada con los procesos de evaluación, reconocimiento, reválida de títulos y convalidación de créditos.
- Suministrar información estadística sobre la Universidad y colaborar en su elaboración con la Dirección de Planificación Universitaria.
- Cualesquiera otras que le señale el Estatuto y los reglamentos o que le asigne el Rector.

Las secciones que integran la secretaria general tienen las siguientes funciones, según información utilizada para los círculos de calidad (UNACHI, 2022):

- **SUBSECRETARÍA GENERAL**

OBJETIVO: Asistir en la ejecución de sus funciones, al Secretario General.

FUNCIONES:

- ✓ Sustituir al Secretario General en sus ausencias temporales o por delegación, cuando este lo juzgue conveniente.

- ✓ Organizar y custodiar el sistema de registro de calificaciones.
- ✓ Ordenar y custodiar los expedientes académicos de los profesores y estudiantes.
- ✓ Recibir, distribuir y custodiar la información relacionada con concursos y cátedras.
- ✓ Otras funciones ejecutivas o de coordinación que le sean conferidas por el Estatuto y los Reglamentos, o asignadas por el Rector y el Secretario General.

- SECCIÓN DE REGISTROS ACADÉMICOS.

OBJETIVO: Organizar el registro oficial de calificaciones, para expedir los créditos oficiales, trámites académicos y los diplomas de culminación de estudios.

FUNCIONES:

- ✓ Controlar el recibo de listas de calificaciones y de formularios de reclamos de notas.
- ✓ Atender y tramitar las solicitudes de créditos de los estudiantes universitarios.
- ✓ Verificar los créditos de los estudiantes graduandos de cada una de las Facultades, Centros Regionales y Extensiones.
- ✓ Tramitar y ordenar la expedición de diplomas a los estudiantes que cumplan con el plan de estudios y demás requisitos establecidos.
- ✓ Verificar el índice académico de los estudiantes, para los fines necesarios.
- ✓ Atender solicitudes de certificaciones académicas.
- ✓ Actualizar el registro de calificaciones de los estudiantes.
- ✓ Atender la correspondencia estudiantil.

- SECCIÓN DE REGISTROS DOCENTES.

OBJETIVO: Atender a profesores, estudiantes y usuarios en general orientándolos en los trámites relacionados con convalidaciones, evaluación de títulos certificados de experiencia docente y demás servicios relacionados.

FUNCIONES:

- ✓ Tramitar las solicitudes de convalidaciones de asignatura internas y de otras Universidades públicas y particulares en el territorio nacional o extranjero.
- ✓ Tramitar las solicitudes de evaluaciones de títulos de licenciatura y posgrado de otras universidades públicas, particulares y extranjeras con el propósito de ingresar a la docencia en la UNACHI o para concursos a cátedras o ascensos de categoría.
- ✓ Certificar la docencia universitaria de los profesores con las asignaturas impartidas y periodos académicos laborados.
- ✓ Asignar los códigos de los docentes que ingresen por primera vez a la UNACHI.
- ✓ A tramitar el código o número de acceso universitario a todo ciudadano extranjero que desee estudiar en la UNACHI.
- ✓ Autenticar con sello de fiel copia de su original todo documento académico, no expedido por la UNACHI, para fines de matrícula, egreso o trámites en la institución.

- SECCIÓN DE ARCHIVOS

OBJETIVO: Coordinar las labores de recepción y organización de la documentación oficial de la Universidad, así como la de custodiar dicha documentación.

FUNCIONES:

- ✓ Recibir, clasificar, ordenar, numerar, codificar, archivar y los expedientes de los estudiantes.
- ✓ Fotocopiar los documentos contenidos en los expedientes, previa identificación del interesado.
- ✓ Orientar e informar sobre los trámites a realizar en la Secretaría General y otras instancias universitarias.
- ✓ Llevar el control de entrada y salida del material archivado.
- ✓ Realizar otras tareas afines según sea necesario.

- SECCIÓN DE PARLAMENTARIAS

OBJETIVO: Coordinar la asistencia secretarial, elaborar y presentar la agenda y la documentación, comunicar los acuerdos y las disposiciones y custodiar la documentación originada en los órganos de gobierno universitario.

FUNCIONES:

- ✓ Citar a los miembros del Consejo General Universitario, Consejo Académico y Consejo Administrativo.
- ✓ Archivar y custodiar las actas y los acuerdos del Consejo General, Consejo Administrativo y Consejo Académico.
- ✓ Preparar y distribuir la documentación a los miembros de los Consejos.
- ✓ Redactar y distribuir los acuerdos de los Consejos.
- ✓ Atener las solicitudes de información de los miembros e lo Consejos.

- ✓ Custodiar el archivo de los documentos que emanan de los Consejos.
- ✓ Llevar el control de la correspondencia informes y documentos.
- ✓ Coordinar la publicación de los reglamentos y acuerdos para la gaceta oficial del Estado.

- **SECCIÓN DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS.**

OBJETIVO: Administrar la base de datos del sistema de información Universitario relacionado a estudiantes, planes de estudios, códigos de asignaturas y de grupo, así como de otros procedimientos relacionados.

FUNCIONES:

- ✓ Recibir, verificar, tramitar y enviar a las facultades los formularios de corrección de calificaciones.
- ✓ Imprimir, recibir, verificar y archivar las listas oficiales de calificaciones.
- ✓ Recibir, verificar, y asignar códigos de horarios, para matrícula, en coordinación con la Vicerrectoría Académica, y la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.
- ✓ Recibir, verificar, capturar, y enviar a las Unidades Académicas los formularios de retiro e inclusión de asignaturas y de ser necesario hacer resolución.
- ✓ Imprimir listado de estudiantes, para votaciones, según solicitud del Tribunal Superior de Elecciones.

- ✓ Incluir y modificar datos de estudiantes según solicitudes de las Unidades Académicas y la Dirección de Admisión.
- ✓ Recibir, verificar, crear o modificar datos en los planes de estudios en coordinación con la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado según disponga el Consejo Académico.

- **SERVICIOS GENERALES**

OBJETIVO: Dar apoyo administrativo para cumplir con las funciones generales que realiza la Secretaría General, atendiendo a estudiantes, docentes y público en general

FUNCIONES - VENTANILLA:

- ✓ Expedir créditos preliminares (registro de calificaciones sin firma y sello).
- ✓ Expedir créditos oficiales (registro de calificaciones oficiales con sello fresco y firma oficial).
- ✓ Entregar formularios de traslado de sedes (todo estudiante que cambie de facultad o sede regional, debe formalizar su traslado llenando un formulario diseñado para tal fin).
- ✓ Solicitud de citas para revisión de créditos (trámite final para verificar que se cumple con todos los requisitos para obtener la orden de pago de diploma).

FUNCIONES - PERSONAL DE SECRETARÍA-ADMINISTRADOR:

- ✓ Certificación de terminación de estudios (constancia escrita que contiene la información del diploma).
- ✓ Constancia de exoneración de matrícula (capítulo de honor sigma lambda) - documento que certifica el índice académico para exoneración de matrícula.
- ✓ Entrega de formularios de retiro e inclusión (formulario para corregir errores en la información capturada en el proceso de matrícula).
- ✓ Entrega de planes de estudio (planes de estudios autenticados con sello fresco)
- ✓ entrega del calendario académico anual-constancia de las fechas de inicio y finalización de las actividades académicas en el sistema de pre-grado y grado).
- ✓ Adquisición de equipos e insumos.
- ✓ Control del inventario de los bienes, equipo y mobiliario asignado a la Secretaría General.
- ✓ Mensajería en general.

II.33.2. Tareas.

Para que se brinde servicio de calidad en las universidades los funcionarios deben tener claro cuáles son sus responsabilidades y las tareas o actividades necesarias para responder al cómo se hace; deben conocerse de forma clara y precisa. Con esto se evita la dualidad de funciones y la realización de procesos repetitivos. Para cumplir con el Círculo de Calidad la Secretaría General, define las siguientes actividades, según sección y proceso a realizar.

• **Sección de archivos:**

1. Archivo de documentos – estudiantes:

- ✓ Atención al público
- ✓ Recepción de los documentos

• **Sección de parlamentarias:**

1. Realización de consejos:

- ✓ Convocatoria
- ✓ Día de la sesión
- ✓ Redactar Acuerdos
- ✓ Enviar correspondencia
- ✓ Transcribir
- ✓ Archivar

• **Sección de registros docentes:**

1. Asignación código de estudiante:

- ✓ Recepción de documentos
- ✓ Verificación de Revalida
- ✓ Comprobar la vigencia de pasaporte
- ✓ Confirmar la certificación de graduación
- ✓ Asignación de código

2. Certificación docente:

- ✓ Recepción de solicitud
- ✓ Verificación en el sistema

- ✓ Impresión
- ✓ Firma de la certificación
- ✓ Entrega de certificación docente

3. Código docente:

- ✓ Verificación y Control de Documentos
- ✓ Asignación de Código
- ✓ Gestión de Datos al Sistema
- ✓ Imprimir Datos generales

4. Convalidación de asignaturas:

- ✓ Recibir los documentos del interesado
- ✓ Verificar los documentos presentados
- ✓ Enviar los documentos a la Facultad correspondiente
- ✓ Recibo y trámite del Informe del Resultado Convalidación

5. Evaluación de título (otras universidades):

- ✓ Recibir los documentos del interesado
- ✓ Verificar los documentos presentados
- ✓ Enviar los documentos a la Facultad correspondiente
- ✓ Recibo y trámite del Informe del Resultado Evaluación

• Sección de registros académicos.

1. Trámite de citas para revisión final de créditos:

- ✓ Cita para revisión final de créditos
- ✓ Asignación de la cita para revisión final de créditos

2. Confección de listado de diplomas y confección de diplomas:
 - ✓ Solicitud de expedientes de los estudiantes que han pagado para el diploma.
 - ✓ Solicitud de autorización para elaboración del listado de diplomas
 - ✓ Confección del listado de diplomas.
 - ✓ Confección e impresión de los diplomas
 - ✓ Recorrido de firmas
 - ✓ Impresión de Crédito Oficial de Graduado
 - ✓ Entrega de diploma y créditos por ventanilla
3. Créditos oficiales o preliminares:
 - ✓ Trámite de Créditos Oficiales
 - ✓ Trámite de Créditos Preliminares
4. Exoneración por sigma lambda:
 - ✓ Exoneración de matrícula para estudiantes **Sigma Lambda** según art. 385 del Estatuto Universitario
 - ✓ Exoneración de matrícula para estudiantes **Sigma Lambda** según art. 387 del Estatuto Universitario
5. Revisión final de créditos:
 - ✓ Recepción del expediente académico del estudiante con cita programada.
 - ✓ Análisis y verificación del expediente del estudiante con cita programada.
 - ✓ Calculo de Índice.
 - ✓ Elección del título de diploma de acuerdo a la especialidad.
 - ✓ Autorización de Pago de Diploma.

✓ Supervisión del expediente.

• **Sección de sistematización de datos**

1. Asignación código de horario:

✓ Solicitud de código de horario

✓ Aprobación de código de horario

✓ Captura de Datos en el Sistema de Información Universitario

2. Cambios a la base de datos:

✓ Incluir y modificar estudiantes de primer ingreso.

✓ Incluir y modificar estudiantes

✓ Incluir y modificar estudiantes con título académico

✓ Incluir y modificar estudiantes de Profesorado en Segunda Enseñanza y Educación continua

✓ Incluir y modificar estudiantes de Postgrado

3. Captura de calificaciones:

✓ Se recibe la Lista Oficial

✓ Captura de Lista Oficial

4. Estudio dirigido:

✓ Solicitud de estudio dirigido

✓ Asignación de estudio dirigido

✓ Captura de Datos

5. Impresión de listas:

✓ Solicitud de Lista Oficial

- ✓ Impresión de Lista Oficial
- 6. Ingreso, modificación planes de estudio:
 - ✓ Modificación o Creación de planes de estudio
- 7. Reclamo de calificación:
 - ✓ Solicitud de cambio de calificación
 - ✓ Corrección de Calificaciones
 - ✓ Verificación
 - ✓ Captura de Datos
- 8. Registro de votantes estudiantes:
 - ✓ Solicitud de registro de votantes
 - ✓ Impresión de registro de votantes
- 9. Retiro-inclusión:
 - ✓ Compra de Formulario
 - ✓ Verificación
 - ✓ Captura de datos
- **Sección de servicios generales:** sin procesos definidos.

II.33.3. Normativa asociada.

Kelsen, H. (2018, p.33), dice que el significado de una norma es “En la medida en que el vocablo «norma» designa un precepto, un mandato, «norma» significa que algo debe ser u ocurrir”; considerando este significado, podemos decir que una normativa asociada son aquellas cosas deben ocurrir respecto a un tema. Para este

estudio mencionaremos las normativas asociadas a los procesos que se realizan en Secretaría General, los cuales de forma general están asociadas a:

- El Estatuto Universitario
- Los acuerdos del Consejo General Universitario.
- Los acuerdos del Consejo Académico.
- Los acuerdos del Consejo Administrativo.
- Los reglamentos.

Cabe mencionar que estas normativas rigen a las secciones de: sección docente, registros académicos, parlamentaria y sistematización de datos, varía dependiendo del tipo de trámite y de la unidad académica.

II.34. La gestión administrativa como apoyo a la gestión académica, en el mejoramiento del servicio educativo.

En la universidad la gestión administrativa se enfoca en administrar los recursos de manera eficaz; además, de colaborar en establecer políticas educativas, planificación de horarios de grupo, mantenimiento de los sistemas de información: al ingresar y modificar datos de estudiantes, docentes, así como de los planes de estudio, evaluando los resultados de los procesos realizados, entre otros.

La gestión administrativa permite mejorar la comunicación entre todos los entes de la universidad: discentes, docentes y los mismos administrativos de diversas unidades académicas y administrativas. Al estar el personal administrativo en horario de 8 horas, permite estar más tiempo en contacto con docentes y discentes, contribuir a que los recursos

se utilicen equitativamente en horarios de clase, ser ente motivador y enlace a través de la vicerrectoría de asuntos estudiantiles al detectar problemas y poder ofrecer mejor calidad de vida, así como rendimiento académico; de igual manera al conocer los datos disponibles en los sistemas influye en la toma de decisiones asertiva.

La Secretaría General de la universidad en su gestión administrativa es la encargada de sentar las bases para que se dé el proceso de matrícula, la admisión, permanencia y promoción de los estudiantes.

Las unidades académicas crean y modifican los planes de estudio según las necesidades del entorno, las normas establecidas en el momento y son verificadas por la Dirección de Currículum, una vez cumpla con lo estipulado se solicita a la Secretaría General que sea llevado al Consejo Académico donde se lleva a aprobación, si es aprobado, la sección de parlamentaria escribe el acuerdo de aprobación y envía a la respectiva facultad y a las secciones de sistematización de datos y registros académicos. La sección de sistematización de datos verifica, asigna código de asignatura e ingresa al Sistema de Información Universitario según lo aprobado, para que pueda ser utilizado en los procesos de admisión, permanencia y promoción, de la siguiente manera:

- Admisión: una vez en el Sistema de Información Universitario la Dirección de Admisión y las Unidades Académicas pueden promocionar una carrera, según jornada, tiempo de duración y requisitos de ingreso y egreso, publicado a través de la página web de la universidad.
- Permanencia: el proceso de matrícula es el que permite a los estudiantes estar en una clase, e inicia cuando el estudiante paga una pre matrícula que indica el horario

de grupo, la jornada, el año, el plan de estudio, docentes que dictan las asignaturas, cantidad de horas de clase.

- ✓ La matrícula sólo puede ser modificada por un formulario de retiro-inclusión, el cual es llenado por el estudiante, verificado por la unidad académica y procesado por la sección de sistematización de datos.
- ✓ Al pagar la matrícula el estudiante puede solicitar, si cumple con los requisitos, en la sección de registros académicos, una exoneración **sigma lambda**.
- ✓ Al terminar un semestre el docente califica a los estudiantes según los criterios establecidos en el Estatuto Universitario, si el estudiante no está de acuerdo con la calificación obtenida puede realizar una corrección de calificación, con un formulario para tal fin y donde puede realizar un examen tardío, de rehabilitación o convocatoria (según lo dispuesto en el estatuto universitario y el reglamento de corrección de calificaciones); verificado por la unidad académica y procesado por la sección de sistematización de datos.
- ✓ Una vez matriculado en una carrera, un estudiante puede solicitar el cambio de carrera, a través de un formulario de cambio de datos previa autorización de las unidades académicas y procesado por la sección de sistematización de datos.
- ✓ Al cambiar de carrera el estudiante puede realizar una convalidación de asignaturas, al considerar asignaturas aprobadas por una que debe dar en el

nuevo plan de estudio, este proceso se solicita a la sección de registros docentes y se aprueba o no en las facultades.

- Promoción: por otro lado, la sección de registros académicos, para verificar que ha culminado el plan de estudio, utiliza el plan de estudio que existe en el sistema y los créditos académicos del estudiante; además, analiza otros requisitos de ingreso y egreso del estudiante que deben estar en el expediente que custodia la sección de archivos. De cumplir con el plan de estudio y los requisitos de ingreso y egreso se autoriza a confeccionar el diploma y los créditos académicos de graduado.

Como hemos podido observar, el proceso de matrícula que da inicio a gran parte de la gestión académica de la universidad, depende de la gestión administrativa que brinda la Secretaría General, donde en los últimos años se ha buscado la automatización de los procesos para que sea un trámite sistemático y automático entre todos los entes involucrados en brindar una educación de calidad.

II.35. Maximizando los objetivos de la Secretaría General

Considerar la implementación del proceso administrativo dentro de la gestión que desarrolla el secretario general puede mejorar los servicios que se ofrecen en la Secretaría General. Al planificar se definen objetivos realistas, con acciones rápidas y efectivas a las necesidades existentes en el entorno interno y externo a la Secretaría, así como alineados a las estrategias de la institución; por otro lado, la organización permite la asignación de tareas y la distribución de los recursos necesarios, donde aumentar la eficiencia de las

tecnologías de la información y la comunicación es clave para el logro de los objetivos que pretende la universidad.

El docente que ocupe el cargo de secretario general debe ser conocedor no sólo de la gestión académica de la universidad al considerar normas, acuerdos y políticas de las distintas carreras y unidades académicas; sino también, debe conocer las funciones de las secciones que la integran, los procesos administrativos que se llevan a cabo en la secretaría, y distinguir cómo fluye la información entre las secciones, así como con otras unidades académicas y administrativas; todo esto, para poder direccionar de manera oportuna y eficiente, las acciones necesarias para que la gestión administrativa sienta las bases y acompañe la gestión académica de la universidad.

El secretario general debe ser un líder motivador, con una buena comunicación, que involucre a los funcionarios en el proceso y logre sentido de pertinencia en ellos. Debe ser capaz de establecer controles durante todo el proceso y evaluar los resultados para que a través de la retroalimentación se realicen las correcciones pertinentes y se pueda ofrecer servicio de calidad.

El rol del secretario general es clave para alcanzar los objetivos y el éxito en las funciones que realiza la Secretaría General como parte de la institución, debe ser un docente comprometido en conocer dichos objetivos y funciones para poder maximizarlos a través de la toma de decisiones que considere mejores perspectivas y planes a corto, mediano y largo plazo, que se establezcan estando a la vanguardia de las actualizaciones pertinentes según los cambios que se dan en el país y en el mundo.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.1. Enfoque, tipo y diseño de investigación

III.1.1. Enfoque de la investigación

Se pretende realizar una investigación con enfoque mixto, integrando las metodologías de la investigación cuantitativa y cualitativa, utilizadas de forma conjunta para recopilar y analizar la información, lo que conlleva a comprender de forma integral la realidad que se estudia contemplando una muestra de la población seleccionada de manera probabilística y estratificada.

III.1.2. Tipo de investigación

Una investigación se realiza para obtener nuevo conocimiento o explicar una realidad buscando soluciones de interés de manera sistemática con base a un problema de interés y planteándose objetivos.

III.1.2.1. Según su propósito

En la investigación aplicada se utilizan los métodos cualitativos y cuantitativos para buscar respuestas a un problema, recoge datos del mundo real, para analizar y buscar soluciones, basados en la teoría. Esta investigación se centra en responder a preguntas concretas para resolver un problema específico, utilizando la entrevista a profundidad de la investigación cualitativa y encuestas de la cuantitativa para la recolección de los datos, que nos permitirán analizar los planteamientos y recomendar posibles soluciones, tomando en consideración algunas teorías relacionadas.

III.1.2.2. Según la profundidad del objeto de estudio

Según el nivel de profundidad corresponde a una investigación descriptiva, este tipo de estudios consiste en especificar fenómenos o características de un contexto, así como definir, medir y cuantificar las variables en el contexto. El estudio a realizar busca determinar los diferentes procesos que se llevan a cabo en Secretaría General y como se realizan en la actualidad, así como identificar las tecnologías de información y comunicación, y como son utilizadas en el desarrollo de los procesos, analizando los resultados obtenidos a través de métodos estadísticos.

También se considera un estudio explicativo, donde pretenden estudiar el problema con mayor profundidad, determinando las causas de los eventos y establecer relaciones entre los conceptos, las variables y los hechos, entendiendo al problema que se analiza. Para el estudio en cuestión, poder relacionar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación con ofrecer un servicio de calidad en la gestión académica y administrativa que realiza la Secretaría General.

Es un estudio correlacional, que busca describir los fenómenos, a través de la hipótesis planteada. Es decir, si al considerar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión académico-administrativa, se mejora la calidad en el servicio que se brinda en la Secretaría General de la universidad.

III.1.2.3. Tipos de datos empleados

Se considera para realizar esta investigación un enfoque mixto o híbrido por la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en la recolección de los datos. Pretendiendo utilizar el método cuantitativo para realizar un análisis de la percepción que tienen los docentes, administrativos y estudiantes de los servicios que ofrece la Secretaría General a través de la encuesta. También se utiliza la entrevista a profundidad de la investigación cualitativa en jefes de sección, el administrativo de enlace con la vicerrectoría académica y el secretario general de la universidad, para conocer aspectos de la gerencia educativa, así como el uso de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos que se realizan.

Este tipo de investigación permite mayor profundidad en el estudio del fenómeno, al complementar los resultados cuantitativos de datos numéricos recolectados en las encuestas aplicadas a usuarios con el uso de la técnica cualitativa en las que participen los gerentes educativos, mostrando profundidad de significados y riqueza interpretativa.

III.1.2.4. Según la manipulación de las variables

Es un diseño no experimental, ya que no se pretende hacer manipulación de las variables; sino realizar el estudio de las variables como se dan actualmente en el contexto, observando las situaciones ya existentes.

III.1.2.5. Según su inferencia

Se considera el método deductivo para realizar el estudio, partiendo de lo general a lo particular, lo que nos permite inferir conclusiones a partir de una serie de premisas. En el estudio, se plantea una hipótesis afirmativa y negativa basada en la observación del problema, donde se busca una solución a la que deseamos llegar con el estudio, considerando la deducción.

III.1.2.6. Según su temporalidad

El estudio se realizará considerando la investigación longitudinal, ya que considera lo necesario para que, en un tiempo determinado se realice la observación y el análisis de la evolución del fenómeno. En este estudio para conocer los comentarios sobre los servicios que se ofrecen, la satisfacción de los usuarios, el compromiso que tienen los funcionarios que laboran en Secretaría General, entre otros ítems de interés; se establece un intervalo de tiempo específico, dispuesto en el cronograma de actividades, para medir el fenómeno y su respectivo análisis.

Se considera además para el estudio, la investigación prospectiva, ya que estas se realizan con un fin determinado y se realizan las mismas preguntas al grupo de participantes, dando seguimiento a las respuestas y utilizando el mismo método de recolección de datos. En el caso de estudio se pretende diseñar un solo cuestionario para la encuesta que se aplicará a todos los estudiantes, otro cuestionario para los administrativos que laboran en Secretaría

General, así como para los docentes y secretarios administrativos de las unidades académicas, se ha considerado una entrevista a profundidad para los jefes de sección, el enlace con la vicerrectoría académica y el secretario general, con ítems de guía.

III.1.3. Diseño de la investigación

III.1.3.1. El diseño mixto

Se pretende realizar una investigación mixta, a través del método DIACNIV (Diseño anidado concurrente de varios niveles), buscando información y recolectando datos cuantitativos y cualitativos en diferentes grupos de análisis. A saber, datos cuantitativos a través de estudiantes, docentes y personal administrativo (enlace con vicerrectoría académica, secretarios administrativos de las facultades y personal administrativo de secretaria general), mientras que se espera recolectar datos cualitativos a través de los jefes de sección de Secretaría General, el secretario general y el enlace con la vicerrectoría académica.

III.1.3.2. La investigación documental

Es una investigación documental ya que se seleccionó información de libros, artículos, documentos y revistas científicas para la lectura que permitiera elaborar fundamentalmente los antecedentes y el marco teórico de esta investigación. Esto permitió organizar las ideas, crear una base de datos de

estudios similares a la investigación que se realiza y conocer teorías que se utilizarán como base para el estudio.

III.1.3.3. Investigación de campo

De acuerdo con la fuente de acopio de los datos es considerado un estudio de campo, ya que recopila datos como fuente primaria, desde el lugar de ocurrencia del fenómeno, sin hacer alteraciones. El estudio se realizará en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Chiriquí, específicamente, en la Secretaria General, considerando los trámites que ahí se realizan ya sea de manera presencial o a través del sistema de información universitario, utilizando la información obtenida con el fin de hacer mejoras en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que ahí se realiza.

III.2. Universo, población y muestra

El universo a considerar para el estudio está conformado por la Universidad Autónoma de Chiriquí.

La población corresponde al conjunto de personas que suministrarán información para el estudio denominado: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión académica y administrativa de la Secretaría General, Universidad Autónoma de Chiriquí.

Se ha considerado estudiar la opinión que brinden los estudiantes matriculados en el segundo semestre de 2023 en carreras de pregrado y grado, en la sede de David, que está conformada por: 10,017 estudiantes al 30 de septiembre de 2023, fecha considerada según

la resolución No. 4-2023, que concede la prórroga para realizar el pago de matrícula, de dicho semestre.

Para organizar y estratificar la muestra, la matrícula está estructurada por facultad o unidad académica de la siguiente manera:

Cuadro 8

Población de estudiantes, Universidad Autónoma de Chiriquí, Sede de David, por facultad, segundo semestre 2023

Estrato/Facultad	Población
Administración de Empresa y Contabilidad	1134
Administración Pública	770
Arquitectura	291
Ciencias de la Educación	948
Ciencias Naturales y Exactas	1104
Comunicación Social	488
Derecho y Ciencias Políticas	1452
Economía	563
Enfermería	360
Humanidades	1911
Medicina	996
Total	10017

Nota. Información obtenida del Sistema de Información Universitario en la sección de Sistematización de Datos, Secretaría General al 2 de octubre de 2023.

Otro ente a considerar son los trámites realizados en la Secretaría General relacionados con los docentes, por lo que se busca conocer la percepción de los 721 docentes que pertenecen a la sede.

Cuadro 9

Población de docentes, Universidad Autónoma de Chiriquí, Sede de David, por facultad.

Estrato/Facultad	Población
Administración de Empresa y Contabilidad	46
Administración Pública	30
Arquitectura	14
Ciencias de la Educación	61
Ciencias Naturales y Exactas	141
Comunicación Social	26
Derecho y Ciencias Políticas	65
Economía	49
Enfermería	47
Humanidades	186
Medicina	56
Total	721

Nota. Información obtenida del Sistema de Información Universitario en la sección de Registro Docente, Secretaría General, octubre 2023.

Para conocer la opinión de los trámites relacionados con las Unidades Académicas se pretende conocer la opinión de los secretarios administrativos de las once (11) Facultades, es de considerar que la Facultad de Arquitectura no cuenta en la actualidad con un decano electo, por lo que desde su inicio se le asignó un profesor coordinador; para este estudio se considera como secretario administrativo, ya que es la persona de enlace con Secretaría General, y se considera de importancia su opinión.

Los funcionarios que laboran en Secretaría General son una población de 33 al 8 de septiembre de 2023, considerando al secretario general y la subsecretaria, 4 de los funcionarios administrativos tienen días de haber ingresado a trabajar en Secretaria General

por lo que no se les considerará para la encuesta, ya que no conocen a profundidad los trámites que ahí se realizan. Además, se realiza una entrevista con preguntas estructuradas, dirigida a cuatro (4) de los jefes de sección y al secretario general, que permitirá la recopilación de datos cualitativos para realizar el contraste con los datos cuantitativos de las encuestas. Por lo que la encuesta se aplicará a un total de 33 administrativos en Secretaría General.

Cuadro 10

Población del personal administrativo, Secretaría General, Universidad Autónoma de Chiriquí.

SECCIÓN	CANTIDAD DE ADMINISTRATIVOS
Registros Académicos	13
Archivo	5
Sistematización de Datos	3
Registro Docente	3
Parlamentaria	4
Servicios Generales	3
Secretario y Subsecretaria	2
Total	33

Nota. Información obtenida de Secretaría General, UNACHI, septiembre de 2023.

Debido a que la población de los entes estudiantes (1) y docentes (2) a investigar es muy grande, se utilizará el muestreo probabilístico estratificado con asignación proporcional por estamento, seleccionando una muestra representativa más proporcional de acuerdo al tamaño de la población de cada una de las unidades académicas, lo que nos

permitirá una mejor información, reducir errores, así como reducir los costos. Se excluirá a los jefes de sección de Secretaría General que van a responder en la entrevista a profundidad. Se realiza una prueba piloto a un profesor de estadística y tres administrativos, para comprobar la confiabilidad y fiabilidad del instrumento que se empleará en este estudio.

Para este estudio descriptivo, explicativo y correlacional con una población determinada por 721 docentes y 10,017 estudiantes, se utiliza la siguiente fórmula para calcular la muestra probabilística estratificada:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

NC = Niveles de Confianza (%)

α = Nivel de error (%)

$Z\alpha$ = Z_c (coeficiente)

N = Tamaño de la población total II SEMESTRE (2023)

Z^2 = Puntuación normal estándar a un 'x' (95%) nivel de confianza

p = probabilidad de que cada elemento salga seleccionado

q = probabilidad de que cada elemento NO salga seleccionado en la muestra

E2 = error máximo permisible en la muestra (5%)

n = Tamaño óptimo de la muestra

Dado que nuestra investigación la hemos estratificado, en facultades o bien en secciones, la fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = P/n$$

Donde:

P = Población del Estrato (Facultad o Sección)

n = Muestra total de estudio.

Considerando la información obtenida para cada una de la población objeto de estudios tenemos el siguiente cuadro resumen con la población y muestra.

Cuadro 11

Cuadro resumen con la población y muestra de estudiantes.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA		
Valores de Z correspondientes a niveles de Confianza de 95%		
NC =	Niveles de Confianza (%)	0.95
α =	Nivel de error (%)	0.05
$Z\alpha$ =	Zc (coeficiente)	1.96
Aplicando la fórmula		
N =	Tamaño de la población total II SEMESTRE(2023)	10,017
Z^2 =	Puntuación normal estándar a un 'x' (95%) nivel de confianza	1.96
p =	probabilidad de que cada elemento salga seleccionado	0.5
q =	probabilidad de que cada elemento NO salga seleccionado en la muestra	0.5
E^2 =	error máximo permisible en la muestra (5%)	0.05
n =	Tamaño óptimo de la muestra	370
Estratificando		
	Fracción de muestreo: $F_m = n/N$	0.0369379
CAMPUS	Población de cada estrato	Muestra
Administración de Empresa y	1134	42
Administración Pública	770	28
Arquitectura	291	11
Ciencias de la Educación	948	35
Ciencias Naturales y Exactas	1104	41
Comunicación Social	488	18
Derecho y Ciencias Políticas	1452	54
Economía	563	21
Enfermería	360	13
Humanidades	1911	71
Medicina	996	37
TOTAL	10,017	370

Nota. Guerra A. (2023). El tamaño de la muestra apropiado para el estudio con una población de 10,017 estudiantes, nivel de confianza de 95% y margen de error válido de 5% es de 370 estudiantes.

Para calcular la muestra de la población de docentes se consideró la siguiente información, como se muestra en el cuadro:

Cuadro 12

Cuadro resumen con la población y muestra de docentes.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA		
Valores de Z correspondientes a niveles de Confianza de 95%		
NC =	Niveles de Confianza (%)	0.95
α =	Nivel de error (%)	0.1
$Z\alpha$ =	Z_c (coeficiente)	1.96
Aplicando la fórmula		
N =	Tamaño de la población total II SEMESTRE(2023)	721
Z^2 =	Puntuación normal estándar a un 'x' (95%) nivel de confianza	1.96
p =	probabilidad de que cada elemento salga seleccionado	0.5
q =	probabilidad de que cada elemento NO salga seleccionado en la muestra	0.5
E^2 =	error máximo permisible en la muestra (10%)	0.1
n =	Tamaño óptimo de la muestra	85
Estratificando		
	Fracción de muestreo: $F_m = n/N$	0.1176903
CAMPUS	Población de cada estrato	Muestra
Administración de Empresa y	46	5
Administración Pública	30	4
Arquitectura	14	2
Ciencias de la Educación	61	7
Ciencias Naturales y Exactas	141	17
Comunicación Social	26	3
Derecho y Ciencias Políticas	65	8
Economía	49	6
Enfermería	47	6
Humanidades	186	22
Medicina	56	7
TOTAL	721	85

Nota. Guerra A. (2023). El tamaño de la muestra apropiado para el estudio con una población de 721 docentes, nivel de confianza de 95% y margen de error válido de 10% es de 85 docentes.

III.3. Fuentes de información

III.3.1. Primarias

Para realizar el estudio se hace necesario documentarse y consultar diferentes fuentes de información, considerando información original de fuentes primarias como es la opinión de los administrativos que laboran en Secretaría General, así como los secretarios administrativos de las unidades académicas, docentes y estudiantes de las carreras de pregrado y grado de las facultades de la universidad, en la sede de David. En la investigación cualitativa se considera la observación participante, donde la autora al formar parte de estamento administrativo, participa de las actividades que se desarrollan en la Secretaría General, brindando información de primera mano.

El sistema de información universitario de la universidad también es considerado una fuente primaria, el mismo contempla los diferentes módulos que utilizan los administrativos según los privilegios y las funciones que realizan en los procesos de admisión, permanencia y promoción en Secretaría General, al igual que los estudiantes, según la carrera que estudian.

Otra fuente primaria a considerar es el inventario de activos fijos de Secretaría General, para la evaluación de los recursos de tecnología de la información y comunicación, que utilizan actualmente para realizar sus funciones.

III.3.2. Secundarias

Se tomará en consideración como fuentes secundarias los recursos bibliográficos con el objeto de recopilar literatura relevante para el estudio, entre

ellos: libros, artículos científicos, manuales, documentos legales referentes a la legislación universitaria de la universidad y a nivel nacional e internacional, entre otros; algunas fuentes bibliográficas provienen de la biblioteca personal de la autora y otros de las bibliotecas de la UNACHI, así como los digitalizados a través del internet.

III.4. Descripción de los instrumentos

La investigación cuantitativa se caracteriza por procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos. Para llevar a cabo esta investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional, se ha considerado la técnica de la encuesta, mientras que la recolección de datos para la investigación cualitativa se llevara a cabo a través de la entrevista y la observación participante.

III.5. Recolección de la información

En la técnica de la encuesta, el principal instrumento a utilizar es el cuestionario. Un conjunto de preguntas que recopilan datos e información de una persona; aunque los cuestionarios **online** ahorran tiempo y dinero, siendo la forma más barata para recolectar los datos y analizarlos, no serán utilizados.

Se ha considerado los cuestionarios impresos y de manera presencial para lograr que los encuestados llenen a plenitud el formulario y se logre la recolección de los datos en el tiempo estipulado. Ya que en los cuestionarios online se da mucho la no respuesta, lo que conlleva a tener un sesgo en la investigación. Adicional a esto, a algunos usuarios se les hace más difícil el acceso al internet o a una computadora, también al no recibir respuestas

se envía varias veces la invitación y puede ser considerado por la computadora como un **spam**.

Se han diseñado cuatro (4) instrumentos con el cuestionario para llevar a cabo la encuesta y determinar la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, las expectativas del usuario y los beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones, a saber:

- Instrumento 1: cuestionario dirigido a los estudiantes de pregrado y grado de las once (11) facultades que existen en la sede de David.
- Instrumento 2: cuestionario dirigido a los docentes de pregrado y grado de las once (11) facultades que existen en la sede de David.
- Instrumento 3: cuestionario dirigido a los 11 secretarios administrativos de las unidades académicas de la sede.
- Instrumento 4: cuestionario dirigido a los administrativos que laboran en Secretaria General, el cual permitirá conocer la eficiencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en el desarrollo de los procesos.

Los datos recolectados de la encuesta se presentarán en tablas de frecuencia y gráficas de barra, análisis de los datos con el software **Statistical Package for the Social Sciences** (SPSS) y Microsoft Excel.

Entre las técnicas cualitativas contempladas para recopilar la información encontramos la entrevista; de los tipos de entrevista que existen se ha considerado el

método de la entrevista a profundidad como la más apropiada, ya que permite adquirir información objeto de estudio con referencia a las experiencias de los jefes de sección de la Secretaría General, como realizan las funciones, las tecnologías de la información y la comunicación que utilizan, así como los procesos involucrados en la gestión académico-administrativa; de igual manera a través de esta técnica se considera indagar el rol del secretario general como gerente educativo de la universidad a través de la Secretaría General.

Para profundizar a través de este método en las experiencias y perspectivas de los entrevistados, se pretende utilizar un protocolo considerando preguntas abiertas, que sirvan de guía en la entrevista que se realizará en un día y fecha sugerido por los entrevistados.

- Instrumento 5: guía de entrevista para conocer la opinión del funcionario de enlace con la Vicerrectoría Académica.
- Instrumento 6: guía de entrevista para los jefes de sección de la Secretaría General que incluye preguntas guías para conocer las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que se utilizan en la Secretaría General para el desarrollo de los procesos.
- Instrumento 7: guía de entrevista para el secretario general, que incluye preguntas guías para indagar cómo se realiza la gestión administrativa actualmente en Secretaría General, identificando los procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos, así como conocer la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar,

coordinar y dar seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo.

Para el análisis de los datos en su forma original se realizan transcripciones de las entrevistas de primera mano, que serán presentados a través del programa **DATAVIV**, se realiza el análisis de datos cualitativo a través de nubes de palabras filtrado por pregunta, que muestra visualmente textos importantes de las respuestas obtenidas en la entrevista, y de forma atractiva, que permite la triangulación de la información utilizando Microsoft Word.

Otro método cualitativo a utilizar es la observación participante, al formar parte del personal administrativo de Secretaría General y participar en las actividades que ahí se realizan, logrando registrar el comportamiento en las distintas secciones y mejor interpretación de los resultados de las encuestas. Una observación abierta y pasiva, con excepción de la sección de sistematización de datos donde se da de manera abierta y activa, participando de las actividades que se realizan.

III.6. Tratamiento estadístico.

El procedimiento utilizado para el tratamiento estadístico y poder alcanzar los objetivos del estudio se resumen en: definir el universo, elaborar los instrumentos de recolección de datos, realizar prueba piloto del instrumento de recolección de datos, modificar los instrumentos de recolección de los datos según las sugerencias, aplicar los instrumentos a docentes, estudiantes y administrativos, tabular los instrumentos y anotación de las observaciones, elaborar las tablas de frecuencias y graficas de información obtenida

con los instrumentos de recolección, así como utilizar el programa Microsoft Word y Microsoft Excel para el análisis de datos.

Cabe mencionar que para el tratamiento de la información cuantitativa se utilizará el programa **Microsoft Office Excel y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**, ya que permite la captura de datos y el análisis estadístico requerido, incluyendo la estadística descriptiva; es fácil de usar y muy flexible para los usuarios. Además, se considera el uso para realizar las distintas estadísticas, gráficos, así como organizar en tablas y cuadros la información recabada, analizar y establecer resultados.

El programa Microsoft Word se utilizará para el análisis cualitativo de los datos de las encuestas a profundidad, es una herramienta que permite recopilar los datos para luego organizarlos a través de matrices y poder utilizar el programa **DATAVIV** para la triangulación de la información, facilitando el análisis y la interpretación de los mismos. Además, se realizará un análisis crítico a través de la síntesis y la evaluación de la información recabada.

III.7. Estadísticas

Una investigación no se limita a una simple recolección de datos, sino a la debida tabulación, análisis e interpretación, a consideración de las hipótesis y las teorías existentes, por lo que se considera la estadística descriptiva para el estudio.

III.7.1. Descriptiva

A partir de la estadística descriptiva se pretende analizar los datos observados de una muestra significativa, que permitan resumir de forma organizada y presentar los resultados a través de números que proporcionen información relevante al estudio,

a través de cuadros y gráficos, representando la frecuencia de los datos suministrados por la muestra,

- Cuadros estadísticos: es el conjunto de datos estadísticos ordenados en filas y columnas, que permiten leer, comparar e interpretar las características de una variables. Son un recurso idóneo para la representación de resultados, ya que establece una serie de relaciones e interconexiones entre los conceptos que se cuantifican.
- Gráficas estadísticas: permite representar ideas gráficamente, permitiendo entender con mayor rapidez y comodidad explicaciones numéricas y verbales.

En la presentación de los resultados cuantitativos se utilizarán tanto cuadros como gráficas, para la presentación y visualización de los resultados de las encuestas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se presentan y analizan los resultados de la percepción y satisfacción de los usuarios en los procesos que se realizan en Secretaría General. Se espera que la información recabada sirva de evidencia a las autoridades universitarias, sobre la necesidad de implementar las Tecnologías de la información y la Comunicación en los trámites que se realizan en esta unidad administrativa, basados en que vivimos en mundo de constante cambios e innovación, para hacer frente a las problemáticas de la sociedad.

IV.1. Lo que nos dice la etnografía educativa

IV.1.1. La población

Como se detalló en el capítulo anterior la población para el estudio denominado: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión académica y administrativa de la Secretaría General, Universidad Autónoma de Chiriquí, está conformada por:

- Los estudiantes matriculados en el segundo semestre de 2023, en carreras de pregrado y grado de la sede de David, que está conformada por: 10,017 estudiantes.
- Los 721 docentes de cursos de pregrado y grado, que pertenecen a la sede.
- Los once (11) secretarios administrativos de las Facultades de la sede de David.
- El funcionario de enlace con la Vicerrectoría Académica.
- Los cinco (5) jefes de sección de Secretaría General.
- Los 33 funcionarios administrativos de Secretaría General.
- El secretario general de la universidad.

IV.1.2. La muestra

Para evitar el sesgo de la investigación, que sea realizada de forma coherente y medir el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, de la muestra estratificada se seleccionará considerando lo siguiente: para la recopilación de los trámites realizados en el proceso de admisión y permanencia, se consideran los estudiantes matriculados en el segundo semestre 2023 y escogidos de manera aleatoria, al azar, de los grupos existentes con clases presenciales, en las respectivas unidades académicas.

Considerando también, la alta población de docentes, se realiza el muestreo probabilístico estratificado proporcional, para conocer la muestra de los docentes por facultad, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria, al azar, de la lista de docentes por unidad académica proporcionada por la sección de Registro Docente y que estuvieran dictando clases presenciales, en dicha facultad.

IV.1.3. La encuesta

Según Barrantes E. (2005) hay dos tipos principales de encuestas: “las que se aplican en forma escrita (se denomina cuestionarios) y las que se aplican oralmente (se les llama entrevista). Con las encuestas pueden conocerse las opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, distribuciones, actividades, hábitos, condiciones, ingresos, etc.” (p.186). De los tipos de encuesta se diseñará la encuesta a través del cuestionario, la cual presenta casi en su totalidad una serie de preguntas cerradas, donde los resultados generados son numéricos, puestas de manera presencial a docentes, administrativos y los estudiantes.

Se ha seleccionado el cuestionario como instrumento, ya que permite de manera directa, sistemática y personal obtener información con amplitud de la situación en estudio. En este estudio, se utilizaron tres encuestas de aplicación escrita (es decir, cuestionario), que contenían dos tipos básicos de preguntas (cerradas y abiertas); enfocadas en evaluar la percepción y la satisfacción de los usuarios en los trámites que se realizan en Secretaría General.

Las encuestas dirigidas a los estudiantes y docentes de las carreras de pregrado y grado permiten recopilar información general como: correo electrónico, nivel académico, facultad. Además, información referente al servicio recibido: tipo de servicio, frecuencia, uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados; la atención al cliente: se le proporcionó información clara y precisa, disposición del personal, seguimiento por parte del personal, también sobre el tiempo de respuesta y facilidad de acceso: por teléfono, por internet, entre otros.

Mientras que las encuestas dirigidas a los secretarios administrativos y el personal administrativo de Secretaría General se enfocó en recoger información general como: correo electrónico, facultad o sección; así como temas concernientes a: trámite realizado, y si utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para realizar trámites con Secretaría General, si utiliza la computadora como herramienta de trabajo, si realiza trámites de la Secretaría General de manera **on line**, si utiliza el sistema de Información Universitario, como es el entorno gráfico (interface), si realiza procesos manuales; servicio recibido: qué tipo de servicios has

utilizado, como considera el servicio y la calidad del internet; atención al cliente y tiempo de respuesta: cómo califica el tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes en Secretaría General, entre otros aspectos.

IV.1.3.1. Encuesta aplicada a los estudiantes

IV.1.3.1.1. Caracterización de la población estudiantil

A pesar de que el cálculo de la muestra fue de 370 estudiantes, se aplicó un cuestionario a 385 estudiantes, considerando que, aunque una muestra representativa es esencial, entre más encuestados mejor. Además, se mantuvo que la muestra de estudiantes fuera de todas facultades de la sede de David, en el período lectivo del segundo semestre 2023, de los cuales, el 97.7% (376 de 385) pertenecen a una licenciatura y el 2.3% (9 de 385) estudian un técnico. Hay que considerar, que los planes de estudio de la mayoría de las carreras de la Universidad Autónoma de Chiriquí inician con un técnico y luego de cierta cantidad de créditos obtienen el título de licenciatura.

Cuadro 13

Frecuencia y porcentaje de la muestra de estudiantes.

Facultad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Adm. de Empresas	44	11.4	11.4	11.4
Adm. Pública	30	7.8	7.8	19.2
Arquitectura	11	2.9	2.9	22.1
Educación	36	9.4	9.4	31.4
Ciencias	42	10.9	10.9	42.3
Com. Social	19	4.9	4.9	47.3
Derecho	56	14.5	14.5	61.8
Economía	22	5.7	5.7	67.5
Enfermería	14	3.6	3.6	71.2
Humanidades	73	19.0	19.0	90.1
Medicina	38	9.9	9.9	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Figura 42

Frecuencia y porcentaje de la muestra de estudiantes.



Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 14

Nivel Académico en el que estudia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico	9	2.3	2.3	2.3
	Licenciatura	376	97.7	97.7	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.1.2. Sobre el servicio recibido

Se preguntó a los estudiantes sobre el tipo de servicio utilizado, al parecer la mayoría realiza trámites académicos semestralmente de permanencia y de consulta. Donde el 47.5% (183 de 385) indica que algunas veces utilizó las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's); en las consultas o trámites realizados y 51.4 (198 de 385) está satisfecho con la eficiencia del servicio que recibe en Secretaría General.

En cuanto a los estudiantes que nunca o casi nunca han utilizado las TIC's para realizar trámites o consultas en Secretaría General suman un 41.8 % (161 de 385) un porcentaje razonable en vista de que los trámites que realizan los estudiantes en las secciones de sistematización de datos y sección docente (corrección de calificaciones, retiro-inclusión, cambio de datos, convalidaciones, entre otros), no están automatizados en su

totalidad. Mientras que aquellos estudiantes que dijeron no estar satisfechos con la eficiencia del servicio que reciben, coinciden en observaciones como: demora en el tiempo de atención, falla del servicio de internet para realizar los trámites, recibieron información equivocada por parte de la unidad académica, realizaron trámites manuales, los funcionarios fueron descortés, falla en el fluido eléctrico y el funcionario no domina el proceso, ya sea en la facultad o en Secretaría General.

Cuadro 15

Utilizo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Nunca	66	17.1	17.1	17.4
	Casi nunca	95	24.7	24.7	42.1
	Algunas veces	183	47.5	47.5	89.6
	Siempre	40	10.4	10.4	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 16

Cómo calificaría la eficiencia del servicio que recibe en Secretaría General

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	6	1.6	1.6	1.8
	Poco satisfecho	25	6.5	6.5	8.3
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	107	27.8	27.8	36.1
	Satisfecho	198	51.4	51.4	87.5
	Muy satisfecho	48	12.5	12.5	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.1.3. Atención al cliente

En relación a la atención al cliente el 53.8 (207 de 385) se muestran satisfechos con la calidad de los servicios de Secretaría General, donde un 51.4 % (198 de 385) indica que siempre el personal le proporciona información clara y precisa durante sus interacciones, así como un 49.1% (189 de 385) siempre siente que el personal está dispuesto a ayudar y resolver sus dudas; sin embargo, el 34.5% (133 de 385) se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho al recibir seguimiento por parte del personal de Secretaría General después de realizado un trámite; no obstante, el 51.4%

(198 de 385) califica la calidad de la atención recibida por parte de Secretaría General de manera satisfecha. Cabe mencionar que la mayoría de los estudiantes realizan trámites académicos; también envío y recibo desde la unidad académica como intermediario con Secretaría General, lo que contribuye al porcentaje de satisfecho e insatisfecho al recibir seguimiento luego de realizar un trámite.

Entre las observaciones de los estudiantes por insatisfecho, poco satisfecho o ni insatisfecho ni satisfecho por la atención, 33.3% (128 de 385) se debe a que: existen funcionarios que desconocen el proceso a realizar, que son poco comunicativos e irrespetuosos y que realizan mal los trámites.

Cuadro 17

De modo general cuán satisfecho se encuentra con la calidad de los servicios de la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	9	2.3	2.3	2.6
	Poco satisfecho	21	5.5	5.5	8.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	89	23.1	23.1	31.2
	Satisfecho	207	53.8	53.8	84.9
	Muy satisfecho	58	15.1	15.1	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 18

El personal le proporcionó información clara y precisa durante tus interacciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Nunca	7	1.8	1.8	2.1
	Casi nunca	16	4.2	4.2	6.2
	Algunas veces	163	42.3	42.3	48.6
	Siempre	198	51.4	51.4	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 19

Sentiste que el personal estaba dispuesto a ayudarte y resolver sus dudas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Nunca	6	1.6	1.6	1.8
	Casi Nunca	16	4.2	4.2	6.0
	Algunas Veces	173	44.9	44.9	50.9
	Siempre	189	49.1	49.1	100.0

Total	385	100.0	100.0
--------------	------------	--------------	--------------

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 20

Recibió seguimiento por parte del personal de Secretaría General después de realizado un trámite.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	82	21.3	21.3	21.6
	Poco satisfecho	67	17.4	17.4	39.0
	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	133	34.5	34.5	73.5
	Satisfecho	102	26.5	26.5	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 21

Cómo calificaría la calidad de la atención recibida por parte de Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	6	1.6	1.6	1.8
	Poco satisfecho	22	5.7	5.7	7.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	100	26.0	26.0	33.5

Satisfecho	198	51.4	51.4	84.9
Muy satisfecho	58	15.1	15.1	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.1.4. Tiempo de respuesta

En cuanto al tiempo de respuesta en los trámites que realizan los estudiantes en Secretaría General, según las respuestas recibidas se encuentran satisfechos, donde un 47% (181 de 385) califica de satisfecho el tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes y un 50.1% (193 de 385) considera que están satisfechos en la agilidad de los trámites realizados.

Los estudiantes que respondieron que su nivel de satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la secretaría es insatisfecho, poco satisfecho o ni satisfecho ni insatisfecho es de 37.7% (145 de 385), los cuales mencionaron que se debe a razones como: se deben mejorar los trámites manuales, mejorar el sistema de atención por internet (on line) y telefonía, así como mejorar el servicio de internet, contratar más personal para lograr eficiencia (sobre todo en tiempo de graduaciones o cuando hay filas), actualizar datos en la página web (considerando publicar respuestas a las preguntas más frecuentes), espacio físico y **on line** para sugerir mejoras, más comunicación entre los departamentos, disminuir el

tiempo de atención, más información de los trámites con sus requisitos y costos.

El tiempo de respuesta en los trámites a realizar se ve afectado por procesos que se llevan de manera manual, así como el trámite que realizan las facultades (que muchas veces no realiza las revisiones necesarias y se devuelve el trámite para su corrección), así como, que en ocasiones la falta del sentido de pertinencia influye en la atención a los estudiantes.

Cuadro 22

Tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	4	1.0	1.0	1.3
	Poco satisfecho	41	10.6	10.6	11.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	110	28.6	28.6	40.5
	Satisfecho	181	47.0	47.0	87.5
	Muy satisfecho	48	12.5	12.5	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 23

Nivel de satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la secretaría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	6	1.6	1.6	1.8
	Poco satisfecho	33	8.6	8.6	10.4
	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	106	27.5	27.5	37.9
	Satisfecho	193	50.1	50.1	88.1

Muy satisfecho	46	11.9	11.9	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.1.5. Facilidad de acceso

El 36.6 % (141 de 385) de los estudiantes considera que se siente satisfecho al realizar consultas o trámites en Secretaría General a través del teléfono, mientras que un porcentaje muy bajo 35.1% (135 de 385) se encuentra satisfecho con realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line), donde un 33.8% (130 de 385) coincide que se encuentra: ni satisfecho ni insatisfecho con la facilidad para realizar dichas consultas **on line**, un 60.5% (233 de 385) hacer ver que no están satisfechos ni insatisfechos, con que sea fácil encontrar la información en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.

Los estudiantes insatisfechos, poco satisfechos o ni satisfecho ni insatisfecho, con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line) y que son un 56.2% (216 de 385) hacen la observación que encuentran muchos problemas para acceder al sitio web de la universidad, generalmente porque la universidad tiene problemas con el internet o con el fluido eléctrico; además, mencionan que la información en

la página web no es clara siendo difícil de encontrar, según el 72.8% de los estudiantes (280 de 385) y no hay conexión con el teléfono fijo, por lo que no se da la facilidad para realizar consultas o trámites por teléfono, dijo el 55.8% (215 de 385).

La facilidad de acceso a los trámites se ve afectada por que actualmente sólo existe la comunicación vía correo electrónico entre los usuarios y las diferentes secciones, sólo las secciones de registros académicos y archivo cuentan con servicio de trámite **on line**, no se da la debida actualización de la información en la página web de la universidad; aunque, en el mes de diciembre se *migro* a un nuevo sitio web (reestructurado), donde se hace más énfasis en los trámites que se realizan y se actualiza más constantemente las redes sociales como **Instagram** (por parte de la universidad o de Secretaría General).

Por lo tanto, se debe considerar publicar y actualizar información en todas las redes sociales que tiene la universidad, no sólo **Instagram**; así como, dar a conocer los procedimientos para cada trámite que se realiza en Secretaría General, sus requisitos y costos.

Cuadro 24

Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	32	8.3	8.3	8.6
	Poco satisfecho	59	15.3	15.3	23.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	124	32.2	32.2	56.1
	Satisfecho	141	36.6	36.6	92.7
	Muy satisfecho	28	7.3	7.3	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 25

Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por Internet (on line)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	31	8.1	8.1	8.3
	Poco satisfecho	55	14.3	14.3	22.6
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	130	33.8	33.8	56.4
	Satisfecho	135	35.1	35.1	91.4

Muy satisfecho	33	8.6	8.6	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 26

Información que necesita es fácil de encontrar en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	.3	.3	.3
	Insatisfecho	11	2.9	2.9	3.1
	Poco satisfecho	36	9.4	9.4	12.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	233	60.5	60.5	73.0
	Satisfecho	104	27.0	27.0	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.2. Encuesta aplicada a los docentes.

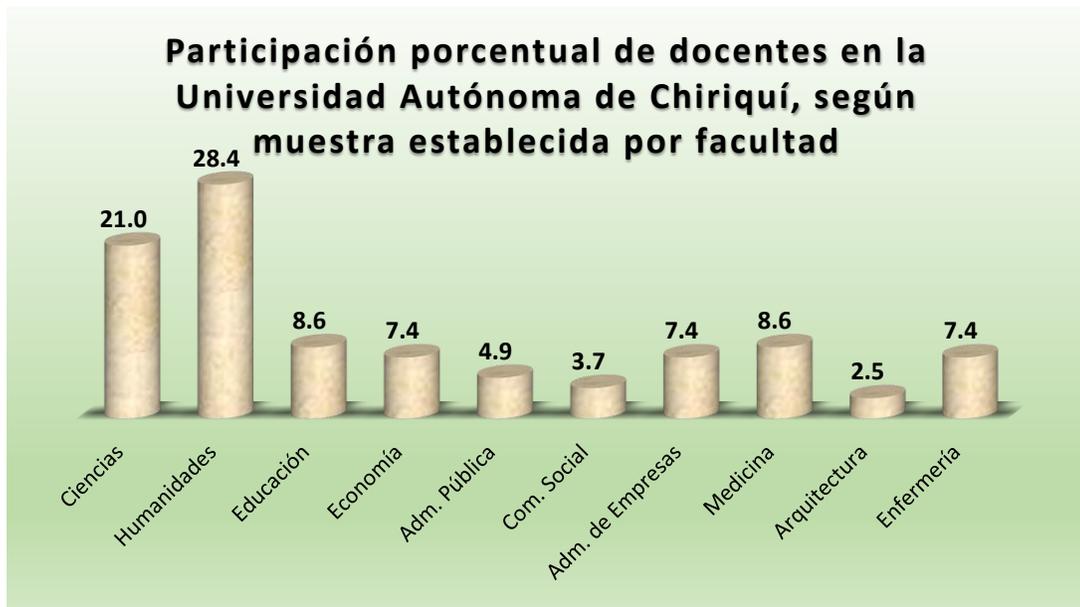
IV.1.3.2.1. Caracterización de la población docente

Debido a los cierres de calle y la problemática por la minera, que se vivió durante el mes de noviembre en todo el país, se logró aplicar el cuestionario a 81 docentes, siendo el 95% de la muestra calculada, con muestra representativa de cada una de las facultades de la sede de David, en el segundo semestre 2023.

El 64.2% (52 de 81) respondieron que interactúan semestralmente con Secretaría General, esto responde a que trámites académicos como la corrección de calificaciones se da luego de culminar un semestre, así como la solicitud de certificaciones docentes y verificación de contraseña; tal como se observa en la siguiente gráfica:

Figura 43

Frecuencia y porcentaje de la muestra de docentes



Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 27

Frecuencia en la que los docentes han interactuado con la Secretaría General en el último año.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	5	6.2	6.2	6.2
	Semanal	9	11.1	11.1	17.3
	Mensual	15	18.5	18.5	35.8
	Semestral	52	64.2	64.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.2.2. Sobre el servicio recibido

El 56.8% (46 de 81) de los docentes está satisfecho con la eficiencia del servicio que recibe en Secretaría General; sin embargo, en cuanto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación al realizar trámites o consultas en Secretaría General 46.9% (38 de 81) menciono que algunas veces las utiliza, mientras que el 25.9% (21 de 81) dijo que nunca o casi nunca.

De igual forma un 42% (34 de 81), nunca o casi nunca realizan trámites de manera on line; considerando que la mayoría de los trámites académicos que realizan los docentes (como corrección de calificaciones) se dan de forma manual y que la solicitud de certificaciones docentes y verificación de contraseña se ofrece de manera presencial, es relativo, las respuestas recibidas. Mientras que el 70.4% (57 de 81) considera que siempre el uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites, donde el 44.4% (36 de 81) contempla que el entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar. Por otro lado, los docentes que se mostraron

insatisfechos, poco satisfechos o ni insatisfechos o satisfechos, recomiendan mejorar la calidad del internet.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, en esta área sobre el servicio recibido:

Cuadro 28

Eficiencia del servicio que reciben los docentes en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	4	4.9	4.9	4.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	9.9	9.9	14.8
	Satisfecho	46	56.8	56.8	71.6
	Muy satisfecho	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 29

Utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados por los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	12.3	12.3	12.3
	Casi nunca	11	13.6	13.6	25.9
	Algunas veces	38	46.9	46.9	72.8
	Siempre	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 30

Realiza trámites en Secretaría General de manera on line.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	19	23.5	23.5	23.5
	Casi nunca	15	18.5	18.5	42.0
	Algunas veces	35	43.2	43.2	85.2
	Siempre	12	14.8	14.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 31

Considera que el uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.7	3.7	3.7
	Casi nunca	3	3.7	3.7	7.4
	Algunas veces	18	22.2	22.2	29.6
	Siempre	57	70.4	70.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 32

El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	16.0	16.0	16.0
	Casi nunca	7	8.6	8.6	24.7
	Algunas veces	25	30.9	30.9	55.6
	Siempre	36	44.4	44.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.2.3. Atención al cliente

En cuanto a la percepción que tienen los docentes, en la atención que se les brinda en Secretaría General, 53.1% (43 de 81) se encuentra satisfecho con la atención, el 71.6% (58 de 81) de los docentes considera que el personal siempre le proporcionó información clara y precisa durante tus interacciones y un 77.8% (63 de 81) estima que el personal siempre estuvo dispuesto a ayudar y a resolver sus dudas.

Se recibieron sugerencias por parte de los docentes acerca de que se debe implementar las consultas en línea, que el personal debe ser más comunicativo y facilitar indicaciones, así como que exista una fila dedicada a los docentes y que se puedan resolver dudas desde la facultad.

A continuación, el cuadro representativo de las respuestas en la encuesta:

Cuadro 33

Cómo evalúan los docentes la calidad de los servicios prestados, por la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	2	2.5	2.5	2.5
	Ni satisfecho, ni Insatisfecho	8	9.9	9.9	12.3
	Satisfecho	43	53.1	53.1	65.4
	Muy satisfecho	28	34.6	34.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 34

El personal le proporcionó información clara y precisa durante tus interacciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2.5	2.5	2.5
	Casi nunca	2	2.5	2.5	4.9
	Algunas veces	19	23.5	23.5	28.4
	Siempre	58	71.6	71.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 35

Sintió que el personal estaba dispuesto a ayudar y resolver sus dudas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	18	22.2	22.2	22.2
	Siempre	63	77.8	77.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.2.4. Tiempo de respuesta

Los docentes se sienten satisfechos en cuanto a la agilidad que se les brinda en los trámites realizados y por ende al tiempo de respuesta, con un 50.6% (41 de 81) y 53.1% (43 de 81), respectivamente.

Entre las observaciones de los docentes que se consideran insatisfechos, poco satisfechos o ni satisfecho ni insatisfecho, están: se deben automatizar los procesos (como es el caso de las correcciones de calificaciones) y la actualización de los procedimientos.

A continuación, los cuadros representativos a las respuestas en las encuestas:

Cuadro 36

Satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	2	2.5	2.5	2.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	9.9	9.9	12.3
	Satisfecho	41	50.6	50.6	63.0
	Muy satisfecho	30	37.0	37.0	100.0
Total		81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 37

El tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	4	4.9	4.9	4.9
	Ni satisfecho, ni Insatisfecho	5	6.2	6.2	11.1
	Satisfecho	43	53.1	53.1	64.2
	Muy satisfecho	29	35.8	35.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.2.5. Facilidad de acceso

El 37% (30 de 81) de los docentes considera que se siente satisfecho al realizar consultas o trámites en Secretaría General a través del teléfono, mientras que un porcentaje de 39.5% (32 de 81) se encuentra satisfecho con realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line) y siempre utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación.

El porcentaje de los docentes que se encuentra insatisfechos, poco satisfechos o ni satisfecho, ni insatisfecho, con la facilidad para acceder a los servicios en Internet es de 42% (34 de 81), aunque un 50.6% (41 de 81) manifiesta que encontró la información que necesitaba fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad. A continuación, los cuadros representativos:

Cuadro 38

Facilidad para que los docentes realicen consultas o trámites en Secretaria General por teléfono (llamadas, chat).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	6	7.4	7.4	7.4
	Poco satisfecho	6	7.4	7.4	14.8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	22.2	22.2	37.0
	Satisfecho	30	37.0	37.0	74.1
	Muy satisfecho	21	25.9	25.9	100.0
Total		81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 39

Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	17.3	17.3	17.3
	Casi nunca	14	17.3	17.3	34.6
	Algunas veces	21	25.9	25.9	60.5
	Siempre	32	39.5	39.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 40

Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	7	8.6	8.6	8.6

Poco satisfecho	6	7.4	7.4	16.0
Ni satisfecho, ni Insatisfecho	22	27.2	27.2	43.2
Satisfecho	32	39.5	39.5	82.7
Muy satisfecho	14	17.3	17.3	100.0
Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 41

Facilidad para acceder a los servicios de la Secretaría General en Internet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	5	6.2	6.2	6.2
	Poco satisfecho	7	8.6	8.6	14.8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	22	27.2	27.2	42.0
	Satisfecho	28	34.6	34.6	76.5
	Muy satisfecho	19	23.5	23.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 42

El docente encontró la información que necesitabas fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.7	3.7	3.7
	Casi nunca	2	2.5	2.5	6.2
	Algunas veces	35	43.2	43.2	49.4
	Siempre	41	50.6	50.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cabe mencionar, que sólo el 27.2% (22 de 81) de los docentes dijo que siempre hay manuales que sirven de ayuda al realizar los trámites que se realizan en Secretaría General y un 51.9% (42 de 81) hace referencia en que algunas veces participa en seminarios o capacitaciones relacionadas a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Como menciona Valles R. y García C., en su estudio *El papel de las TIC para la actualización docente en una institución de educación superior*: “En el entorno educativo la capacitación del personal a todos niveles es una cuestión importante debido al desarrollo de conocimientos y tecnologías en todas las áreas del saber humano”, por lo que, todos los docentes deberían estar capacitándose todos los años en temas relacionados a sus funciones en la universidad. Cabe mencionar, que los procedimientos para llevar a cabo los diferentes trámites, existen actualmente en revisión para realizar mejoras en su eficiencia y ser aprobados, para luego darlos a conocer en la página **web** de la universidad, considerando los distintos acuerdos universitarios relacionados.

Cuadro 43

Existencia de manuales para realizar los trámites en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	24.7	24.7	24.7
	Casi nunca	16	19.8	19.8	44.4
	Algunas veces	23	28.4	28.4	72.8
	Siempre	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 44

Participación de los docentes en seminarios o capacitaciones relacionadas a las TIC's.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	7.4	7.4	7.4
	Casi nunca	7	8.6	8.6	16.0
	Algunas veces	42	51.9	51.9	67.9
	Siempre	26	32.1	32.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.3. Encuesta aplicada a los secretarios administrativos.

IV.1.3.3.1. Caracterización de la población de secretarios administrativos

Se aplicó un cuestionario a los 11 secretarios administrativos de las facultades de la sede de David, en el período lectivo del segundo semestre 2023, en cuanto al trámite realizado un 45.5% (5 de 11) respondieron que

utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para realizar trámites con Secretaría General, mientras que un 18.2% (2 de 11), contesto que casi nunca las utiliza, aunque el 100% (11 de 11) dijo utilizar la computadora como herramienta de trabajo.

De esta población el 45.5% (5 de 11) realiza trámites de manera **on line** y de esos un 45.5% siempre o algunas veces, utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones, donde manifiestan que el 54.5% (6 de 11) considera que el entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.

Cabe mencionar que el 63.6% (7 de 11) de los secretarios administrativos dijo que si realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General y un 36.4% (4 de 11) que no los realiza; si se considera que varios de los trámites académicos que se realizan en Secretaría General se dan de forma manual y las facultades son el enlace con los usuarios, lleva a la conclusión de que no todos los secretarios administrativos conocen sus funciones y los procedimientos de los trámites que se realizan con Secretaría General.

Los secretarios administrativos coinciden, a modo de sugerencia, que se debe digitalizar la información y automatizar los trámites. A continuación, se muestran los cuadros representativos de las respuestas:

Cuadro 45

Utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para realizar trámites con Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	18.2	18.2	18.2
	Algunas veces	4	36.4	36.4	54.5
	Siempre	5	45.5	45.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 46

Utiliza la computadora como herramienta de trabajo dentro funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	100.0	100.0	100.0

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 47

Realiza trámites de la Secretaría General de manera on line.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	18.2	18.2	18.2
	Casi nunca	1	9.1	9.1	27.3
	Algunas veces	5	45.5	45.5	72.7
	Siempre	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 48

Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaria General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	9.1	9.1	9.1
	Algunas veces	5	45.5	45.5	54.5
	Siempre	5	45.5	45.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 49

El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	9.1	9.1	9.1
	Algunas veces	6	54.5	54.5	63.6
	Siempre	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 50

Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	36.4	36.4	36.4
	Sí	7	63.6	63.6	100.0

Total	11	100.0	100.0
--------------	-----------	--------------	--------------

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.3.2. Sobre el Servicio recibido

El 54.5% (6 de 11) considera que se encuentra satisfecho con la eficiencia del servicio que recibe de Secretaría General, de igual forma el 63.6 % (7 de 11), evalúa de manera satisfactoria la calidad del servicio, tal y como se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro 51

Eficiencia del servicio que reciben los secretarios administrativos en Secretaría General

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni satisfecho, ni Insatisfecho	2	18.2	18.2	18.2
	Satisfecho	6	54.5	54.5	72.7
	Muy satisfecho	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 52

Calidad de los servicios prestados, por la Secretaria General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni satisfecho, ni nnsatisfecho	1	9.1	9.1	9.1
	Satisfecho	7	63.6	63.6	72.7
	Muy satisfecho	3	27.3	27.3	100.0

Total	11	100.0	100.0
--------------	-----------	--------------	--------------

Nota. Guerra A. (2024).

El 72.7% (8 de 11) de los secretarios administrativos coincide en que el personal de Secretaría General le proporciona información clara y precisa durante las interacciones, así como, que está dispuesto a ayudar y resolver dudas. Aunque el 36.4% (4 de 11) menciona que algunas veces y siempre, pueden existir manuales de procedimientos para realizar los trámites en Secretaría General.

Cuadro 53

El personal de Secretaría General le proporcionó información clara y precisa durante sus interacciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	27.3	27.3	27.3
	Siempre	8	72.7	72.7	100.0
Total		11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 54

El personal estaba dispuesto a ayudar y resolver sus dudas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	27.3	27.3	27.3
	Siempre	8	72.7	72.7	100.0
Total		11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 55

Existencia de manuales de procedimientos para realizar los trámites en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	9.1	9.1	9.1
	Casi nunca	2	18.2	18.2	27.3
	Algunas veces	4	36.4	36.4	63.6
	Siempre	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.3.3. Tiempo de respuesta

En cuanto al tiempo de respuesta al realizar los trámites los secretarios administrativos opinan en un 54.5% (6 de 11) que están satisfechos con el tiempo en recibir respuestas a consultas y solicitudes, así como el 45.5 % (5 de 11) dicen estar satisfechos con la agilidad que les dan a los trámites.

Es importante considerar que la agilidad que tienen los funcionarios para tramitar en un corto tiempo gran cantidad de trámites de las distintas unidades académicas (generalmente de forma manual), muestra la eficiencia y eficacia del personal de Secretaría General.

Cuadro 56

El tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	3	27.3	27.3	27.3
	Satisfecho	6	54.5	54.5	81.8
	Muy satisfecho	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 57

Satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	1	9.1	9.1	9.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	36.4	36.4	45.5
	Satisfecho	5	45.5	45.5	90.9
	Muy satisfecho	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.3.4. Facilidad de acceso

Los secretarios administrativos opinaron respecto a la facilidad de acceso a la información, un 36.4% (4 de 11) se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho al realizar consultas por teléfono, vale recordar que por más de un año no hubo teléfono fijo en ninguna de las oficinas de Secretaría General, lo que influye en las respuestas.

El 54.5% (6 de 11) se muestra ni satisfecho, ni insatisfecho, con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por internet (on line), de los cuales el 45.5% (5 de 11) dice utilizar el correo institucional algunas veces como medio de comunicación y el 72.7% (8 de 11) encontró la información que necesitaba fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.

Cuadro 58

Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono (llamadas, chat).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	2	18.2	18.2	18.2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	36.4	36.4	54.5
	Satisfecho	3	27.3	27.3	81.8
	Muy satisfecho	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 59

Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	27.3	27.3	27.3
	Algunas veces	5	45.5	45.5	72.7
	Siempre	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 60

Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	1	9.1	9.1	9.1
	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	6	54.5	54.5	63.6
	Satisfecho	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 61

Los secretarios administrativos encuentran la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	8	72.7	72.7	72.7
	Siempre	3	27.3	27.3	100.0
Total		11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.3.5. Uso de la Tecnología

Un 54.5% (6 de 11) considera que el uso de las TIC's conlleva a la eficiencia en la realización de los trámites, sin embargo el 63.6% (7 de 11) de los encuestados dice que solo algunas veces participa en seminarios relacionadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y un 54.5% (6 de 11) afirma que la universidad le brinda el servicio de internet, con un porcentaje de 45.5% (5 de 11) poco satisfecho con la calidad del internet, donde el 36.4% entre siempre y algunas veces recibe soporte técnico adecuado por parte de la universidad. A continuación, los cuadros demostrativos según las respuestas de los encuestados:

Cuadro 62

Participa en seminarios o capacitaciones relacionadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	18.2	18.2	18.2
	Algunas Veces	7	63.6	63.6	81.8
	Siempre	2	18.2	18.2	100.0

Total	11	100.0	100.0
--------------	-----------	--------------	--------------

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 63

La universidad brinda el soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	27.3	27.3	27.3
	Algunas Veces	4	36.4	36.4	63.6
	Siempre	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 64

La Universidad brinda en sus instalaciones el servicio de Internet.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	9.1	9.1	9.1
	Casi Nunca	1	9.1	9.1	18.2
	Algunas Veces	3	27.3	27.3	45.5
	Siempre	6	54.5	54.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 65

Servicio y calidad del internet de la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Válidos	Insatisfecho	2	18.2	18.2	18.2
	Poco Satisfecho	5	45.5	45.5	63.6
	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	2	18.2	18.2	81.8
	Satisfecho	2	18.2	18.2	100.0
Total		11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 66

El uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites con Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	5	45.5	45.5	45.5
	Siempre	6	54.5	54.5	100.0
Total		11	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.4. Encuesta aplicada a los administrativos de Secretaría General.

IV.1.3.4.1. Caracterización de los administrativos de Secretaría General.

Se aplicó un cuestionario a una muestra de 23 administrativos que laboran en las diferentes secciones de Secretaría General, durante el período lectivo del segundo semestre 2023, tal y como se muestra en el siguiente cuadro y su respectiva gráfica:

Cuadro 67

Sección de Secretaría General donde laboran los colaboradores encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Archivo	3	13.0	13.0	13.0
	parlamentaria	2	8.7	8.7	21.7
	registros académicos	11	47.8	47.8	69.6
	sección docente	2	8.7	8.7	78.3
	Servicios Generales	3	13.0	13.0	91.3
	sistematización de datos	2	8.7	8.7	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Figura 44

Sección de Secretaría General donde laboran los colaboradores encuestados.



Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.4.2. Trámite realizado

Según los colaboradores para realizar los trámites que realizan en Secretaría General, un 87% (20 de 23) respondieron que utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y un 13% (3 de 23), contesto que algunas veces; de estos el 91.3% (21 de 23) coincide que, además, realiza procesos manuales para complementar los trámites. Aunque, se debe considerar que el 91.3% (21 de 23) dijo utilizar la computadora como herramienta de trabajo, el 47.8% (11 de 23) dice que siempre realiza trámites de manera on line y un 73.9% (17 de 23) utiliza siempre el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites.

Otros datos importantes a considerar en esta sección, es que el 43.5% (10 de 23) menciona que algunas veces la Secretaría General lo capacito en el uso de los programas informáticos que utiliza y un 34.8% (8 de 23) que siempre los capacita. Mientras que el 69.6% (16 de 23) considera que el entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) les facilita los trámites a realizar. Además, el 52.2% (12 de 23) recibe siempre el soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos en el desarrollo de sus funciones.

A continuación, se presenta a través de cuadros el detalle de la información:

Cuadro 68

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para realizar trámites en Secretaría General, según los funcionarios administrativos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	3	13.0	13.0	13.0
	Siempre	20	87.0	87.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 69

Uso de la computadora como herramienta de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	2	8.7	8.7	8.7
	Siempre	21	91.3	91.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 70

Secretaría General capacita en el uso de los programas informáticos que utiliza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Válidos	Nunca	3	13.0	13.0	13.0
	Casi Nunca	2	8.7	8.7	21.7
	Algunas Veces	10	43.5	43.5	65.2
	Siempre	8	34.8	34.8	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 71

Realiza trámites de manera on line.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	17.4	17.4	17.4
	Casi Nunca	1	4.3	4.3	21.7
	Algunas Veces	7	30.4	30.4	52.2
	Siempre	11	47.8	47.8	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 72

Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites necesarios en la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/R	1	4.3	4.3	4.3
	Algunas Veces	5	21.7	21.7	26.1
	Siempre	17	73.9	73.9	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 73

El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4.3	4.3	4.3
	Algunas Veces	6	26.1	26.1	30.4
	Siempre	16	69.6	69.6	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 74

Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	8.6	8.6	8.6
	SÍ	21	91.3	91.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 75

Recibe soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos en el desarrollo de sus funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	8.7	8.7	8.7
	Algunas veces	9	39.1	39.1	47.8
	Siempre	12	52.2	52.2	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.4.3. Servicio brindado

El 87% (20 de 23) de los funcionarios de Secretaría General dice utilizar diariamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el servicio que brinda, donde el 78.3% (18 de 23) considera que la universidad le brinda el servicio de internet en sus instalaciones, aunque el 43.5% (10 de 23) no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho con la calidad del servicio; dato importante a considerar ya que si necesita realizar trámites a través del sistema de Información Universitario y la calidad del internet no es óptima, repercute en la calidad del servicio que se brinda, por otro lado, el 56.5% (13 de 23) coincide en que siempre el uso de las TIC's conlleva a la eficiencia en la realización de los trámites que realiza y el otro 43.5% (10 de 23), que alguna veces. A continuación, se muestran los cuadros con la información detallada:

Cuadro 76

Frecuencia en utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación al realizar sus funciones en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	20	87.0	87.0	87.0
	Semanal	2	8.7	8.7	95.7
	Mensual	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 77

La Universidad brinda en sus instalaciones el servicio de Internet.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	5	21.7	21.7	21.7
	Siempre	18	78.3	78.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 78

Calidad del servicio del internet que brinda la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	1	4.3	4.3	4.3
	Poco satisfecho	4	17.4	17.4	21.7
	Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	10	43.5	43.5	65.2
	Satisfecho	7	30.4	30.4	95.7
	Muy satisfecho	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 79

El uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	43.5	43.5	43.5
	Siempre	13	56.5	56.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.4.4. Atención al cliente

Los colaboradores dicen en un 47.8% (11 de 23), brindar atención algunas veces por teléfono, correo electrónico y por programas como

WhatsApp, mientras que el 56.5% (13 de 23) siempre utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) ya que consideran siempre favorecen la atención oportuna a los usuarios y el otro 43.5% (10 de 23) que algunas veces. El 78.3% (18 de 23) siempre brinda seguimiento a los trámites y de este porcentaje el 60.9% (14 de 23) opina que este seguimiento se puede dar a través de las TIC's.

Cuadro 80

Utiliza el teléfono (llamadas, chat) como herramienta de comunicación con los usuarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	17.4	17.4	17.4
	Casi nunca	2	8.7	8.7	26.1
	Algunas veces	11	47.8	47.8	73.9
	Siempre	6	26.1	26.1	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 81

Utiliza el correo electrónico como herramienta de comunicación con los usuarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	13.0	13.0	13.0
	Algunas veces	11	47.8	47.8	60.9
	Siempre	9	39.1	39.1	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 82

Utiliza el programa de WhatsApp o similares como herramienta de comunicación con los usuarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	21.7	21.7	21.7
	Casi nunca	1	4.3	4.3	26.1
	Algunas veces	11	47.8	47.8	73.9
	Siempre	6	26.1	26.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 83

Considera que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) favorece la atención oportuna a los usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	43.5	43.5	43.5
	Siempre	13	56.5	56.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 84

Brinda seguimiento a los trámites que realiza a favor de los usuarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	8.7	8.7	8.7
	Casi nunca	1	4.3	4.3	13.0
	Algunas veces	2	8.7	8.7	21.7
	Siempre	18	78.3	78.3	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 85

Considera que puede brindar ayuda y resolver dudas a través de las TIC's, a estudiantes, docentes y otros administrativos que lo requieran en Secretaría General.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4.3	4.3	4.3
	Algunas veces	8	34.8	34.8	39.1
	Siempre	14	60.9	60.9	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.4.5. Tiempo de respuesta

Para brindar eficiencia en el tiempo de las respuestas a los usuarios, los funcionarios respondieron en un 82.6% (19 de 23) que la automatización de los procesos agiliza las funciones y 65.2% (15 de 23), que realizar trámites **on line**, desde el Sistema de Información Universitario agiliza las funciones que se llevan a cabo. Tal y como se muestra, en los siguientes cuadros:

Cuadro 86

Considera que la automatización de los procesos agiliza las funciones que usted realiza en Secretaría.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	17.4	17.4	17.4
	Siempre	19	82.6	82.6	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

Cuadro 87

*Considera que realizar trámites **on line** desde el Sistema de Información Universitario agiliza las funciones que usted realiza en Secretaría.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	8	34.8	34.8	34.8
	Siempre	15	65.2	65.2	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Nota. Guerra A. (2024).

IV.1.3.5. Compendio por indicador de las respuestas de los usuarios.

Siendo uno de los objetivos específicos a nivel exploratorio el de sondear la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, las expectativas del usuario y los beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones, a través de la encuesta a los diferentes usuarios, se establece la satisfacción de los usuarios a través de indicadores de gestión que

evalúan el rendimiento de los procesos que se realizan en Secretaría General, por lo que se puede decir según los indicadores establecidos y el tipo de usuario:

IV.1.3.5.1. Servicio recibido

Entre las preguntas realizadas en las encuestas a los distintos usuarios de Secretaría General que se pueden unificar, estableciendo la satisfacción de los mismos con el servicio recibido, encontramos:

Imagen 45

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los estudiantes.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 46

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los docentes.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 47

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los secretarios administrativos.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 48

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los trámites realizados por los administrativos de Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Los estudiantes y docentes coinciden en un 47.5% y 46.9% que en algunas ocasiones utilizan las TIC's para realizar trámites, sin embargo, los secretarios administrativos en un 45.5% como porcentaje más alto, dicen siempre utilizarlas, quiere decir que algunos trámites que realizan los docentes y estudiantes aún se realizan de forma manual. Además del 50% de los usuarios dice participar sólo algunas veces de seminarios o capacitaciones relacionadas a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

Otra consideración en este indicador, es que los funcionarios de Secretaría General y los secretarios administrativos, aunque complementan los procesos con algunos trámites manuales, utilizan la computadora a través del Sistema de Información Universitario, donde la universidad les ofrece el servicio de internet, con el que están poco

satisfechos con la calidad del servicio; lo que no les permite brindar un servicio de calidad, en las funciones que realizan.

Es importante considerar una de las conclusiones del estudio de Bonilla, L. y Briceño A. (2006, p. 57), “Todas las empresas deben velar por optimizar sus sistemas de información transaccionales y evolucionar a los que soporten el proceso de toma de decisiones...”, ya que el uso de las TIC’s en Secretaría General, además de agilizar los trámites que se realizan y ofrecer un mejor servicio, permitirán la toma de decisiones oportuna en la gerencia educativa, tal y como menciona Poriet, Y., (2010, p.164), cuando dice que el uso del Internet:

facilita el camino a un mundo de información y recursos de aprendizaje.... Además, los alumnos pueden acceder a mayor cantidad de información a través de los múltiples recursos disponibles en Internet como: bases de datos on-line o bibliográficas; sistemas de información..., entre otros.

Imagen 49

Satisfacción de los estudiantes con la calidad de los servicios de la Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 50

Satisfacción de los docentes con la calidad de los servicios de la Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 51

Satisfacción de los secretarios administrativos con la calidad de los servicios de la Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Con un porcentaje de más del 50% tanto los estudiantes, docentes y secretarios administrativos, se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que presta la Secretaría General.

Cuando hablamos de servicio de calidad hay que considerar lo que menciona (Álvarez, 2006, como se citó en Sanabria, 2014) en el estudio denominado: *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad*:

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de los productos o en la prestación de los servicios.

En los últimos años, la Secretaría General anuente a los problemas que se han dado en el entorno, ha buscado mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, lo que repercute en brindar un mejor servicio. Aunque, una de las sugerencias más recurrentes, de los distintos usuarios en las encuestas fue que se digitalice más la información y se dé la automatización de los trámites que se realizan.

IV.1.3.5.2. Atención al cliente

Las respuestas de los distintos usuarios de Secretaría General, en temas relacionados con la atención al cliente, se pueden unificar a través de las siguientes preguntas:

Imagen 52

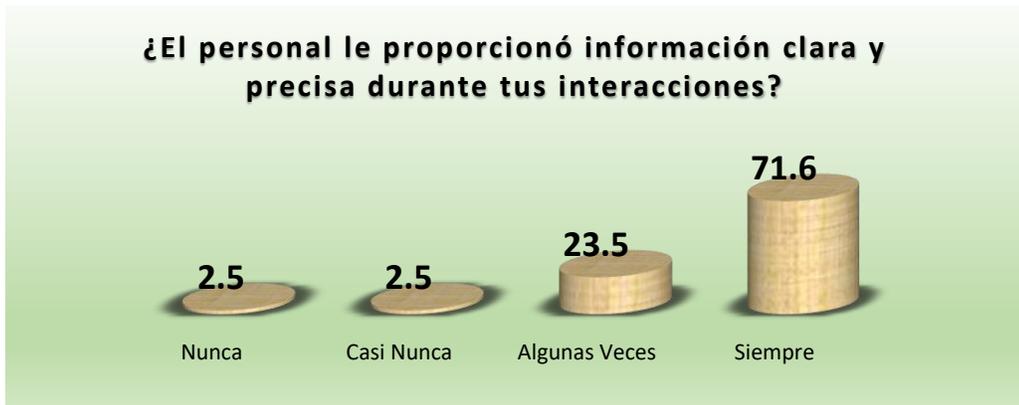
El personal de Secretaría General proporciono a los estudiantes información clara y precisa durante las interacciones.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 53

El personal de Secretaría General proporciono a los docentes información clara y precisa durante las interacciones.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 54

El personal de Secretaría General proporciona a los secretarios administrativos información clara y precisa durante las interacciones.



Nota. Guerra A. (2024).

Con un porcentaje de más del 50%, los estudiantes, docentes y secretarios administrativos coinciden en que el personal de Secretaría General les proporciona información clara y precisa durante las interacciones.

Bello, C. (2018, p.28) considera que para que se logre una buena comunicación efectiva se debe tener: "... habilidades, conocimientos y capacidades para transmitir la información, permitir la retroalimentación, escuchar activamente, ser empático, saber interpretar los mensajes, ser eficiente en la comunicación escrita, entre otros".

Imagen 55

Consideración de los estudiantes en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 56

Consideración de los docentes en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 57

Consideración de los secretarios administrativos en que el personal de Secretaría General estaba dispuesto a ayudar y resolver dudas.



Nota. Guerra A. (2024).

Con un 49.1% y más, los distintos usuarios indican que sintieron que el personal de Secretaría General, estaba dispuesto a ayudar y a resolver sus dudas. Aunque, es satisfactorio las respuestas de los encuestados, la atención a los usuarios es primordial en las funciones que se realizan, por lo que es oportuno citar a Bello, C. (2018, p.28), quien considera que “el ser humano es el protagonista en las relaciones interpersonales tomando en cuenta algunas herramientas para facilitarlas como comunicación, confianza, empatía, pertenencia, entre otros.”; elementos claves que se pueden mejorar, a través de seminarios a los funcionarios que laboran en Secretaría General.

IV.1.3.5.3. Facilidad de acceso

A continuación, se muestra el compendio de las respuestas de los distintos usuarios de Secretaría General, en temas relacionados con la facilidad de acceso a la información.

Imagen 58

Estado de satisfacción de los estudiantes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría por internet (on line).



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 59

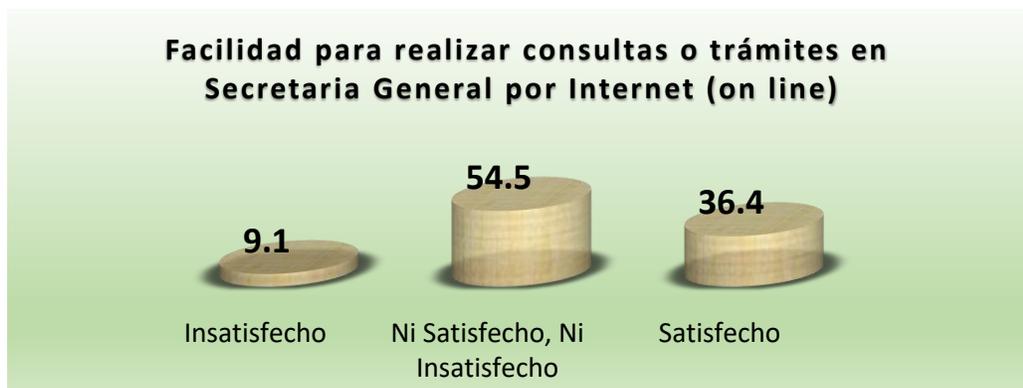
Estado de satisfacción de los docentes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría por internet (on line).



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 60

Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría por internet (on line).



Nota. Guerra A. (2024).

El 35.1% de los estudiantes, así como el 39.5% de los docentes, dicen estar satisfechos con la facilidad para realizar consultas o trámites en

Secretaría por internet, mientras que el 54.5% de los secretarios administrativos coincide en que no están ni satisfechos ni insatisfechos; un porcentaje relativamente bajo en la satisfacción de los usuarios y que está dado, por la poca cantidad de trámites que se pueden realizar desde la plataforma de la universidad. Otra consideración importante en este indicador, es que un porcentaje mayoritario con más del 28% de los usuarios, pero relativamente bajo, dice conocer la existencia de manuales de procedimientos para realizar los trámites en Secretaría General.

En el estudio *Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa* de Porié, Y., (2010, p. 164), es importante ver las plataformas como un medio de comunicación, por lo que debería implementarse en el Sistema de Información Universitario de la universidad:

... las plataformas son un recurso para las instituciones que les permite agilizar sus procesos organizacionales, administrativos, académicos y de investigación, ya que ofrecen multitud de ofertas a los miembros de dicha institución, entre las que se encuentran: desarrollar estrategias y objetivos de enseñanza y aprendizaje, facilitar procesos de comunicación y solución de problemas.

Imagen 61

Estado de satisfacción de los estudiantes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 62

Estado de satisfacción de los docentes con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 63

Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono.



Nota. Guerra A. (2024).

La satisfacción de los usuarios con respecto a la facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaría General por teléfono es relativamente baja, con el 36.6% de los estudiantes y el 37% de los docentes, mientras que el porcentaje más alto de los secretarios administrativos fue de un 36.4%, al estar ni satisfecho ni insatisfecho.

Imagen 64

Estado de satisfacción de los estudiantes con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 65

Estado de satisfacción de los docentes con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 66

Estado de satisfacción de los secretarios administrativos con encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad.



Nota. Guerra A. (2024).

Con más del 50% de la muestra se observa una contrariedad en las respuestas de los usuarios en cuanto al encontrar la información que necesitan fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad, los estudiantes muestran un 59.8% con la respuesta de algunas veces, el 50.6% de los docentes siempre la encuentra y un 72.7% de los secretarios administrativos que algunas veces.

Hay que considerar que los docentes en un 44.4% consideran que siempre el entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilitan los trámites a realizar y el 54.5% de los secretarios administrativos dice que algunas veces lo facilita, esta característica de cómo se presenta la página web de la universidad, puede ser una razón que influye en la facilidad de encontrar la información.

IV.1.3.5.4. Tiempo de respuesta

A continuación, se muestra el compendio de las respuestas de los distintos usuarios de Secretaría General, en temas relacionados con el tiempo de respuesta en los trámites que realizan.

Imagen 67

Nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 68

Nivel de satisfacción de los docentes respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 69

Nivel de satisfacción de los secretarios administrativos respecto a la agilidad en la realización de los trámites en Secretaría General.



Nota. Guerra A. (2024).

El porcentaje más alto de la satisfacción con respecto a la agilidad que perciben los usuarios con el trámite que se realiza en Secretaría General, es de usuarios con más del 45% de satisfacción.

Imagen 70

Nivel de satisfacción de los estudiantes en el tiempo de respuesta a consultas.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 71

Nivel de satisfacción de los docentes en el tiempo de respuesta a consultas.



Nota. Guerra A. (2024).

Imagen 72

Nivel de satisfacción de los secretarios administrativos en el tiempo de respuesta a consultas.



Nota. Guerra A. (2024).

De igual manera, el nivel de satisfacción de los estudiantes en el tiempo de respuesta a consultas o solicitudes es de satisfecho, con más del 47% de los encuestados. Hay que tomar en cuenta la opinión de los usuarios, que en un porcentaje de más del 50%, consideran que el uso de las TIC's, conlleva eficiencia en la realización de los trámites con Secretaría General; lo que permitiría que los usuarios estén muy satisfechos con el tiempo de respuesta.

Para que se logre el tiempo de respuesta óptimo, como menciona Poret, Y., (2010, p. 164), se debe "... contar con los recursos técnicos apropiados, pues el no disponer de ellos, dificultaría el uso de estas herramientas de comunicación..."

IV.1.4. La entrevista.

La entrevista permite recoger datos de forma primaria, al hacer preguntas cara a cara, observando las reacciones del participante mientras se escucha. Se utilizará la entrevista semiestructurada al contar con una lista de preguntas confeccionada con anterioridad para obtener información relacionada al estudio, así como la entrevista a profundidad, como método de recolección cualitativa.

La entrevista a profundidad se realizará al secretario general, los jefes de las secciones de Secretaría General y el administrativo de enlace con la vicerrectoría académica, buscando profundizar en las experiencias, emociones y perspectivas que conlleven al análisis de los datos y sus posibles soluciones. Al conocer sus opiniones y experiencias, así como comprender motivaciones de los entrevistados respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión académica y administrativa que realiza la Secretaría General en la universidad. Realizándola en un ambiente ameno en las oficinas de Secretaría General, en una fecha y hora en común acuerdo, para no entorpecer sus funciones.

La entrevista se realizó de manera individual a través de preguntas guías para conocer los puntos de vista desde tres aristas: los jefes de sección de Secretaría General, donde no se consideró a la sección de Sistematización de Datos por ser parte de la observación participante que realiza la autora, el secretario general y un administrativo de la vicerrectoría académica, como enlace en la mayoría de los trámites que se realizan entre ambas unidades.

Cabe mencionar que la sección de parlamentaria al conocer el objetivo de la entrevista pone a disposición de la autora grabadoras con lo último en tecnología y dan a conocer un *software* que ellas utilizan para la traducción e inserción del audio al procesador de texto, que fue de gran ayuda en el análisis de la información. Además, se estará presentando imágenes de nubes de palabras para el análisis de las respuestas abiertas de la entrevista, esta nube visualiza las palabras más utilizadas, permitiendo su rápida interpretación.

IV.1.4.1. Jefes de sección.

Previa solicitud al secretario general se permitió realizar la entrevista a los jefes de sección, donde en un primer acercamiento se les informo de la actividad y el objetivo de la misma, solicitando un día y hora para llevar a cabo la entrevista.

A continuación, se observa el resumen de las respuestas a preguntas guías que permitieron perfeccionar el desarrollo del capítulo II, numeral 30, 31 y 32:

- ¿Cuál es su rol como jefe de sección en Secretaría General?

Los cuatros jefes de sección están conscientes que su rol está dado por el manual de cargos de la universidad, en un nivel profesional de complejidad, responsables de gestionar, coordinar, planificar y supervisar las funciones que se dan en cada sección ofreciendo un buen servicio acorde a las funciones de la

Secretaría General establecidos en el Estatuto Universitario y el manual de organización y funciones.

- ¿Cuáles son las funciones o procesos que se realizan en la sección?

Los jefes tienen claro cuáles son las funciones que realiza la sección que les corresponde, 2 de los jefes la relacionan con las funciones que realiza el personal. De manera breve se puede resumir en:

Sección de archivos: recibir los documentos de los estudiantes para custodiar en el expediente y dar respuesta a trámites administrativos como lo es la sección de registro académico.

Sección de registro docente: tiene funciones relacionadas a docentes y estudiantes, referente a docentes: se encarga de mantener un expediente actualizado, así como la asignación de código docente, confección de certificación docente y la evaluación de títulos; con respecto a los estudiantes: asigna el código a estudiantes extranjeros, coordina las convalidaciones de créditos de asignaturas (interna y externa).

Sección de registro académico: autoriza el trámite y confección de diplomas mediante el módulo de gestión de créditos e impresión de diplomas; además, es la responsable de autorizar la confección de resoluciones, certificaciones de culminación de estudio, además orienta al personal docente y administrativo en asuntos relacionados a planes de estudio.

Sección de parlamentaria: coordina y organiza los consejos académicos, administrativo y general universitario; desde recibir la información, coordinar asistencia, levantar actas y acuerdos de consejos, informando a los funcionarios relacionados.

El resto de las preguntas guías de la entrevista se realizaron con el objetivo de conocer las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos. Basándose en las respuestas a las preguntas guías, se ha podido analizar y llegar a las siguientes conclusiones:

- Con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente.

Todas las secciones indican que cuentan con un módulo para realizar las funciones básicas en el Sistema de Información Universitario a través de Internet, por lo que cuentan con computadoras de escritorio, acceso a impresora e internet y programas de ofimática con Open Office o Microsoft Office.

En la sección de parlamentaria se cuenta con dispositivos tecnológicos necesarios para sus funciones como grabadoras, audífonos con micrófono incorporado, tablero digital y un programa que les ayuda a transcribir el audio a texto.

La sección de registros académicos cuenta además con una impresora especial para imprimir los diplomas.

La sección de archivos menciona que aunque cuenta con computadoras, no son suficientes y deben ser renovadas con equipos nuevos y con programas ofimáticos modernos, considerando la adquisición de escáner para digitalizar expedientes y una impresora solo para la sección de archivo.

Además, todas las secciones hacen hincapié en que tienen problemas con el internet que brinda la universidad para poder realizar sus funciones desde el Sistema de Información Universitario, atrasando la realización oportuna de los trámites.

- ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la sección que dirige? (procesos manuales y automatizados)

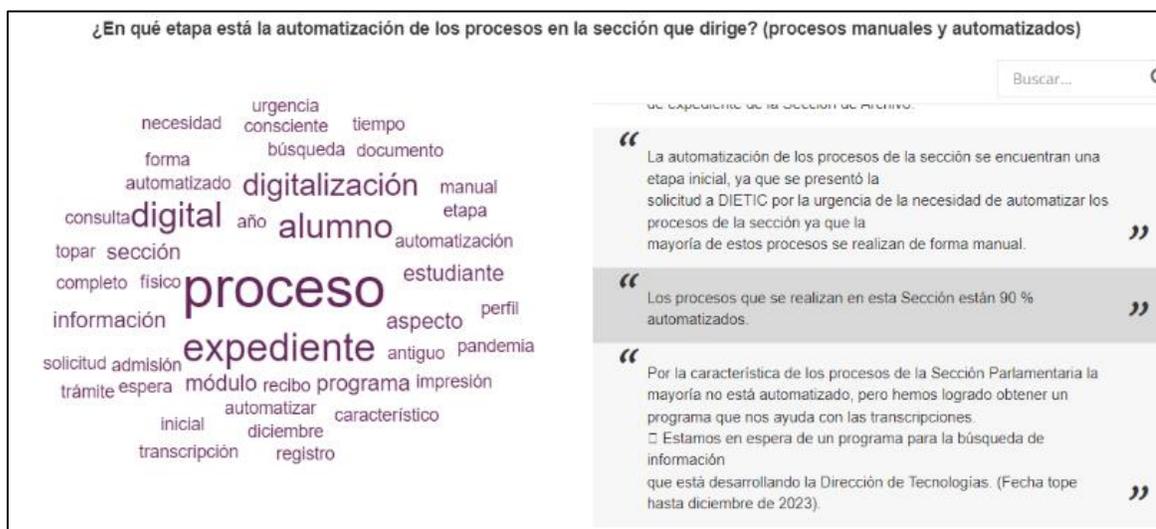
Se pudo observar que las secciones se encuentran en diferentes etapas de automatización de los trámites, algunas aún llevan procesos manuales en la mayoría de los trámites, como menciona la sección de registro docente se encuentra en una etapa inicial, mientras que registros académico dice estar en un 90% automatizado, la sección de archivos ya cuenta con un expediente digital que se implementó en tiempo de pandemia; pero en los últimos años se dejó de utilizar, además, depende de la automatización de trámites en la sección de sistematización de datos.

Mientras que la sección de parlamentaria nos informa que por las características de los procesos que realiza la mayoría no están automatizados, pero cuenta con un programa que ayuda con las transcripciones y ya se le

solicito al Dirección de Tecnología un programa para la búsqueda rápida y eficiente de información, en una base de datos de los distintos consejos realizados.

Figuras 73

Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la sección que dirige?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

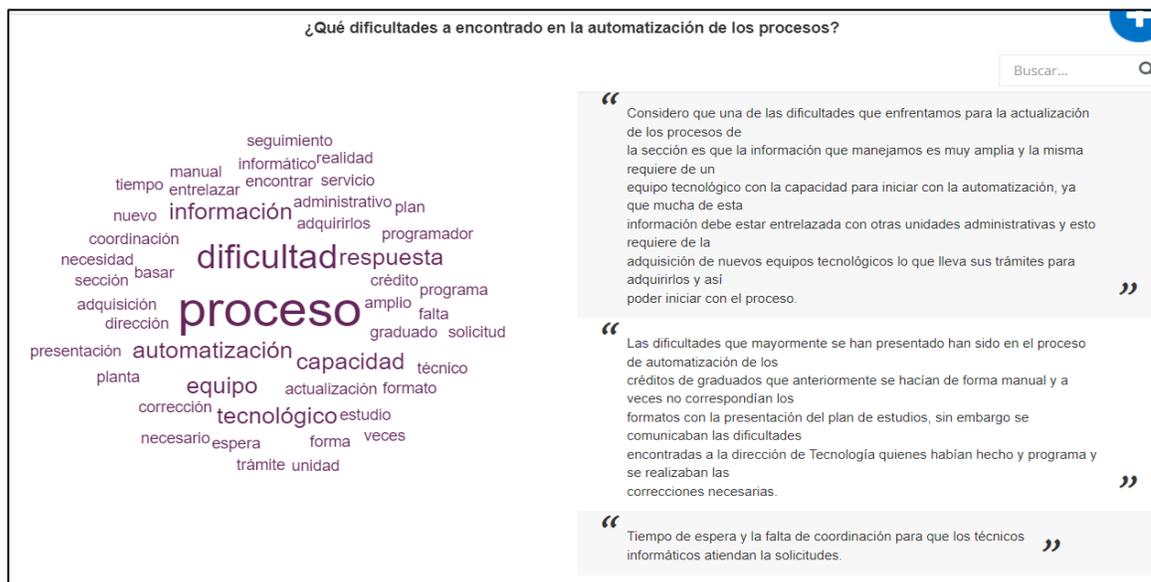
- ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?

Los jefes de sección concuerdan que se maneja una amplia cantidad de trámites en Secretaría General, la cual esta entrelazada con otras unidades administrativas y académicas, lo que requiere de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos no solo en secretaría general sino en las demás unidades y así poder dar inicio con el proceso, aunado a esto el tiempo de espera y falta

de coordinación para que los técnicos informáticos atiendan todas las solicitudes tecnológicas en la universidad, requiere que se asigne por lo menos uno o dos programadores de planta en Secretaría General, que den seguimiento y pronta respuesta a las necesidades de cada sección.

Figura 74

Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

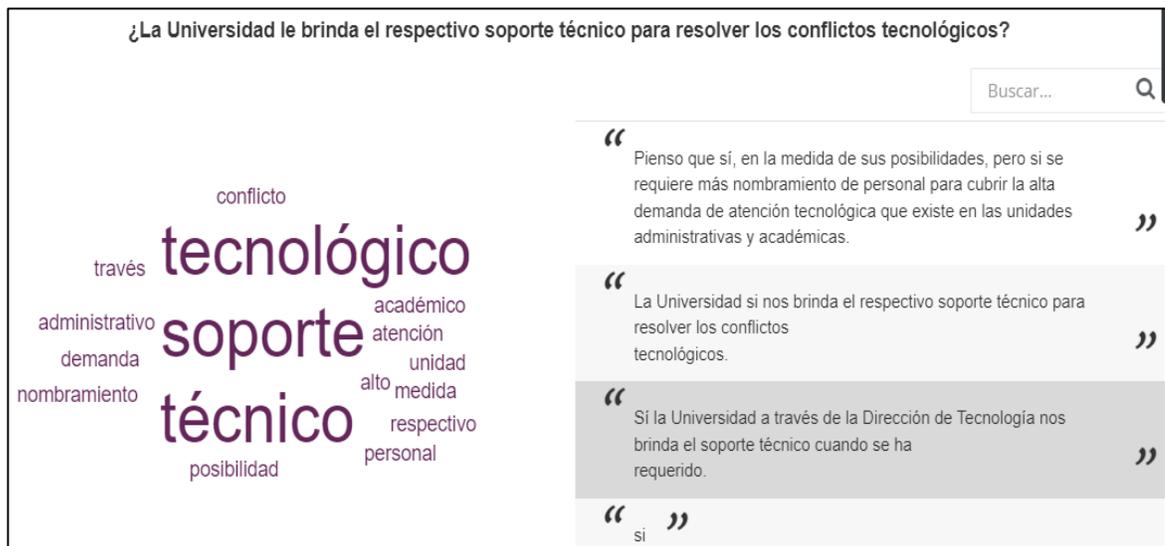
- ¿La universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?

Los jefes de sección consideran que la universidad, a través de la Dirección de Tecnología, brinda el soporte técnico cuando se ha requerido resolviendo conflictos tecnológicos en sus posibilidades, pero si se requiere más nombramiento de personal

en esta dirección para cubrir la alta demanda de atención tecnológica que existe en las unidades administrativas y académicas de toda la universidad, así como no sólo considerar el orden de prelación en las solicitudes, sino la urgencia del trámite.

Figura 75

Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿La universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

Figura 76

Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿La universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?



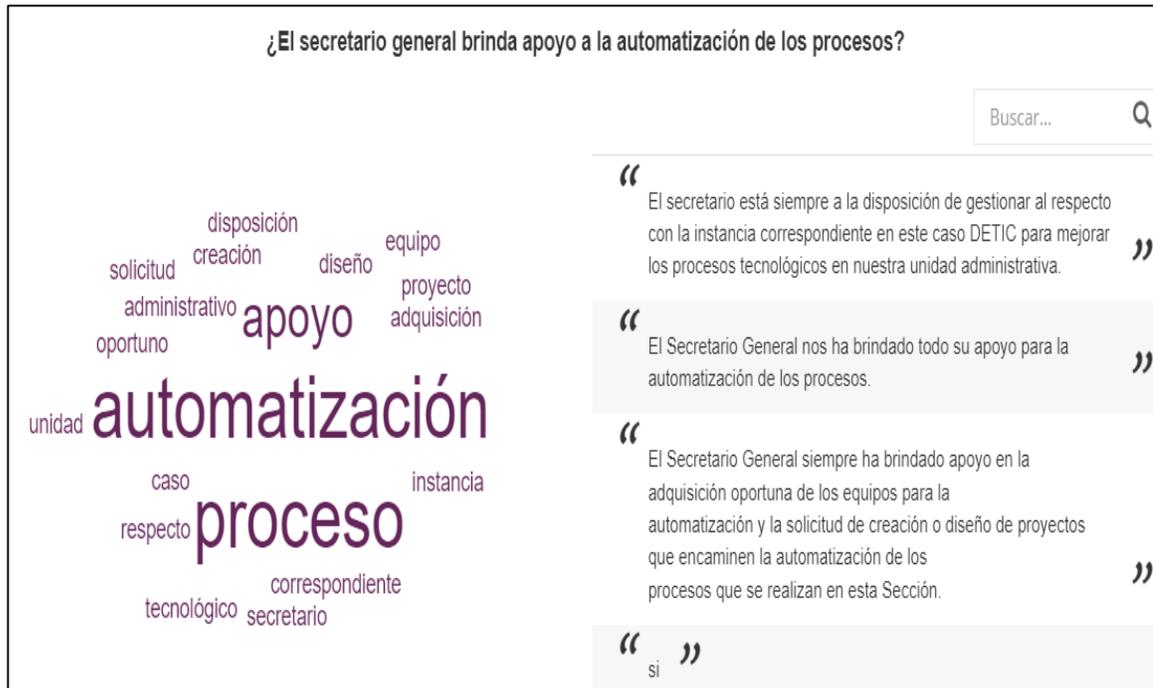
Nota. Análisis semántico de sentimiento por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

- ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?

Los jefes de sección concuerdan en que el secretario general desde que inició en agosto 2023 en el puesto, ha brindado todo su apoyo para mejorar los trámites a través de la automatización y la adquisición oportuna de los equipos tecnológicos necesarios para dicha automatización. Realizando reuniones de trabajo con los jefes de sección y la Dirección de Tecnología para la creación de proyectos que permitan la automatización de todos los procesos que se realizan en Secretaría General.

Figura 77

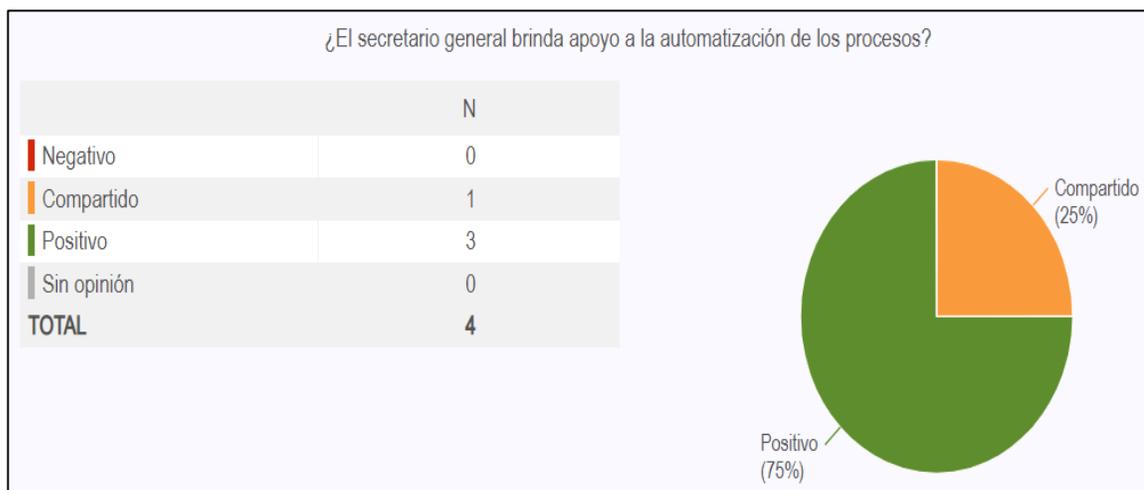
Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

Figura 78

Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?



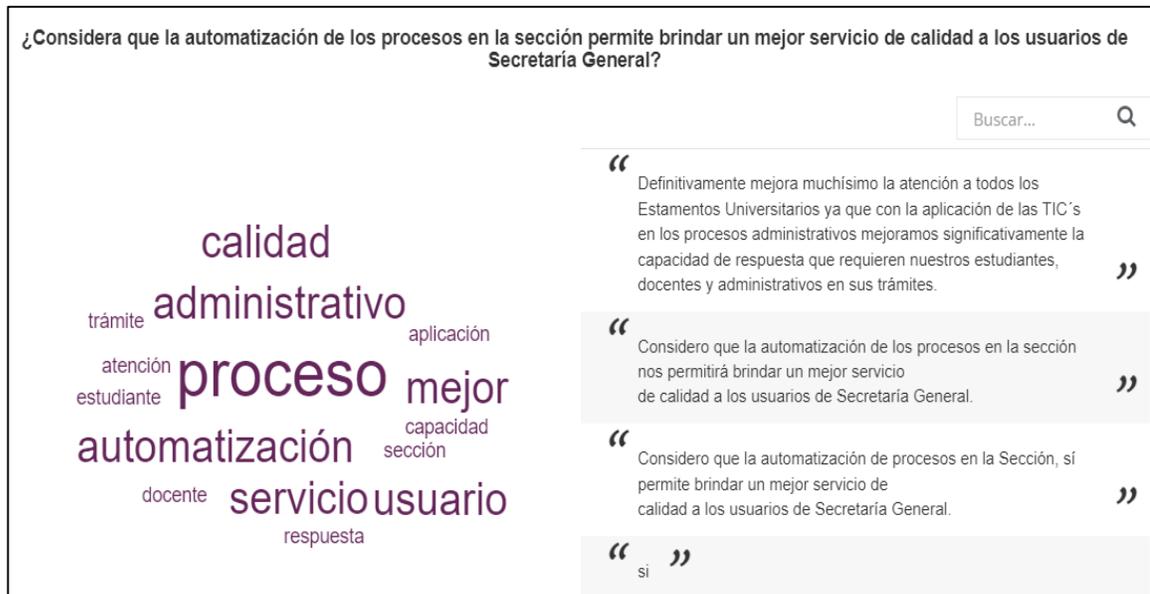
Nota. Análisis semántico de sentimiento por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

- ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?

Definitivamente todos los jefes de sección consideran que la automatización de los procesos en sus secciones mejora la atención a los usuarios, brindando capacidad de respuesta rápida y acorde a las necesidades de los estudiantes, docentes y administrativos en sus trámites, por ende, brindando servicio de calidad en Secretaría General.

Figura 79

Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizada por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

Figura 80

Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?



Nota. Análisis semántico de sentimiento por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV´.

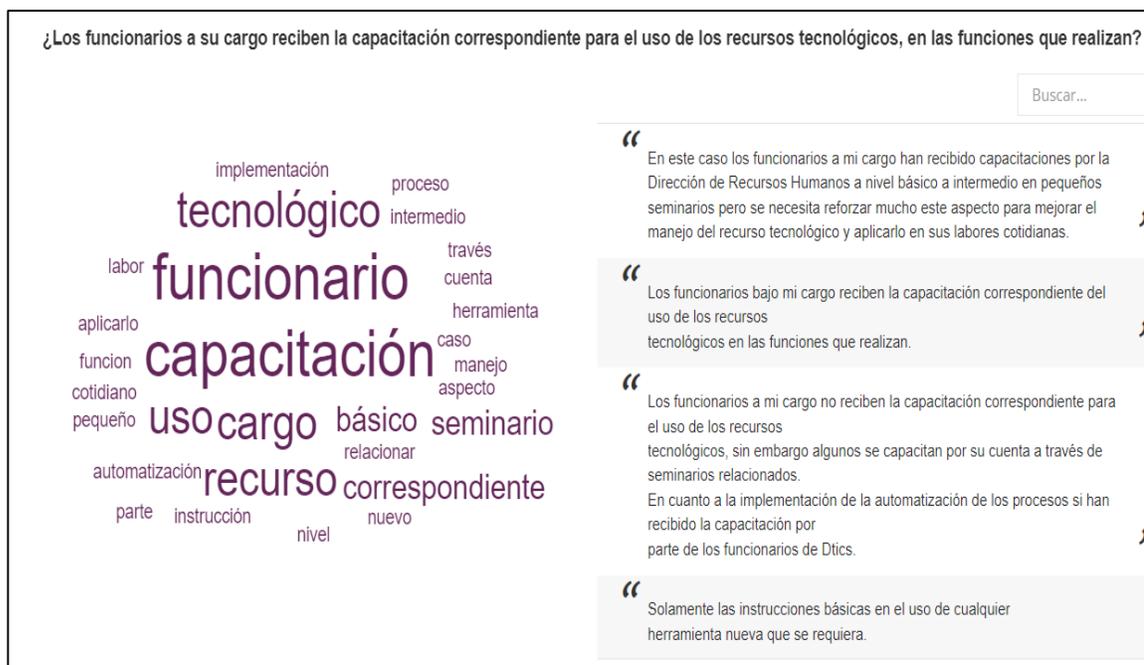
- ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las funciones que realizan?

Se reciben anualmente capacitaciones por parte de la Dirección de Recursos Humanos a través de seminarios en distintas áreas, entre ellas en el manejo del recurso tecnológico y como aplicarlo en sus labores cotidianas, mientras que DTIC, realiza capacitaciones breves y básicas respecto a una herramienta nueva que se

implementa o un nuevo programa. Cabe mencionar que algunos funcionarios se capacitan por su cuenta a través de seminarios.

Figura 81

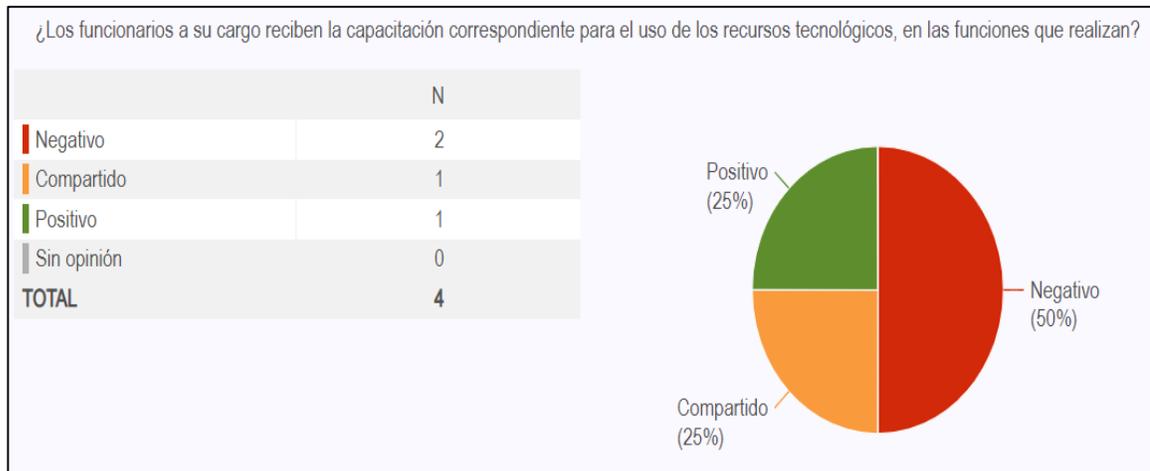
Nube de palabras según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las funciones que realizan?



Nota. Nube de palabras comunes filtrado por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

Figura 82

Análisis semántico según respuestas de los jefes de sección a la pregunta: ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las funciones que realizan?



Nota. Análisis semántico de sentimiento por pregunta, realizado por la autora a través del análisis de datos cualitativo del programa DATAVIV’.

A través de la entrevista a profundidad realizada a los jefes de sección de Secretaría General se puede concluir que se están automatizando todos sus procesos con el apoyo y dirección del secretario general en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación (DTIC). Aquí se requiere establecer programadores de planta hasta culminar todos los programas que se requieren en las distintas secciones. Además, se requiere implementar equipo tecnológico actualizado, brindando las respectivas capacitaciones al personal para su uso eficiente.

IV.1.4.2. Secretario general.

La entrevista al secretario general se realiza con el fin de recabar información relacionada a los objetivos de indagar cómo se realiza la gestión administrativa actualmente en Secretaría General, identificando los procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos y conocer la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo.

- ¿Cuál es su rol como Secretario General?

Se puede decir que es de mucha relevancia el rol como secretario general en el aspecto académico y administrativo, ya que se tiene la responsabilidad que se cumpla el aspecto académico en las diferentes unidades académicas, conocidas como facultades, centros regionales o extensiones universitarias. Dar seguimiento sobre todo al cumplimiento de los planes de estudio, al cumplimiento por parte de los docentes en relación a los cursos que cada uno imparte, cumplimiento que se ve reflejado en los diferentes trámites que hacemos llámese trámite de listas de calificaciones, gestiones en cuanto a proceso de certificaciones y demás, que hagan constar que hay un fiel cumplimiento de lo establecido en las normas institucionales.

- ¿Conoce si la gestión académica y administrativa que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad?

El equipo de trabajo conjuntamente con la rectora cuenta con el borrador del plan estratégico 2023-2028, el cual debe someterse a consideración del consejo para ser aprobado, en estos momentos se realizan sugerencias y revisiones por todo el equipo, para poder proceder ya a una formalización ante el consejo académico.

Las acciones realizadas desde agosto como secretario general están encaminadas al logro de este plan estratégico, ya que es un plan integral de la institución que involucra todas las unidades, cada vicerrectoría tiene su grado de responsabilidad, donde la secretaría general como unidad administrativa institucional tiene su grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus acciones y cumplir con los objetivos institucionales, siendo fundamental en los diferentes ejes establecidos.

- ¿Qué puede decir sobre la gestión académica que realiza la Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo?

La Secretaría General con la vicerrectoría académica tiene una constante comunicación, de hecho el consejo académico asigna comisiones académicas para desarrollar diversas actividades dentro de la universidad en el plano académico y la secretaría general y la vicerrectoría académica prácticamente están en cinco comisiones que ven directamente con los diferentes aspectos

académicos viendo la normativa que se hace necesaria elaborar para poder que se cumplan diferentes aspectos o temáticas de lo que es la realidad o la actividad académica institucional. Ejemplo, nosotros tenemos que ver en la universidad con los planes de las diferentes carreras que deben darse o que se dan en la Universidad, y corresponde a la vicerrectoría académica y a la secretaría general dar seguimiento preciso a que se cumplan con los que son las formalidades de diseño de los planes de estudio y también dar seguimiento al cumplimiento de esos planes de estudio en las diferentes unidades académicas.

- ¿Cuenta con un equipo de trabajo?

Como administrador público es fiel creyente que el trabajo en equipo es esencial para que las organizaciones avancen y alcancen niveles de eficiencia y eficacia como realmente se espera. Es necesario buscar que el trabajo en equipo se desarrolle de una manera adecuada, buscando la efectividad donde cada uno en el equipo haga los aportes que correspondan, para que se puedan lograr los resultados. El primer paso o actividad como secretario general y que considera fundamental, es fortalecer la relación del equipo y sus capacidades, para que el equipo pueda generar resultados de calidad en la institución.

- ¿Cómo considera se debe dar la comunicación y motivación con el equipo de trabajo?

Considera que primero para poder fortalecer el equipo tiene que existir una comunicación muy eficiente y efectiva, eso es de hecho esencial y una de las estrategias que se tiene que utilizar para lograr la efectividad es una comunicación permanente con los que lideran las diferentes unidades dentro de la Secretaría General, que sea bien efectiva, constante y clara, con reuniones periódicas con agendas adecuadas y bien pensadas, de igual manera, los que lideran los diferentes equipos dentro de la unidad tienen que hacer lo mismo con los colaboradores que tienen bajo su responsabilidad comunicarles y facilitarles la información para que ellos estén prestos a desarrollar las diferentes actividades.

Algo que considera esencial es la educación continua, se necesita capacitación permanente en torno a los diferentes cambios que experimentan las organizaciones y sobre todo en la educación superior, estar actualizado no solamente en el contexto a nivel nacional sino a nivel internacional. Así es que, se debe estar sintonizados con organismos como el Consejo Superior de Universidades de Centroamérica o llámese con el Consejo de Rectores de Panamá y otros organismos nacionales o internacionales que consideran la educación superior como algo esencial para el desarrollo de los países o de las Naciones.

En cuanto a acciones de motivación se debe tener presente y recordar lo que decía Maslow cuando nos hablaba de la escala de necesidades, que dice que el ser humano tiene una serie de necesidades unas primarias, otras secundarias,

pero mientras el ser humano no satisfaga sus necesidades primarias no puede estar pensando en necesidades secundarias. Maslow decía, que cuando el ser humano satisface una necesidad inmediatamente surge otra. Como líder de la unidad debe visualizar cuáles son esas necesidades para ir solventando o apoyando las satisfacciones de esas necesidades de los individuos que forman parte de esta unidad, para poder lograr que ellos alcancen ese grado de satisfacción y que ese grado de satisfacción se convierta en motivación para el desarrollo de sus actividades, recordando que las satisfacciones de autorrealización son individuales y no grupales.

- ¿Conoce las funciones de planificación, organización, dirección y control necesarios por parte del gerente educativo para el logro de los objetivos?

Son los elementos esenciales que nosotros debemos manejar; también son fundamentales para que las organizaciones avancen. Sin un plan nadie puede caminar, porque si no planeamos empezamos a caminar sin rumbo fijo, entonces es necesario la planificación.

Una vez que planeamos se organiza lo que se va a ejecutar y se debe ser celoso en esa ejecución con una constante supervisión, ya que esta es básica a través de las medidas de control para verificar que las cosas se están haciendo, que se están logrando, si es necesario reforzar algo, si es necesario mejorar algo o si es necesario hacerlo de mejor forma. Los cuatro pasos se deben dar y se pueden dividir en dos fases: la primera, es la de planear y organizar; la segunda,

es la de dirigir y controlar, donde las dos primeras fases tenemos que dedicarnos a pensar y a pensar bien, qué es lo que tenemos, qué se está haciendo para luego poder ejecutar y poder lograr lo que se desea.

- ¿Conoce los diferentes procesos y funciones que se realizan en la Secretaría General?

La experiencia que tiene en la vida institucional ocupando varios cargos de responsabilidad, que data de varios años, ha ayudado a tener una concepción clara de lo que debe hacer y hace la institución, así como lo que tiene que hacerse en la secretaría general y lo que debe hacerse para potenciar las actividades.

- ¿Conoce con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente la Secretaría General?

Se ha observado cambios positivos en la Secretaría General en los últimos años, automatizando algunos procesos, y se dice algunos, porque en Secretaría General se dan tantos procesos que es necesario ver o buscar los mecanismos de que todos los procesos sean automatizados, prestando un servicio de calidad, realizando trámites rápidos, evitar que demoren dos, tres, cuatro o cinco meses porque eso afecta la vida de los usuarios, en este caso la vida de los estudiantes.

En ese sentido, hay que ser un tanto responsable, buscar los mecanismos para prestar un servicio de calidad y la calidad implica que ese servicio sea prestado en un tiempo prudencial para beneficio de los estudiantes.

Se sabe que los adelantos tecnológicos son significativos, que constantemente la tecnología está cambiando, facilitando recursos tecnológicos, y hay que ver cuáles de esos recursos tecnológicos no son favorables para utilizarlos y poder realizar el cambio significativo.

A manera de ejemplo en el área de parlamentaria, que son las secretarias que toman nota en los diferentes consejos y transcriben todo lo que allí se discute, anteriormente ellas tomaban nota en algunas partes y se apoyaban en grabaciones para luego transcribir todo lo que estaba diciendo, ahora mismo la transcripción es prácticamente automática con un programa que hace ese trabajo.

Lo anterior es una gran ventaja al ganar tiempo. Antes un acta de una sesión se entregaba de 15 a 20 días después, ahora se reduce a unos 5 días, lo que se visualiza en niveles de eficiencia. Son detalles que tenemos que ver paso a paso para poder ir reforzando cada una de las unidades operativas que tiene la Secretaría General.

- ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la Secretaría General? (procesos manuales y automatizados) y qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?

En este momento nos encontramos con que muchos procesos se están realizando de manera manual como tradicionalmente se ha hecho y realmente se puede decir que es un obstáculo. Estamos conscientes de la situación institucional,

que es una institución, podríamos decir, grande con muchas unidades: cinco vicerrectorías, 10 decanatos, tres centros regionales y varias extensiones universitarias y una sola Dirección de Tecnología, que tiene que ver con todo lo que es la automatización y los servicios de tecnología;

No se cuenta con el capital humano suficiente para absorber las necesidades que tiene la universidad, por lo que hay que adecuarnos a los tiempos de ellos y eso sí lo podemos considerar como una limitante para poder desarrollar lo que desea Secretaría.

Es una responsabilidad visualizar qué cambios en la tecnología se necesitan y qué cambios están experimentando en otras unidades operativas, pero que al mismo tiempo son cambios que pueden ser favorables para Secretaría o viceversa, a modo de entrelazar con esos cambios, favoreciendo dos o más unidades, lo que implica automatizar institucionalmente y no individualmente.

- ¿La gerencia educativa de la Universidad le brinda el respectivo soporte económico y técnico para resolver los conflictos tecnológicos y de automatización?

Sí se da el apoyo, aunque se ha considerado en diversas reuniones de equipo que hay que pensar más institucionalmente en relación a lo que es el desarrollo de sistemas, eso ayudaría a que el presupuesto que se asigne para tecnología logre una mayor eficiencia y por ende mayor eficacia. Hay que considerar necesidades imprevistas, como las que surgieron hace dos años que algunos

equipos se deterioraron por efecto de una situación climática, donde hubo que hacer aportes que no estaban establecidos y eso se subsanó inmediatamente, lo que quiere decir, que la universidad tiene los fondos para atender ese tipo de necesidades y se destinan sin mayor problema por daños a los equipos.

- ¿Considera que la automatización de los procesos permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?

Se puede decir que con los cierres de calle no se ha detenido en sus actividades la Secretaría General, como toda organización o como todo administrador en las situaciones imprevistas uno tiene que reinventarse y la Secretaría General se ha reinventado en relación a las diferentes situaciones que se presentan en la universidad, de hecho con la situación que está experimentando el país, estamos analizando qué podemos hacer para realizar nuestras actividades, que las mismas no se vean afectadas y que el estudiantado se beneficie.

En el tiempo de covid, Secretaría General experimentó un cambio significativo de entrar de las clases presenciales a las clases virtuales y eso fue muy favorable, ahora la mayor parte de los docentes tienen un dominio de lo que son las clases virtuales; ya se están pensando en algunas estrategias para atender cursos de manera virtual permanentemente y también las unidades académicas se están adecuando a este tipo de eventos.

Con base en las respuestas del secretario general durante la entrevista, se puede decir, que su gestión administrativa tiene como base su profesión como administrador público y su experiencia en diferentes posiciones a nivel jerárquico en la universidad. Es fiel creyente del trabajo en equipo y la buena comunicación para el logro de los objetivos, así como de la influencia que ejercen el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para brindar servicio de calidad, pretendiendo la automatización de los todos los procesos que se realizan en la Secretaría General.

Con referencia al marco teórico del estudio, de manera general, concuerda con los siguientes autores:

- Bringas, J. y Carbonell, J. (2010, pp. 11-21), se debe promover la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones, manteniendo la motivación, para dar paso a la creatividad e innovación.
- GRAFFE, G. (2002, p.p.495-517), el gerente educativo debe ser una persona competente con conocimientos, habilidades y actitudes definidas para dirigir satisfaciendo las necesidades internas y externas en trabajo colaborativo con el personal que ahí labora, a través de la planificación y revisión.
- Según la clasificación de Jiménez A. y Villanueva M., (2018, p.p. 183-195) sobre los estilos de liderazgo y su influencia en la organización, posee un liderazgo transformacional y transaccional que anima y estimula al personal a lograr los objetivos, así como un liderazgo democrático al tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.

- Vidal, M., García, J., y Pacheco, D., (2010, pp. 937-942), las necesidades de las personas influyen en la motivación de las mismas.
- Ayoví, J., (2019, pp. 58-76), el trabajo en equipo es clave del éxito.
- Soledispa, X., Pionce, J. y Sierra, M. (2022, pp. 280-294), quien dirige una empresa debe cumplir con cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control, como factor clave para la productividad y competitividad de la universidad.
- Poriet, Y., (2010, pp. 155-168), no es usar tecnologías por utilizar, deben ir acorde a los procesos que se realizan, considerando capacitaciones y seminarios.

En cuanto a la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar seguimiento a los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo, se lleva a cabo a través de una comunicación constante y trabajo colaborativo: a través del equipo de trabajo de la rectora y las comisiones de trabajo que se generan en el consejo académico entre ambas unidades, que influye posteriormente en los trámites que se realizan en las secciones de registro docente, registro académico y sistematización de datos.

IV.1.4.3. Enlace con Vicerrectoría Académica

Se consideró como enlace con vicerrectoría académica la encargada de la sección de organización docente, encargada de coordinar con la sección de sistematización de datos de Secretaría General: los horarios de grupo de las distintas unidades, así como las organizaciones docentes con la sección de registro docente. Cabe mencionar que existe comunicación directa entre el vicerrector académico y el secretario general, pero la entrevista se enfocó en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo considera es el trámite académico que se realiza con Secretaría General?

Actualmente, se realizan trámites **on line** y manuales, los horarios de grupo de planes activos los solicita la unidad académica a través del Sistema de Información Universitario, luego son verificados por la sección y se aprueban a un nivel donde el vicerrector académico debe aprobarlos para que Secretaría General pueda crearlos y asignar códigos de horarios; posteriormente vuelven a la unidad académica para que realicen la distribución de horarios y se le asigne a los docentes para que el estudiante pueda realizar la pre matrícula correspondiente.

Para los grupos que ya no están activos, los trabajos de grado, los grupos que inician en un segundo semestre, así como casos especiales, se hace la solicitud de grupo de manera manual, luego la unidad académica realiza la

petición y adjunta el horario de grupo manual que se aprueba en la vicerrectoría y se envía el documento a la sección de sistematización de datos.

Otro trámite que se realiza manual es el ajuste a la organización docente, que se envía por la unidad académica, lo aprueba la vicerrectoría y se envía a la sección de sistematización de datos.

Cabe mencionar que los horarios de grupos se crean con los planes de estudio previamente revisados por la Dirección de Currículum y aprobados en el consejo académico, que son ingresados al sistema por la sección de sistematización de datos, para que puedan ser visible para las unidades académicas y los estudiantes.

Actualmente, existen manuales para realizar el proceso y se realizan seminarios y capacitaciones relacionadas a las TIC's, donde la Dirección de Tecnología brinda el soporte adecuado a los procesos que se realizan, aunque en ocasiones hay inconvenientes con la internet, lo que demora los trámites.

- ¿Cómo es el servicio que brinda Secretaría General en los trámites que se realizan con la vicerrectoría?

Se realizan trámites académicos semanalmente donde la comunicación es esencial y aunque hay muchos contratiempos que se dan por la inestabilidad de la internet, y al no haber línea telefónica, se utiliza el **WhatsApp** para enviar información y realizar llamadas, así como llamadas al teléfono celular de los

funcionarios. Así las cosas, gracias al uso de las TIC's se puede realizar con eficiencia la mayoría de los trámites entre ambas unidades.

Se puede decir que se utiliza el teléfono celular y el correo electrónico para compartir información entre las unidades.

- ¿Cómo considera la atención y tiempo de respuesta?

El personal de secretaría está dispuesto a ayudar y a resolver dudas, proporciona información clara y precisa a las consultas que se hacen, aunque debería darse de forma más integrada y empática, que permita la confianza al solicitar un apoyo o consulta a cualquiera de los funcionarios.

Se debe terminar de automatizar los procesos, para que no haya necesidad de estar enviando información manual y hacer todo el proceso **on line**, donde la gran cantidad de información lleva a demoras en las asignaciones.

A través de la entrevista y la observación participante, se puede decir que se realizan procesos de forma manual y a través del Sistema de Información Universitario, entre la Vicerrectoría Académica y la Secretaría General. Se deben dar más capacitaciones del uso del sistema a los funcionarios de la vicerrectoría, para aprovechar al máximo los beneficios de los datos almacenados, al momento de hacer las verificaciones de la información solicitada por las unidades académicas, así como la debida recopilación actualizada y el dominio de los procedimientos administrativos y académicos establecidos por las unidades administrativas y el consejo académico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1. CONCLUSIONES.

En base a los planteamientos del problema podemos mencionar las siguientes conclusiones:

- Sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación que utiliza la Secretaría General actualmente, se puede concluir:
 - ✓ Se realizan procesos manuales y automatizados, lo que no permite que el desarrollo sea el más adecuado para llevar a cabo trámites eficientes, eficaces y oportunos en las diferentes funciones que se realizan.
 - ✓ La implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en Secretaría General se ve afectada por el poco personal de programadores con que cuenta la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación y la gran cantidad de proyectos en desarrollo y en espera por iniciar en la universidad; otro aspecto que influye, es el trámite para realizar compras que utiliza la universidad, como institución pública.
 - ✓ Aunque actualmente se llevan a cabo seminarios y capacitaciones por la Dirección de Recursos Humanos es necesario que Secretaría General implemente jornadas de capacitación a su personal en temas propios de la unidad y los programas que utilizan los funcionarios, así como capacitaciones de los procesos y trámites **on line** que se realizan en Secretaría General a estudiantes, docentes y administrativos en las diferentes unidades académicas.

- ✓ Los resultados de la información obtenida en las encuestas sobre la percepción de los usuarios es positiva con respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que utiliza la Secretaría General para realizar los trámites, aunque consideran que se debe automatizar todos los procesos y mejorar la calidad de la internet que utiliza la universidad.
 - ✓ Es necesario, para considerar las adecuaciones necesarias, un sistema de opinión para medir la satisfacción de los usuarios en cuanto a los trámites que se realizan y al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que ofrece Secretaría General.
- En la gestión académica de la universidad, la Secretaría General juega un rol de importancia para lograr los objetivos de la educación superior, que va de la mano con la Vicerrectoría Académica. Para ello realiza reuniones periódicas entre el Vicerrector Académico y el Secretario General, quienes también forman parte de comisiones establecidas por el Consejo Académico, que le permiten prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento de los proyectos y acciones que mejoran el proceso educativo. Cabe mencionar que, al estar el Plan Estratégico de la Universidad en desarrollo, se desconoce oficialmente, dentro de que eje se considera la Secretaría General y cuáles son sus compromisos para el período 2023-2028. Sin embargo, entre ambas entidades se busca actualmente:
 - ✓ La eficiencia académica y administrativa a través de la unificación de los cursos universales, permitiendo la virtualidad, lo que conlleva un mejor

manejo de las aulas con la gran cantidad de estudiantes de los últimos años y cumplir con el calendario académico que se ve afectado actualmente por contrataciones docentes tardías.

- ✓ Actualización y unificación de las normas y reglamentos de los diferentes trámites de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes, así como aquellos que conciernen a los docentes.
- ✓ Automatización y mejora de los procesos de permanencia y promoción de los estudiantes a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Además, la Secretaría General a través de las secciones de sistematización de datos, registros académicos y sección docente busca dar seguimiento y control a los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica a través de los trámites de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes; en conjunto con la sección de organizaciones docentes y la Dirección de Currículum de la Vicerrectoría Académica.

- En cuanto a la gestión administrativa que realiza el secretario general, es evidente que, como profesional en la administración pública y su experiencia en puestos directivos en la universidad, lo hace una persona conocedora, que lleva a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos.

Además, tiene un equipo de trabajo de manera directa con los jefes de las secciones, que a través de reuniones periódicas establece una comunicación efectiva donde se

integran puntos de vista, conocimiento y delegación de funciones para cumplir con el Plan Estratégico de la Universidad 2023-2028 (aún en borrador).

A pesar de estar pocos meses en el puesto busca la motivación e integración del personal, ha mejorado las condiciones de trabajo de los funcionarios, como estrategia para el logro de los objetivos; actualmente, se realizan informes de los servicios que presta la Secretaría General, que son fuente de ingresos a la universidad, para coordinar con la vicerrectoría administrativa y poder invertir en mejoras a las instalaciones de Secretaría General y dar seguimiento efectivo a las necesidades que permiten brindar un servicio de calidad.

- Los resultados de la investigación utilizando los diseños mixtos convergen fortaleciendo la calidad del estudio, ya que la investigación cuantitativa y la cualitativa son complementarias entre sí, proporcionando información valiosa. Al medir la satisfacción de los usuarios en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que ofrece Secretaría General, la investigación cuantitativa permitió establecer índices que al relacionarlos con la investigación cualitativa con base en la entrevista a profundidad a los jefes de sección y el enlace con la vicerrectoría académica, nos dice que los procesos automatizados son efectivos, pero que existen aún procesos manuales que requieren ser automatizados, pero que no se tiene el apoyo de la Dirección de Tecnología para su desarrollo. Además, esto aunado a la falta de dominio de los trámites y al sentido de

pertenencia de algunos funcionarios, afecta el buen servicio que debe brindar la Secretaría General.

- Luego de realizar el estudio se puede concluir que el éxito de la gestión académica y administrativa que realiza la Secretaría General en la Universidad Autónoma de Chiriquí no depende únicamente de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, sino del buen uso que se les dé, de la correcta capacitación del personal en los sistemas que utilizan y trámites que realiza. De igual forma, la actualización en temas de interés y de servicio de calidad, sin olvidar a las unidades académicas y administrativas con quien interrelacionan los sistemas, los estudiantes y docentes que lo utilizan.

El rol del secretario general para llevar a cabo la planificación, organización, dirección y control en las funciones que se realizan en Secretaría General es determinante, así como mantener un buen equipo de trabajo, una efectiva comunicación y un personal motivado, con sentido de pertinencia para realizar un servicio de calidad con eficiencia y en menos tiempo.

V.2. RECOMENDACIONES

Luego de sondear la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, las expectativas del usuario y los beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Actualizar y aprobar los reglamentos de todos los procesos que se realizan en Secretaría General, buscando unificar criterio, luego de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a través de nuevos sistemas de información y brindar el seguimiento oportuno a estudiantes, docentes y administrativos, publicando en las redes sociales y la página **web** de la universidad.
- Luego de realizado el estudio se pueden determinar mejoras al sistema de información universitario, considerando el flujo de información de los procesos que se realizan en Secretaría General, con la influencia de las TIC's, para mejorar la gestión académica y administrativa que se realiza:

Sección de Registros Académicos:

- ✓ Implementación de la revisión de créditos en línea.
- ✓ Orden de pago **on line**.

Sección de Registro Docente:

- ✓ Certificación docente.

Sección de Parlamentaria:

- ✓ Base de datos de los diferentes consejos.

Sección de archivos:

- ✓ Expediente digital

Sección de Sistematización de Datos:

- ✓ Trámite de retiro-inclusión de asignaturas.
- ✓ Proceso de corrección de calificaciones.

- Luego de verificar las sugerencias del personal administrativo, docentes y estudiantes, se hace necesario mejorar el servicio de internet en las instalaciones de universidad, así como el acceso al sistema de información universitario para evitar la pérdida de información y mejorar el acceso al sistema; se debe además realizar las verificaciones necesarias por parte de DTIC, en cuanto a las fluctuaciones y la falta de fluido eléctrico en los servidores de la universidad, para garantizar el acceso y el manejo de los datos e información del sistema de información universitario.
- Se recomienda considerar la propuesta de capacitaciones al personal administrativo de Secretaría General en temas relacionados a la atención al cliente, sentido de pertinencia, comunicación efectiva, entre otros temas relacionados, preferiblemente en tiempo de vacaciones de los estudiantes y del personal docente. Así como, un programa de recompensa, como el empleado del mes o algún tipo de premio, que motive el buen desempeño y servicio de los administrativos.

- Es favorable realizar capacitaciones de actualización de los procesos que se realizan en las distintas secciones de Secretaría General, al personal administrativo de las Unidades Académicas, para dar a conocer los procedimientos según cada uno de los trámites a realizar y se pueda orientar a los usuarios, evitando las devoluciones para correcciones o por falta de documentos.
- Se debe coordinar con las unidades académicas la realización de capacitaciones para los estudiantes al inicio del año académico, preferiblemente de primer ingreso, para que conozcan los diferentes trámites que se realizan en Secretaría General, así como la documentación necesaria, el costo del trámite y los responsables. Así como, la respectiva publicación de los procesos y sus respectivos video tutoriales en la página **web** de la universidad.
- Establecer un sistema de sugerencias en Secretaría General, para tomar en cuenta las recomendaciones de los usuarios que sean apropiadas para mejorar los trámites, así como la calidad del servicio.

Recomendaciones en cuanto a establecer mejoras a la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento a las acciones que mejoren el proceso educativo, al administrar los componentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en la universidad.

- Verificar y realizar mejora en los accesos que tiene el personal de la sección de organizaciones docentes de la vicerrectoría académica, para verificar y dar la debida continuidad a las solicitudes de las unidades académicas, antes de realizar la solicitud a la Secretaría General.
 - ✓ Verificar la continuidad de los grupos según año, carrera y número de guía del plan, para evitar inconsistencias al momento de la revisión de créditos.
 - ✓ Estar pendiente de las carreras aprobadas y que utilizarán los grupos de primer año, en el siguiente año lectivo. Así como, los cambios que se aprueben en los Consejos Académicos y que afecten los planes de estudio de los estudiantes.
 - ✓ Que se continúe con la comunicación efectiva entre la Vicerrectoría Académica y la Secretaría General.

- La Dirección de Currículum debería realizar las debidas correcciones antes de aprobar los planes de estudio en los Consejos Académicos, verificando: jornadas, prerrequisitos, abreviaturas y los reglamentos previamente aprobados.
 - ✓ Aprovechar las ventajas de la herramienta **on line** Microsoft 365 A1, adquirida por la universidad; que se implementará a partir de 2024 con la asignación de correos electrónicos, facilitando el manejo de la información y los canales de comunicación entre secciones, unidades académicas y administrativas, mejorando el aprendizaje y la productividad.

También, es primordial, sensibilizar a las autoridades sobre la importancia de que la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación (DTIC) establezca un programador como mínimo, para dar pronta respuesta a la automatización de los trámites que se realizan de forma manual y aquellos procesos que requieran modificaciones, satisfaciendo las necesidades de los estudiantes, docentes, de las unidades académicas y la vicerrectoría académica; minimizando los tiempos de respuesta.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

VI.1. INTRODUCCIÓN

Luego de culminar el estudio con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y a manera de cumplir con el objetivo creativo planteado se sugieren dos (2) propuestas, a considerar:

1. Una propuesta para Secretaría General con acciones a seguir para el logro de objetivos operativos incluidos en el borrador del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma de Chiriquí 2023-2028, considerando los resultados del estudio realizado: “Las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Panamá” y que sugieran utilizar Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Secretaría General, que mejoren la gestión académica-administrativa que realiza y permitan ofrecer servicio de calidad, por ende, mejorar el proceso educativo.
2. Se propone publicar un libro de la investigación realizada, que permita ser la base para futuras investigaciones que consideren el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en la gestión académica-administrativa que realiza la gerencia educativa en las universidades.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQÚI
SECRETARÍA GENERAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028

PROPUESTA DE ACCIÓN
PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS OPERATIVOS



Dra. Aira Guerra Serracín
Sección de Sistematización de Datos

PRESENTACIÓN

El presente documento muestra una propuesta de acciones a seguir por la Secretaría General para el logro de ciertos objetivos operativos incluidos en el borrador del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma de Chiriquí, como resultado del estudio realizado: “Las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Panamá”.

Es importante destacar que la propuesta se desarrolla considerando los resultados del estudio, así como el Plan de Desarrollo de Secretaría General 23-28:

EJE 1- Proyecto Institucional

- PI- Objetivo Estratégico 3: Fortalecer la imagen y el posicionamiento institucional.

EJE 3 - Comunidad Universitaria

- CU- Objetivo Estratégico 2: Fomentar la cultura institucional de servicio al cliente.

EJE 4 - Infraestructura

- I- Objetivo Estratégico 2: Optimizar los servicios institucionales.
- I- Objetivo Estratégico 3: Mejorar la disposición y actualización tecnológica.

Constituye un documento cuya planificación de las acciones permitirá a Secretaria General cumplir con sus funciones de manera responsable y eficiente, utilizando los recursos disponibles para brindar un servicio de calidad, en un escenario cambiante.

Plan de Desarrollo de Secretaría General 23-28	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la automatización de los procesos de gestión institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar el nivel de automatización según requerimientos de los servicios institucionales. 2. Fortalecer el sistema electrónico.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

Considerando las recomendaciones del estudio al determinar mejoras al sistema de información universitario, considerando el flujo de información de los procesos que se realizan en Secretaría General, con la influencia de las TIC's, para mejorar la gestión académica y administrativa que se realiza, se propone fortalecer el sistema electrónico a través de los siguientes sistemas:

Sección de Registros Académicos:

- ✓ Implementación de la revisión de créditos en línea, la implementación de este módulo debe considerar un método de pago **on line** o depósito bancario que se registre en el sistema de contabilidad y el analista de crédito pueda verificar en la opción de *Recibos*, según cédula del estudiante.
- ✓ Se debe considerar la opción de adjuntar archivos según la documentación faltante en el expediente del estudiante, así como un medio de comunicación sincrónica o asincrónica con el estudiante.
- ✓ La orden de pago que se emite cuando el estudiante cumple con todos los requisitos de egreso, debe ser una opción que de manera **on line** aparezca al cajero en el departamento de contabilidad, para que realice el cobro y al pagar se actualice en el módulo de *Recibos* y el encargado de Secretaría corrobore el pago y de inicio al proceso de confección de diploma, evitando el papeleo.

Sección de Registro Docente: esta es la sección de Secretaría General que más procesos manuales y dispersos tiene en todo el sistema de información universitario.

- ✓ Se requiere unificar los datos e información de los docentes que se encuentran actualmente en el sistema de Recursos Humanos, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Postgrados, donde la sección pueda tener acceso a un expediente digital del docente, así como la información necesaria para elaborar la certificación docente (que actualmente se lleva a cabo de forma manual) y una base de datos actualizada.

Sección de Parlamentaria: en los últimos meses se trabaja con la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación (DTIC), para mejorar el acceso a Internet, permitiendo mayor capacidad para subir y descargar archivos necesarios para los consejos que se realizan, así como computadoras en red, para compartir información y pantalla, entre parlamentarias, secretario general y las autoridades, durante los consejos, se requiere mantener el servicio de calidad en el Internet.

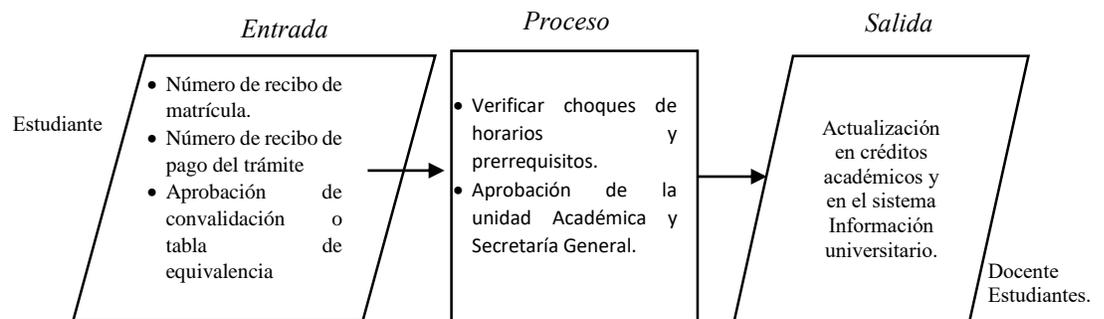
- ✓ Crear una base de datos de los consejos de fácil acceso según el tema del acuerdo.
- ✓ Crear una base de datos a través de la plataforma de Microsoft Teams, de los acuerdos de consejo académico donde se aprueben planes de estudio o modificaciones, para que tengan acceso y puedan dar seguimiento las secciones de Registros Académicos, Sistematización de Datos, La Vicerrectoría Académica y las Unidades Académicas.

Sección de archivos:

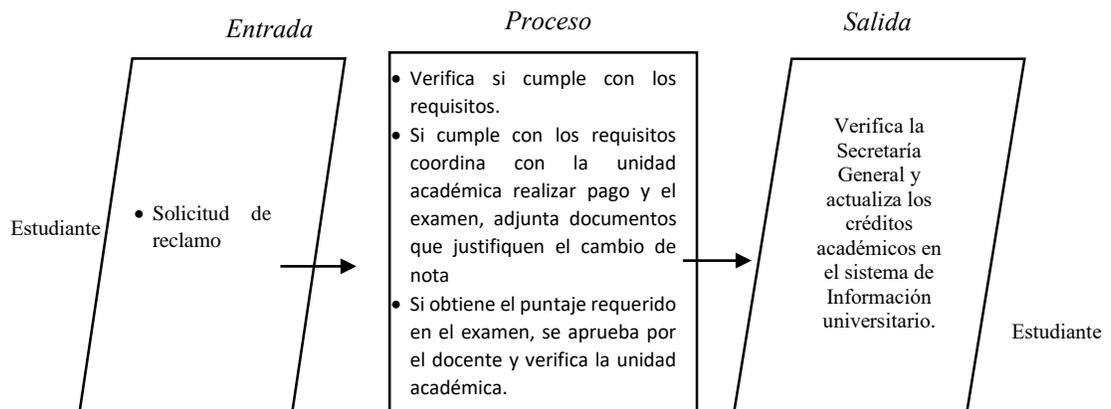
- ✓ Dar continuidad al expediente digital existente en el módulo de la Dirección de Admisión, y permitir agregar información adicional como: trabajo social comunitario, actas, exámenes médicos solicitados a estudiantes del área de la salud, entre otros trámites que se den durante la vida universitaria. Considerar, además, que el estudiante puede cambiar de carrera, por lo que la unidad académica donde esté ubicado puede tener acceso.
- ✓ Escanear la información contenida en carpetas y crear expediente digital de los estudiantes que ya tienen vida universitaria.

- *Sección de Sistematización de Datos:*

- ✓ Terminar de automatizar el trámite de retiro-inclusión de asignaturas, donde los estudiantes, según el reglamento establecido, puedan iniciar el proceso de manera **on line**, considerando el siguiente flujo de información:



- ✓ Automatizar el proceso de corrección de calificaciones, considerando las distintas situaciones que se pueden dar como: incompleto, examen de rehabilitación o convocatoria, NALO, Sin Evaluación y otros casos especiales, considerando el siguiente flujo de información:



En coordinación con la Dirección de Tecnología se coordina inicie el desarrollo de aquellos proyectos que tienen avances para culminar la lista de tareas con los sistemas que aún falta, de la siguiente manera:

	<i>SECCIÓN</i>	<i>SOLICITUD - TIC's</i>
1	Registro Docente	1. Certificaciones docentes <i>Organizaciones Docentes</i> 2. Base de datos de docentes <i>Reportes</i> <i>Reporte para Vic. Académica</i> 3. Padrón de votaciones-docentes
2	Sistematización de Datos	1. Padrón de votaciones-Estudiantes 2. Proceso de retiro- inclusión <i>Solicitud del estudiante</i> <i>Trámite en la Unidad Académica</i> <i>Programas especiales</i> 3. Proceso de corrección de calificaciones <i>Todo el ciclo</i> <i>Programas especiales</i> 4. Módulo de profesorado en segunda enseñanza 5. Módulo de Diplomado (Según tipo) <i>Solicitud de grupo</i> <i>Asignación de código de horario</i> <i>Asignación de docentes</i> <i>Registro de calificaciones</i>
3	Registros Académicos	1. Revisión on line
4	Archivo	1. <i>Expediente digital</i>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar un sistema de digitalización documental. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el sistema de gestión documental de la institución. 2. Establecer un estudio para la implantación de un sistema de digitalización documental. 3. Implementar gradualmente el sistema de digitalización documental.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

Secretaría General contempla dentro de su objetivo organizar, atender, archivar y custodiar los documentos relativos al personal docente y a las actividades que conciernen a toda la institución; con una estructura organizativa bien definida y con la sección de sistematización de datos coordinando las actividades tecnológicas de las secciones, con la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación; la digitalización documental permitirá mejorar la productividad y ahorrar tiempo, siempre y cuando se coordine con las diferentes secciones la información a digitalizar y se lleve a cabo la correcta planeación, producción, organización, transferencia y disposición de los archivos que, por su valor académico y administrativo, no pueden ser descartados.

A continuación, se mencionan los documentos que deben digitalizarse por su volumen e importancia, según sección:

- ✓ Sección Parlamentarias: acuerdos y documentación de los Consejos Académicos, Consejo Administrativo y Consejo General Universitario. Una vez digitalizada la información se deberá mostrar los acuerdos en una base de datos, que considere: número, año y tipo de consejo, y que esté disponible de manera fácil a través de la página web de la universidad en la sección de Transparencia, Gaceta Oficial.
- ✓ Sección Registro Docente: organizaciones y ajustes docentes según período académico, evaluaciones de títulos, convalidaciones de asignaturas, documentos de estudiantes extranjeros.
- ✓ Sistematización de Datos: listas de calificaciones de programas de pregrado y postgrado según período académico.

- ✓ Registros Académicos: Planes de estudio aprobados con sus respectivos requisitos de ingreso y egreso, tablas de equivalencia, listados de seminario.

La información debe estar disponible en el sistema de revisión de créditos.

- ✓ Archivos: expedientes de estudiantes.

Cabe mencionar:

- El acceso a los archivos estará disponible según sección, manteniendo la privacidad de la información.
- Se debe contemplar la compra de mínimo 2 scanner para la digitalización en Secretaría General.
- Coordinar con la Dirección de Tecnología: la estructura, tipo de archivo, almacenamiento y disponibilidad de los documentos digitalizados.
- Cada sección deberá unificar las normas, acuerdos y reglamentos que determinen sus funciones, para digitalizar aquellos reglamentos que necesiten conocer los usuarios para realizar un trámite y publicar en la página web de la universidad en la opción: Nosotros / Leyes, Políticas y Reglamentos.

Figura 1

Escáner recomendado



Nota. Escáner HP ScanJetPro compacto, escanea hasta 1500 páginas por día, con alimentador automático de 60 hojas y escaneo rápido a dos caras a texto, imagen, PDF Word (DOC, DOCX), Excel (XLS, XLSX) y CSV, compatible con Microsoft Windows y conexión a internet.

Presupuesto

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total
Escáner HP ScanJetPro compacto.	325.90	2	651.80
		ITBMS	45.63
		<i>Total a Invertir</i>	697.43

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la continuidad de los servicios tecnológicos y de telecomunicaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la operatividad de la institución.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

Verificar con la Dirección de Tecnología el estado de las computadoras que utilizan los funcionarios de Secretaría General en todas las secciones; que estén acorde con las especificaciones del equipo, con los requerimientos de los programas para que sean utilizados de forma rápida y eficiente. De no ser así, hacer las requisiciones necesarias según el criterio técnico de los especialistas de la Dirección de Tecnología.

- La sección de sistematización de datos deberá coordinar con la Dirección de Tecnología la verificación de los equipos y el criterio técnico necesario. Para luego coordinar, con el administrador de Secretaría General se realicen las compras necesarias, en el menor tiempo posible.
- Las secciones deberán estar pendientes de la calidad de la internet; de no tener acceso o tener una conexión lenta, se deberá comunicar al enlace con la Dirección de Tecnología, quien debe garantizar la buena disponibilidad del Internet, para el uso eficiente de los sistemas automatizados.
- Además, se debe realizar mantenimiento preventivo (mínimo: cada tres meses) y de control, a los diferentes recursos tecnológicos e instalaciones que permitan el acceso al internet en Secretaría General.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de manera permanente la satisfacción de las partes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema de sugerencia físico y digital. 2. Aplicar de manera periódica encuesta de satisfacción de los servicios.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

Para considerar la opinión y la satisfacción de los usuarios que utilizan los servicios de Secretaría General, se deben instalar buzones de sugerencia por sección, así como pantallas de *HappyOr Not*. Este sistema permite medir de manera rápida la satisfacción al instante de los usuarios. Ambos permiten considerar la opinión, realizar estadísticas, llevar al análisis y establecer mejoras a través de acciones que mejoren los servicios que se brindan en Secretaría General.

Buzón de sugerencias

Buzón de acrílico que se instalaría en la pared de entrada de las oficinas de cada sección, con una medida de 8x8 pulgadas y con el logo de Secretaría General, cotizado en una empresa de la localidad por B/.60.00 más ITBMS.

Considerando que la sección de parlamentaria se encuentra ubicada con la sección de registros docentes, se utilizaría un solo buzón. Además, se recomienda que — que el administrador de Secretaría e informe al secretario general— se recopilen las sugerencias por lo menos una vez al mes, para que realice las consideraciones necesarias.

Imagen 2

Buzón de sugerencias recomendado



Nota. Buzón de sugerencias de acrílico, para ubicar en pared de las secciones de Secretaría General.

Presupuesto

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total
Buzón de acrílico 8x8, para pared con logo.	60.00	4	240.00
		ITBMS	16.80
Total a Invertir			256.80

HappyOrNot

Una solución original y económica para poder medir la satisfacción de los usuarios en la ventanilla de atención de Secretaría General, son los programas de *HappyOrNot*, donde se recomienda utilizar una **Tablet** con base en el punto de atención con el programa *Surveyapp* de *Playstore*. Esta aplicación se puede utilizar de forma gratuita y tiene beneficios como:

- ✓ Se pueden realizar una o más preguntas en la encuesta;
- ✓ Muestra diferentes modos de vista para el usuario;
- ✓ Visualiza estadísticas según encuesta, rango de fechas y otros;
- ✓ Realiza avisos a un correo electrónico determinado.
- ✓ Permite utilizar varios dispositivos, lo que permitirá utilizar en otras secciones de Secretaría General, posteriormente.
- ✓ Permite utilizar en redes sociales y sitios web por lo que se puede incluir a los trámites que se desarrollen de manera *on line*, para que los usuarios puedan opinar al terminar un trámite;
- ✓ Permite, además, hacer enlaces con *microsoft teams*, un gran beneficio, ya que la universidad migrara a partir del 2024 todos sus servicios a esta plataforma.

Imagen 3

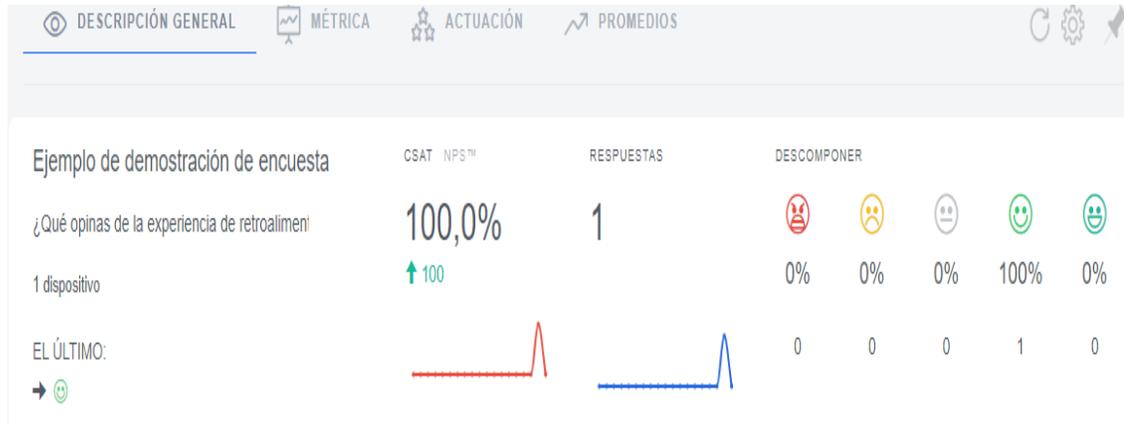
Pantalla HappyOrNot para medir la satisfacción de usuarios en Secretaría General.



Nota. Imagen elaborada en la aplicación *Surveyapp* para medir la satisfacción de los usuarios en Secretaría General.

Imagen 4

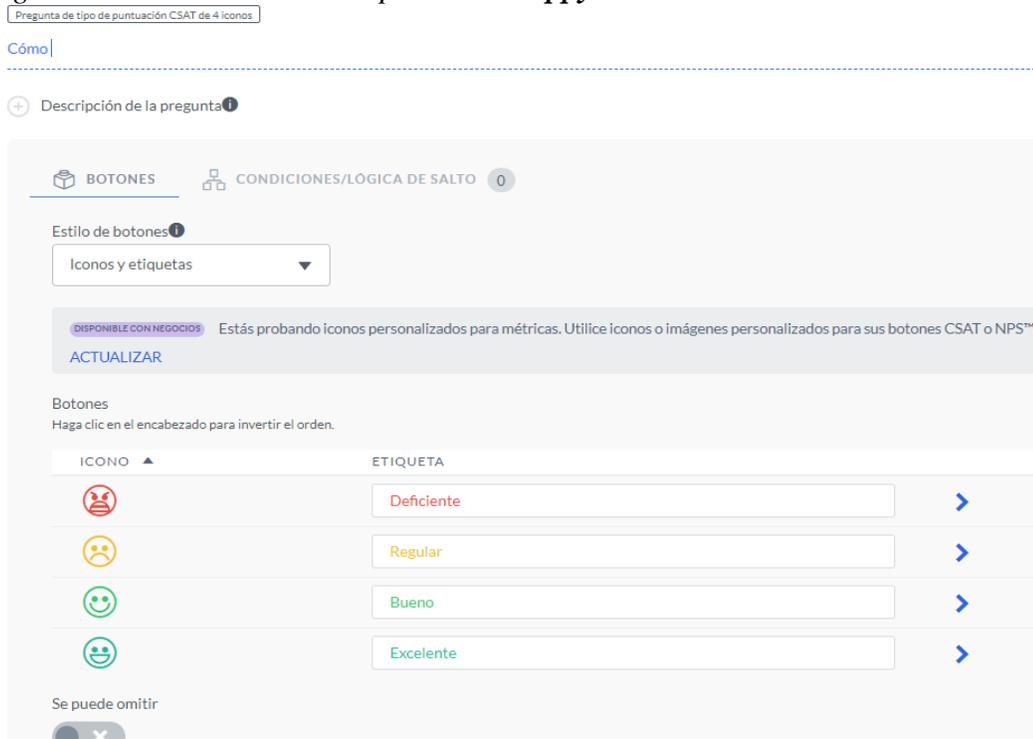
Estadísticas que se pueden realizar en la aplicación **HappyOrNot**.



Nota. Imagen que muestra las estadísticas que se pueden realizar en la aplicación **HappyOrNot** para medir la satisfacción de usuarios en Secretaría General.

Imagen 5

Configuración de encuesta en la aplicación **HappyOrNot**



Nota. Imagen que muestra cómo se puede configurar la aplicación **HappyOrNot** para diseñar la encuesta y medir la satisfacción de usuarios en Secretaría General.

Imagen 6

Tablet recomendada



Nota. Tablet MatePad de HUAWEI de 9.7", modelo T10, color gris con sistema operativo androide 10-EMUI 10.1, resolución de 1280x800 píxeles.

Imagen 7

Base para Tablet recomendada



Nota. Base de acero color negro para Tablet de 9.7", permite configurar la *Tablet* como quiosco interactivo.

Presupuesto

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total
Tablet	199.99	1	199.99
Base de Tablet	189.84	1	189.84
Aplicación Surveyapp (de uso gratuito)			0.00
		Subtotal	389.83
		ITBMS	27.29
<i>Total a Invertir</i>			417.12

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un modelo de atención de servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> Promover la capacitación continua para la gestión del servicio al cliente. Incentivar la buena gestión del servicio al cliente institucional.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

El buen uso de los recursos tecnológicos y la calidad de los servicios que se brinda, permitirá una satisfacción positiva en los usuarios de Secretaría General, por lo que se recomienda una serie de capacitaciones o seminarios para los funcionarios que laboran en Secretaría, así como a los distintos usuarios. Además, de la incorporación de videos tutoriales de los procedimientos, en el sitio web y en las redes sociales de la universidad.

ADMINISTRATIVOS DE SECRETARÍA GENERAL

Se recomienda, debido a la cantidad de servicios que se realizan en Secretaría General y el tiempo disponible, la realización de dos (2) seminarios en el período de vacaciones de los estudiantes, a manera de aprovechar la disminución de trámites en este período y poder coordinar en horas de la tarde que la mayoría de los funcionarios de todas las secciones puedan asistir a los seminarios.

Temas recomendados para el período de verano 2024

Fecha Probable: febrero

Hora: 3 a 4:00 p.m.

- Motivación y actitud positiva

Objetivo: Mostrar cómo influye la motivación en el manejo las emociones en el lugar de trabajo, manteniendo una actitud positiva.

- Atención al cliente y calidad de servicio

Objetivo: Concientizar al personal en su responsabilidad en una atención eficiente al público, para mejorar la calidad del servicio que se brinda en todas las secciones de Secretaría General.

Capacitaciones por secciones:

- Sección de registros académicos: Sistema de solicitud de citas de revisión **on line**.
-

Fecha Probable: 5 de enero

Hora: 3 a 4:00 p.m.

- Sección de parlamentarias: Microsoft Teams
-

Fecha Probable: 4 de enero

Hora: 1 a 4:00 p.m.

A medida que se diseñen e implementen los nuevos sistemas, en las diferentes secciones, se deberá realizar la capacitación por parte de la Dirección de Tecnología.

Temas recomendados para el período entre el primer y segundo semestre 2024

Fecha Probable: 15 de agosto

Hora: 2:30 a 4:00 p.m.

- Redacción de informes técnicos
Objetivo: Desarrollar capacidades que permitan crear informes profesionales de forma clara y precisa.
-

Fecha Probable: 22 de agosto

Hora: 2:30 a 4:00 p.m.

- El procesador de texto como herramienta de trabajo del profesional de hoy.
Objetivo: Elaborar documentos profesionales a través de plantillas y diferentes tipos de formatos, considerando la eficiencia a través de la reutilización.
-

Temas recomendados para el período de verano 2025

Fecha Probable: enero

Hora: 2:00 a 4:00 p.m.

- Las hojas de cálculo como herramienta de trabajo, del profesional de hoy día.
Objetivo: Desarrollar la capacidad de utilizar hojas electrónicas para agilizar procesos, cuadros y gráficas profesionales.

Fecha Probable: Enero

Hora: 2:00 a 4:00 p.m.

- Microsoft Teams

Objetivo: Identificar las bondades de la plataforma.

Es importante considerar la participación de docentes tiempo completo como facilitadores de los seminarios, siendo una actividad de extensión en sus labores administrativas.

ADMINISTRATIVOS DE UNIDADES ACADÉMICAS

Coordinar con las diecisiete (17) unidades académicas seminarios de actualización de los diferentes trámites que inician en las unidades académicas, para que se realice la correcta orientación a los estudiantes y docentes, para un proceso y eficaz y eficiente.

Temas:

Sección de sistematización de datos:

- Trámite de cambio de datos.
- Trámite de corrección de calificaciones.
- Trámite de retiro-inclusión
- Trámite de estudio dirigido

Sección de registros académicos:

- Trámite de revisión de créditos

Sección de archivo:

- Expediente digital

Cronograma:

UNIDADES ACADÉMICAS	FECHA	HORA
Facultades de la Sede de David	22 de febrero	2 a 4:00 p.m.
Centros Regionales, Extensión de Boquete, Subsedes.	23 de febrero	2 a 4:00 p.m.

ESTUDIANTES

Fecha Probable: abril (inicio de semestre) y septiembre (inicio de semestre), para grupos que inicien en segundo semestre.

Hora: según coordinación con las unidades académicas.

Coordinar con las unidades académicas la visita a los salones de grupos de primer año para informar los distintos trámites que se ofrecen en Secretaría General, así como los procedimientos y video tutoriales que se encuentran en la página **web** de la universidad.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Objetivos Operativos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el sistema de comunicación interna institucional. 	1. Diseñar un nuevo sistema de comunicación interna institucional.
PROPUESTA – SECRETARÍA GENERAL	

Para mejorar la comunicación interna interinstitucional, todos los sistemas que se utilicen en la Secretaría General y que estén interconectados con módulos del sistema de información universitario de otras secciones, unidades académicas y administrativas, deberán implementar la mensajería entre los diferentes niveles y usuarios para informar de observaciones en el proceso.

Además, se debe utilizar los beneficios de **Microsoft Teams**, plataforma que utilizará la universidad y que permite la integración de aplicaciones que permiten la comunicación y el trabajo colaborativo entre las secciones de Secretaría General y otras unidades académicas y administrativas.

Por otro lado, se debe verificar y dar seguimiento a la compra de teléfonos inteligentes en todas las secciones de Secretaria General, utilizando los números de extensión, asignados por la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación.

Considerar los sistemas de:

SECCIÓN	SISTEMA	STATUS	SECCIONES O UNIDADES INVOLUCRADAS
Sección de sistematización de datos	Módulo de Horarios de grupos	Sistema automatizado	Vicerrectoría académica, unidades académicas.
Sección de sistematización de datos	Corrección de calificaciones	Sistema manual, por desarrollar	Estudiante, docente, unidades académicas
Sección de sistematización de datos	Retiro - Inclusión	Sistema semi automatizado	Estudiante, unidades académicas.
Sección de parlamentarias	Acuerdos de Consejo	Sistema manual, por desarrollar	Vicerrectoría académica, Vicerrectoría administrativa,

			Vicerrectoría de investigación y Postgrado, Vicerrectoría de Extensión, Unidades académicas.
Sección de archivo	Expediente estudiantil	Sistema semi automatizado	Estudiante, unidades académicas, sección de registros académicos.
Sección de registros académicos	Revisión	Sistema automatizado	Estudiante, supervisoras (Secretaría General)
	Revisión on line	Por implementar	Estudiante, analistas, supervisoras (Secretaría General)
Sección de registros docentes	Expediente docente	Sistema manual, por desarrollar	Docente, unidades académicas, Dirección de Recursos Humanos, Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Postgrados.
Sección de registros docentes	Certificación docente y ajustes.	Sistema manual, por desarrollar.	Unidades académicas, Dirección de Recursos Humanos, Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Postgrados.
Sección de registros docentes	Convalidación de asignaturas	Sistema manual, por desarrollar.	Unidades académicas, estudiante, sección de registros académicos (Secretaría General)
Sección de registros docentes	Evaluación de títulos	Sistema manual, por desarrollar.	Unidades académicas, docentes.
Sección de registros docentes	Asignación de código estudiantil	Sistema manual, por desarrollar.	Estudiante, sección de sistematización de datos (Secretaría General)



UNACHI
2024

**LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN
ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA
SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, PANAMÁ.**

Dra. Aira Guerra Serracín



Editor: Dr. Mair Sitton

Propuesta:

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, PANAMÁ.

Dedicatoria
Agradecimiento
Índice de cuadros
Índice de figuras
Introducción
Resumen
Abstracts

Aspectos generales.

CAPÍTULO I

EL ÁREA DE ESTUDIO Y LOS CAMINOS METODOLÓGICOS.

I.1. Área de estudio: la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí.

I.2. Las teorías.

I.2.1. De la Educación.

I.2.1.2. Teoría de los Pilares de la Educación.

I.2.2. De la Administración.

I.2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional.

I.2.3. De la Tecnología.

CAPÍTULO II

¿CÓMO ANALIZAR LA GERENCIA EDUCATIVA, LOS SERVICIOS DE CALIDAD, LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC'S), LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA?

II.1. La gerencia educativa frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.

II.2. La gerencia educativa ante la gestión académica.

II.3. La gerencia educativa frente a la gestión administrativa.

II.4. Políticas educativas hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación.

II.5. Políticas educativas hacia la gestión académica.

II.6. Políticas educativas hacia la gestión administrativa.

II.7. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a los servicios de calidad.

II.8. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gerencia educativa.

- II.9. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- II.10. La Universidad Autónoma de Chiriquí ante la gestión académica.
- II.11. La Universidad Autónoma de Chiriquí frente a la gestión administrativa.
- II.12. ¿Por qué se hace Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?
- II.13. ¿Por qué hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?
- II.14. ¿Cómo hago Gestión Académica y Administrativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación?
- II.15. El desarrollo de los conceptos.
 - II.15.1. La cultura.
 - II.15.2. La sociedad.
 - II.15.3. Los sistemas.
 - II.15.3.1. El sistema educativo.
 - II.15.3.2. Sistema administrativo.
 - II.15.3.3. Sistema de información.
 - II.16.4. Las disciplinas.
 - II.16.4.1. Educación.
 - II.16.4.2. Administración.
 - II.16.4.3. Tecnología.

CAPÍTULO III

GERENCIA EDUCATIVA, RECURSO ESTRATÉGICO PARA LOS SERVICIOS DE CALIDAD: PROPICIANDO EL DESENVOLVIMIENTO INTEGRAL DE LOS DOCENTES, DICENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.

- III.17. La calidad de la educación.
 - III.17.1. El enfoque en la productividad.
 - III.17.2. El enfoque en los planes estratégicos.
 - III.17.3. El enfoque en la organización.
 - III.17.4. El enfoque en el aumento de la competitividad.
- III.18. El gerente educativo.
 - III.18.1. La capacidad de liderazgo y de dirigir.
 - III.18.2. La motivación para potenciar habilidades asertivas a través de un modelo pedagógico.
 - III.18.3. El clima organizacional.
 - III.18.4. El desarrollo de la experiencia y el aprendizaje.
 - III.18.5. Las metas de la organización.
- III.19. La mejora continua.
 - III.19.1. Liderazgo.
 - III.19.2. Empoderamiento.
 - III.19.3. Trabajo en equipo: Las relaciones interpersonales de sus miembros con la comunidad educativa y su entorno.
 - III.19.4. Gestión basada en procesos.

- III.19.5. Decisiones basadas en datos.
- III.20. Las habilidades directivas.
- III.21. La gerencia educativa para la transformación de la universidad.
 - III.21.1. El perfil del gerente educativo.
 - III.21.2. El proceso de dirección en la institución educativa.
 - III.21.3. Manejo y control de procesos: la predicción.
 - III.21.4. Definición del modelo de gestión.
 - III.21.5. Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación.
- III.22. El sistema de gerencia educativa.

CAPÍTULO IV

LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EDUCATIVA, EN EL MARCO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S): LOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA Y HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS DE COMUNICACIÓN EN LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.

- IV.23. Perspectivas tecnológicas de la gerencia educativa.
- IV.24. Formación en las Tecnologías de la Información y Comunicación: El acceso y la habilidad para usar la tecnología.
- IV.25. La Era de la información: La gestión del conocimiento.
 - IV.25.1. La relevancia del talento de las personas.
 - IV.25.2. La creatividad.
 - IV.25.3. La innovación.
 - IV.25.4. La competitividad.
- IV.26. La solución de problemas.
- IV.27. La incorporación y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en diferentes escenarios organizacionales: agilización de procesos y actividades académico-administrativos.
 - IV.27.1. Los recursos informáticos: trabajo colaborativo y eficiencia.
 - IV.27.1.1. Los recursos de multimedia.
 - IV.27.1.2. Los recursos comunicativos: eficacia en la transmisión y construcción del conocimiento.
- IV.28. Respondiendo a necesidades culturales y sociales.
 - IV.28.1. Los procesos administrativos y académicos

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA: EL FORTALECIMIENTO EN LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ.

- V.29. Coherencia y pertinencias de la gestión académica y administrativa.
 - V.29.1. Seguimiento y Control en la Gestión.
 - V.29.2. Orientación y apoyo en procesos y actividades.
 - V.29.3. Las acciones emprendidas.
- V.30. La gestión académica.
 - V.30.1. Construyendo y modelando el perfil del estudiante.

- V.30.1.1. Los procesos de la realidad socioeducativa.
- V.30.1.2. Acciones de atención al discente.
- V.31. La gestión administrativa.
 - V.31.1. La planificación y organización de los procesos.
 - V.31.2. La distribución de los recursos.
 - V.31.3. La dirección de los procesos
 - V.31.4. El control de los procesos.
 - V.31.5. La evaluación de los procesos.
 - V.31.6. Hacia un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo.
- V.32. El organigrama administrativo.
 - V.32.1. Funciones.
 - V.32.2. Tareas.
 - V.32.3. Normativa asociada.
- V.33. La gestión administrativa como apoyo a la gestión académica, en el mejoramiento del servicio educativo.
- V.35. Maximizando los objetivos de la Secretaría General

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aladro, E. (2011). *La Teoría de la Información ante las nuevas tecnologías de la comunicación*. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, 16, 83-93.
<https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/36988/35797>
- Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2), 72-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Arévalo, R. y Castro, S., (2022). *Gerencia educativa como oportunidad para la resignificación de la comunicación organizacional*. Universidad Católica de Manizales. 4-39.
https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3945/1/ArbaloVergaraRobinson_2022EGE.pdf
- Arnold, M. y Osorio, F., (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta moebio* 3, 40-49. <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Pons Publishing House.
https://books.google.com.pa/books?id=zLgoEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*, 4 (10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>

- Bonilla Botia, L., y Briceño Díaz, F., (2006). Sistemas de Información como apoyo a la toma de decisiones. *PROSPECTIVA*, 4 (1), 53-57.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496251107008>
- Barreda, H., (2007). Características distintivas en la Gestión del servicio Educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 1 (1), 1-15.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327571008>
- Barrera, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Clases historia*. 1-24.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5173324>
- Bello, C., (2018). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA*, 2 (3), 25-32.
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582452003/2582452003.pdf>
- Bijker, W., (2005). ¿Cómo y por qué es importante la tecnología?. *Redes*, 11(21), 19-53.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90702101>
- Botero, Ch., C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2), 1-11. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100/3116>
- Bringas, J. y Carbonell, J., (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. *VARONA*, (51), 11-21. <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635569003.pdf>
- Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C., (2018). *Elementos básicos de la administración*. UAS/DGEP. México.
https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf

- Cabero, J., Martínez, F. y Salinas, J., (2003). Medios y Herramientas de Comunicación para la Educación Universitaria. *EDUTECH*. Panamá.
- Cardona, C. y del Pilar, M. (2016). *Fundamentos de la Administración*. ECOE Ediciones, 3-246. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-4ed.pdf>
- Cardona, C., (2017). *Teoría General de sistemas*. Fondo editorial Areandino. Colombia. <https://digik.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1287/Teor%C3%ADa%20General%20de%20sistemas.pdf>
- Castillo, M. y Jiménez, J. (2019). Las teorías de aprendizaje, bajo la lupa TIC. *Revista anual acción y reflexión educativa*, 44, 144-158. https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/693/594
- Cobo, R., J. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación*, 14(27), 295-318. <https://ojs.ehu.eus/index.php/zer/article/view/2636>
- CONEAUPA (1995). *Sobre Nosotros*. <https://cneaupa.edu.pa/>
- Chacón, Y., (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 5(1), 7-9. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44750106.pdf>

- Chávez, M., Castelo, A. y Villacis, J. (2020). *La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador*. IPCAEC 18(5), 16-29.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/198/323>
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Ediciones UNESCO, 1-47.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6 (1), 145-161.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465/1834>
- Educa Panamá [MEDUCA]. (2023, 26 de marzo). *Educa Panamá, mi Portal Educativo*.
<http://www.educapanama.edu.pa/>
- Espinoza, M. (2017). *Las TICS como factor clave en la gestión académica y administrativa de la Universidad*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 35 - 44.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/14141>
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 1, 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Esquivel, R. (2019). Análisis de la Evolución de las Tasas de Matrícula y Graduación de las Universidades Particulares frente a las Universidades Oficiales en Panamá. *LATITUDE*, 12, 34-48. <https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/47>
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional, concepto, desarrollo y evolución*. Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1-315.
https://books.google.com.pa/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA129&dq=Teor%C3

[%ADa+del+Comportamiento+Organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjGJnOoq39AhWISjABHaBCDLoQ6wF6BAgIEAE#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20del%20Comportamiento%20Organizacional&f=false](#)

Goberna, J. (2003). *Whats Culture? Cien Años De Controversia En La Antropología*. École des Hautes Études en Science Sociales, 22, 531-554.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=633501>

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G., (2020). Modelo De Gestión Administrativa, para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1609/1616>

Gordon, R. (2022). Sistemas de información: aplicaciones y desafíos de las bases de datos en la gobernanza panameña, en *Centros. Revista Científica Universitaria*, 11 (2), 60-78. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros/article/view/3082/2746>

Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007

Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, S.A., 1-844.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_ricky_w._griffin_decima_edicion

Hans, K., (2018). *Teoría General de las Normas*. Marcial Pons.
<https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788491235125.pdf>

- Herbert, S. (2004). ¿Qué es una sociedad? Una sociedad es un organismo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 107, 231-243.
https://reis.cis.es//REIS/PDF/REIS_107_121168250759211.PDF
- Hernández, D. y Tovar, M. (2021). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. *Digital Publisher*, 7(1), 5-16.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/742
- Hernández, M., y Ovando, María., (2022). Factores culturales que influyen en la adopción de las TIC e internet: una revisión de la literatura. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 12(22), 1-25. <https://www.scielo.org.mx/pdf/prts/v12n22/2007-3607-prts-12-22-e670.pdf>
- Ibáñez C., P. y García T., G. (2009). *Informática I*. PDF. Cengage Learning Editores, S.A., primera edición, pp. 2-291.
- Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M., (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>
- Isaza, M. (2019). Acerca de la categoría sociedades humanas complejas. *Revista Trabajo Social*, 21(1), 241-253.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/view/71424/69464>
- Jiménez, A., Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación*

- Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Jordán, J., (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva demarketing. *PERSPECTIVAS*, 27, 47-71.
- Julca, E. (2017). Conceptos básicos de la educación universitaria. *Revista Cultura*, 31-64. https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_30_conceptos-basicos-de-la-educacion-universitaria.pdf
- León, A., (2007). Qué es la educación. *EDUCERE*, 11(39), 595-604. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>
- Lozano, L., (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta Edición. México.
- Lugo M., Stincer D. y Campos R. (2013). *Calidad Educativa*. Red Tercer Milenio S.C., 3-113. <https://docplayer.es/35618379-Calidad-educativa-ma-griselda-lugo-cornejo-deni-stincer-gomez-rafael-campos-hernandez-red-tercer-milenio.html>
- Madrid, M., (2018, febrero 16). El distrito de David en Chiriquí tiene dos nuevos corregimientos. *Panamá América*. <https://www.panamaamerica.com.pa/provincias/el-distrito-de-david-en-chiriqui-tiene-dos-nuevos-corregimientos-1097445>

Mallar, M., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 11.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

MEDUCA, PNUD, (agosto, 2017). *Compromiso Nacional por la Educación*. (Primera Edición) <https://www.oteima.ac.pa/biblioteca/Compromiso-Nal-Educacion-WEB.pdf>

MEDUCA. (2014-2019). *Plan Estratégico del Ministerio de Educación*.
https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/panama_plan_estrategico_institucional_del_ministerio_de_educacion_2014-2019_2014_spa.pdf

Ministerio de Educación. (2020, febrero). *Plan Estratégico de Educación 2019 – 2024, de políticas educativas a la acción*.
[https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/Plan%20Estrate%CC%81gico%20de%20Educacio%CC%81n%20MEDUCA%202019-UV%20editado%20\(1\).pdf](https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/Plan%20Estrate%CC%81gico%20de%20Educacio%CC%81n%20MEDUCA%202019-UV%20editado%20(1).pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (s/f). *Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional* (s/n). https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-91093_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2022, 30 de diciembre). *Lineamientos generales académicos y administrativos*. (Año lectivo 2023-2024).
http://www.educapanama.edu.pa/sites/default/files/lineamientos_2023-2024.pdf

Mora, D., (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es.

Nagles N., (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

Nassif, R., Rama, G. y Tedesco, J. (1984). *El Sistema Educativo en América Latina*.

Editorial kapelusz S.A, Primera Edición, 11-41.

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/8549/S37019N268.pdf?sequence=1>

Oседа, D., Carruitero, N. y Uribe, Y., (2019). Trabajo colaborativo y rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Cañete. *Revista Conrado*, 15(70), 129-135.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-129.pdf>

Parra, M., (Junio 2021). *Perfil del estudiante universitario latinoamericano*. UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378123>

Peralta, M., Horna, E., Horna, E. y Heredia, F., (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1-11.

<https://www.redalyc.org/journal/440/44072432014/44072432014.pdf>

Peter, N., (2006). *Introducción a la Computación*. Mc Graw Hill. México.

Polanco, A. (2005). La motivación en los estudiantes universitarios. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5 (2), 1-13.

<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=447>

- Poriet, Y. (2010). Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(6), 155-168.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016722007.pdf>
- Proaño, M., Orellana, S. y Martillo I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39 (45), 3.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- Quiñonez, G., Quiñonez V., Manchay C. y Ulloa C. (2021). Importancia de las TIC en los procesos administrativos, de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*, 56 (6), 2467-2481.
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2524/5269>
- Rodríguez, A., W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10 (1), pp. 1-28. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713068015.pdf>
- Romero, A., López, F., Hernández, L. y Caballero, M., (2016). Gestión administrativa apoyada en un Modelo Educativo – Administrativo para las modalidades alternativas de educación. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. 2 (5), 44-56. <https://core.ac.uk/download/pdf/80533563.pdf>
- Rubio, J. y Esparza, R. (2016). ¿Qué es Tecnología? Una aproximación desde la Filosofía: Disertación en dos movimientos. *Revista humanidades*, 6(1), 1-43.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/humanidades/article/view/25113>
- Salgado, J. y Calderón, L., (2014). *Influencia de los sistemas de control de gestión sobre el desempeño organizacional: caso empresas industriales del grupo social y*

- empresarial de la defensa (GSED)*. [Proyecto de investigación, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. <https://es.scribd.com/document/272767748/Sistemas-de-Control-de-Gestion-y-Desempeno-Organizacional-Una-Revision-Conceptual>
- Sanabria, P., Romero, V., y Flórez L., (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4204/3066>
- Sandí, J. y Sanz, C., (2018). Revisión y análisis sobre competencias tecnológicas esperadas en el Profesorado en Iberoamérica. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 66, 93-121. <https://edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/1225/647>
- SENACYT. (s/f). *Políticas Educativas. Ciencia, Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación para el Desarrollo Inclusivo de Panamá*. <https://www.senacyt.gob.pa/publicaciones/wp-content/uploads/2019/06/Pol%C3%ADticas-Educativas.pdf>
- Silva, R., (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *PERSPECTIVAS*, 23, 149-163. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Simba-Puati, B., (2015). La gestión de la competitividad en las universidades. Análisis de su marco conceptual. *Ciencias Holguín*, XXI (1), 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181537107007>
- Soledispa, X., Pionce, J. y Sierra M., (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista científica: Dominio*

de las Ciencias, 8 (1), 280-294.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

Tejada, A., (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

UNESCO. (2019). “PANAMÁ”. *Perfil de País*. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/panama_25_09_19.pdf

UNESCO. (2021). *Políticas de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en educación*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379492/PDF/379492spa.pdf.multi>

Universidad Autónoma de Chiriquí (2009). *Estatuto Universitario*. <http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/catalogo/estatutouniversitario.pdf>

Universidad Autónoma de Chiriquí (2006). *Ley No. 4* <http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/catalogo/ley4quereorganizaunachi.pdf>

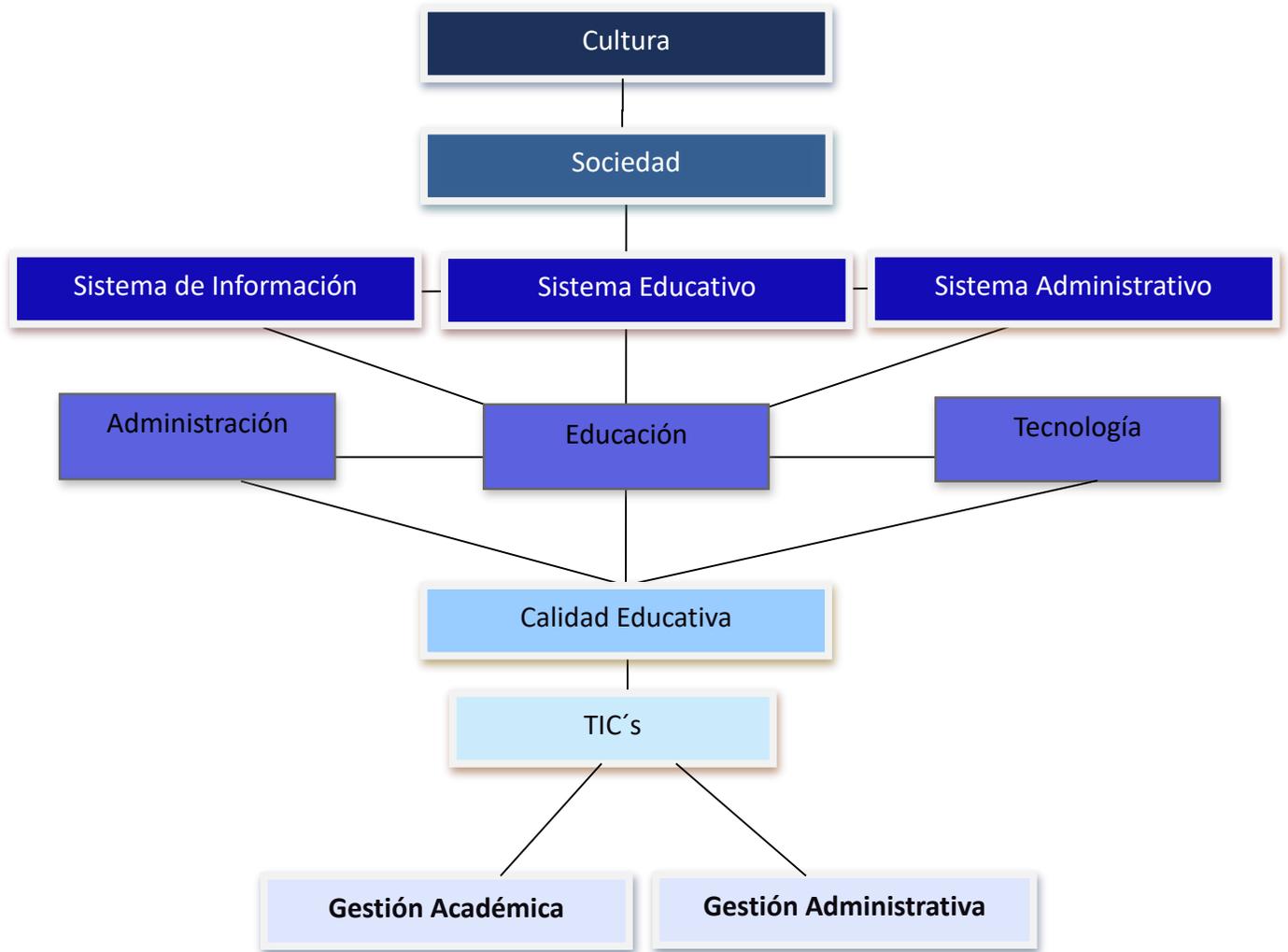
Universidad Autónoma de Chiriquí. *Manual de Organización y Funciones*. (Consejo Administrativo Ordinario N° 03-2017) http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/nosotros/Manual_Organizacion_Funciones_UNACHI_2017.pdf

- Universidad Autónoma de Chiriquí (2021). *Plan de Desarrollo Institucional*.
<http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/transparencia/Plan-de-Desarrollo-Institucional-2018-2023.pdf>
- Universidad Autónoma de Chiriquí (2015). *Política de Calidad Institucional*.
http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/catalogo/POLITICA_DE_CALIDAD.pdf
- Universidad Autónoma de Chiriquí (2021). *Políticas Académicas Institucionales*.
<http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/catalogo/POLITICAS-ACADEMICAS-INSTITUCIONALES-aprobadas1-en-C.A.-14-2021.pdf>
- Universidad Autónoma de Chiriquí (2022). *Políticas Administrativas Institucionales*.
<http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/catalogo/Politic-administrativas-institucionales-unachi2022.pdf>
- Valles, R. y García, C. El papel de las TIC para la actualización docente en una institución de educación superior. *Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 19 (1), 95-115.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7032609.pdf>
- Valqui, R., (2009). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1-11.
<https://rieoei.org/RIE/article/view/2107/3121>
- Vega, C. Grajales, H. y Montoya, L. (2017). *Sistemas de informacion: definicion, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana*. Orinoquía, 21 (1), 64-72.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=89653552007>

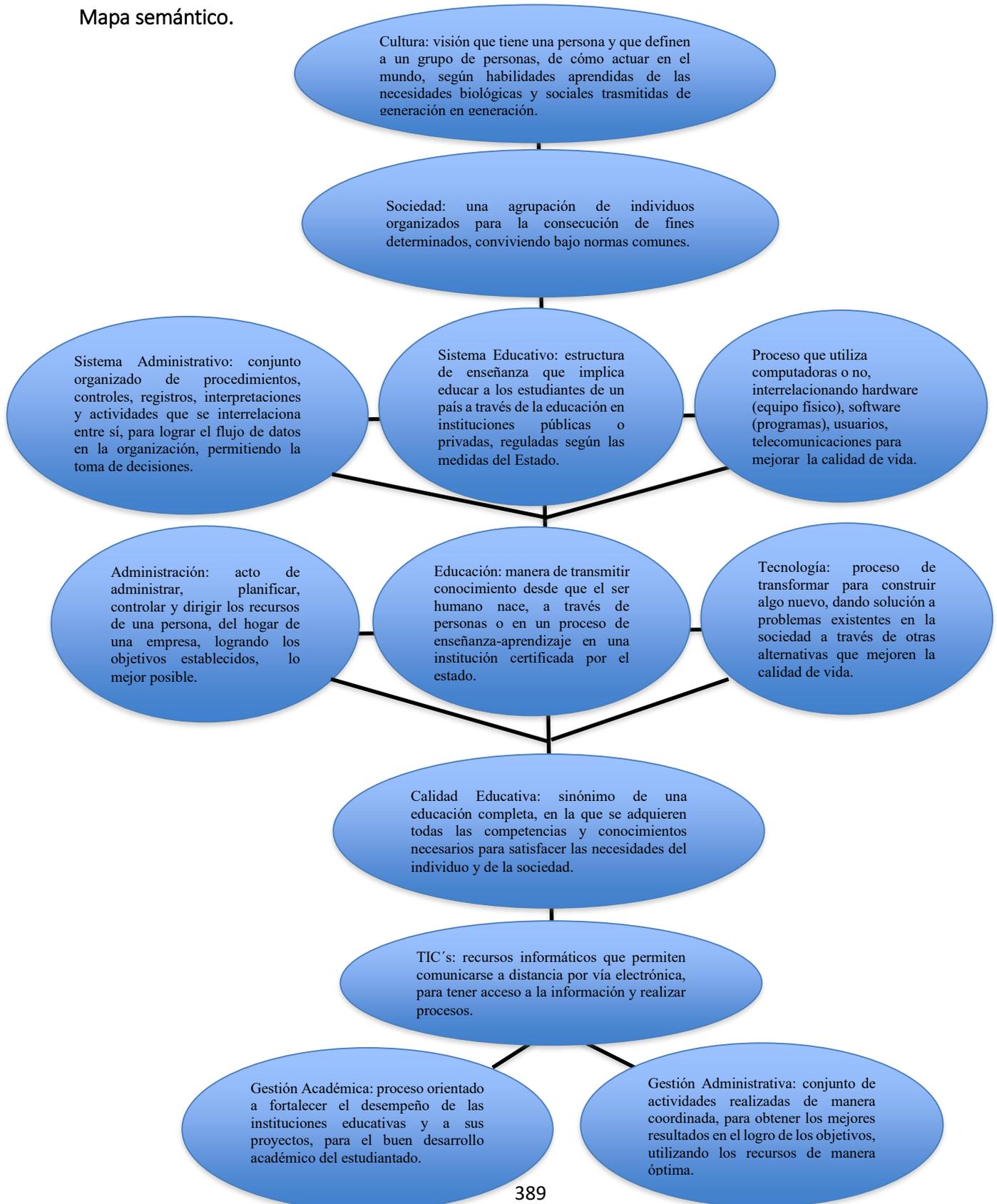
- Vidal, M., García, J., y Pacheco, D., (2010). La Motivación en los Profesores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 3 (1), 937-942. <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=3498>
- Viñao, A. (2006). *Sistemas educativos culturas escolares y reformas*. Ediciones Morata, S.L., 8-121. <https://books.google.com.pa/books?id=64dfkXHPWbIC&printsec=frontcover&dq=Un+sistema+educativo+Vi%C3%B1ao,+2006&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj2x56B0cX9AhWDSTABHRJ4CnoQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Un%20sistema%20educativo%20Vi%C3%B1ao%202006&f=false>
- Viveros, A., S. y Sánchez, A., L. (2018). La Gestión Académica, del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1082/1140>
- Wiebe, B. (2005). Redes. ¿Cómo y por qué es importante la tecnología?. *Redes*, 11(21), 19-53. <https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/578/02-R2005v11n21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zepeda, H. y Méndez, M., (2007). Aplicaciones multimedia para el fortalecimiento de competencias laborales. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), s/p. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5825189>

ANEXOS

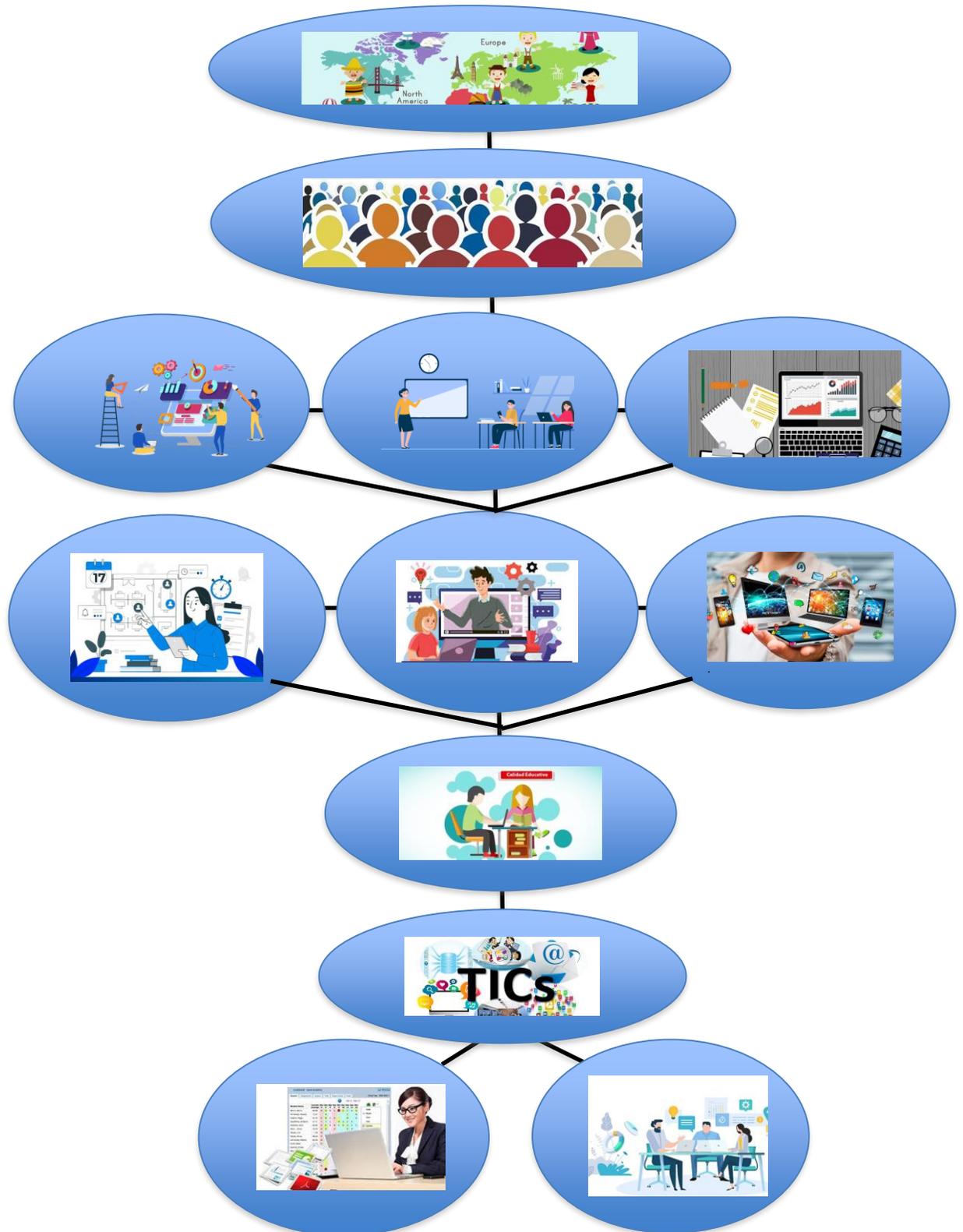
Mapa conceptual.



Mapa semántico.



Mapa sintáctico.



TÍTULO: LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, PANAMÁ. MARZO, 2024

CUADRO DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Sondear la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, las expectativas del usuario y los beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones. 	Gestión Académica Gestión administrativa	Satisfacción de los usuarios	1. Servicio recibido	1. ¿Con qué frecuencia has interactuado con la Secretaría General en el último año? (4) Diario (3) Semanal (2) Mensual (1) Semestral 2. ¿Qué tipo de servicios has utilizado? 1.1 Estudiantes: Admisión - Permanencia - Promoción (3) Trámite académico (2) Consulta (1) Otros 1.2 Docentes: Sección docente - Sistematización de datos - Parlamentaria. (4) Certificación docente (3) Registro de calificaciones (2) Consejo académico (3) Contraseña docente (2) Reclamo de notas (1) Otros (2) Evaluación de título (1) Otros (1) Otros 3. Utilizo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s) en las consultas o trámites realizados. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca 4. ¿Cómo calificarías la eficiencia del servicio que recibiste? (5) Muy satisfecho (4) Satisfecho	Encuesta a docentes, estudiantes y administrativos

			2. Trámite realizado	<p>(3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>** Docentes y Administrativos:</p> <p>5. Realiza trámites de la Secretaría General de manera on line. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>6. El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>7. Existen manuales para realizar los trámites en Secretaría General. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>8. Participa en seminarios o capacitaciones relacionadas a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>9. Considera que el uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>** Administrativos</p> <p>10. Dentro de sus funciones utiliza la computadora como herramienta de trabajo. (4) Siempre (3) Algunas veces</p>	
--	--	--	----------------------	--	--

			<p>(2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>11. Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaría General. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>12. De utilizar la computadora para realizar sus funciones, Secretaría General lo capacito (o instruyo) en el uso de los programas informáticos que utiliza. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>13. Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General (2) Si (1) No</p> <p>14. Recibe soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos en el desarrollo de sus funciones (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>15. De modo general cuán satisfecho se encuentra con la calidad de los servicios de la Secretaría General. (5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>16. ¿El personal le proporcionó información clara y precisa durante las interacciones? (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca</p>	
--	--	--	---	--

			4. Tiempo de respuesta	<p>(1) Nunca</p> <p>17. ¿Sentiste que el personal estaba dispuesto a ayudarte y resolvieron tus dudas?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>18. Recibió seguimiento por parte del personal de Secretaría General después de realizado un trámite.</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>19. Cómo calificaría la calidad de la atención recibida por parte de Secretaría General.</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>** Administrativos</p> <p>20. La Universidad le brinda en sus instalaciones el servicio de Internet.</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>21. De utilizar el servicio de internet de la universidad como considera el servicio y la calidad del mismo.</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>22. ¿Cómo calificas el tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes?</p> <p>(5) Muy satisfecho</p>	
--	--	--	------------------------	---	--

			<p>5. Facilidad de acceso</p>	<p>(4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>23. Indique su nivel de satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la Secretaría General.</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>24. Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono. (llamadas, chat)</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>25. Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line)</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>26. Facilidad para acceder a los servicios de la Secretaría General en Internet</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>27. ¿Encontraste la información que necesitabas fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca</p>	
--	--	--	-------------------------------	--	--

				<p>(1) Nunca</p> <p>** Docentes y Administrativos</p> <p>28. Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Conocer las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos. 	Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)	Sistemas de Información	<p>1. Procesos</p> <p>2. Equipo</p> <p>3. Programas</p>	<p>1. ¿Cuáles son las funciones o procesos que se realizan en la sección?</p> <p>2. ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la sección que dirige? (procesos manuales y automatizados)</p> <p>3. ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?</p> <p>4. ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?</p> <p>5. ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?</p> <p>6. ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las funciones que realizan?</p> <p>7. Con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente (hardware).</p> <p>8. Considera los administrativos cuentan con equipo de computadoras rápido y eficiente</p> <p>9. Reciben mantenimiento preventivo los equipos de cómputo de la sección.</p> <p>10. Cómo considera el servicio de la Dirección de Tecnología al darse imprevistos con el equipo.</p> <p>11. Conoce si existen proyectos de compra para mejorar el equipo informático para la sección.</p> <p>12. Con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente. (software)</p>	Entrevista a jefes de sección

				<p>13. Considera hay trámites manuales que se pueden automatizar para mejorar el servicio que se brinda.</p> <p>14. Cómo se llevan a cabo los procesos automatizados, ¿utilizan el Sistema de Información Universitario?</p> <p>15. ¿Existe interacción de datos entre las diferentes secciones de Secretaría General o con otras Unidades Académicas o Administrativas?</p> <p>16. El servicio de internet que ofrece la universidad es el más adecuado para realizar eficientemente los trámites</p> <p>17. ¿La Universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Conocer la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo. 	Gestión académica	Gestión	1. Proceso Educativo	<p>1. ¿Conoce los diferentes procesos y funciones que se realizan en la Secretaría General?</p> <p>2. Actualmente como se da la interacción con la Vicerrectoría Académica para la gestión académica de la universidad.</p> <p>3. ¿Qué bases legales se consideran para llevar a cabo la gestión académica?</p> <p>4. ¿Cuál es el rol de la Secretaría General en la gestión académica de la universidad? y como se involucran las diferentes unidades? ** Administrativo</p> <p>5. Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaria General. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>6. Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General (2) Si (1) No</p> <p>7. ¿El personal le proporcionó información clara y precisa durante las interacciones? (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p>	<p>Encuesta Administrativo (Vic. Académica)</p> <p>Entrevista a secretario general</p> <p>Observación participante</p>

			2. Proyectos educativos	<p>8. ¿Sentiste que el personal estaba dispuesto a ayudarte y resolvieron tus dudas?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>9. ¿Qué puede decir sobre la gestión académica que realiza la Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo?</p> <p>10. ¿Conoce si la gestión académica que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad?</p> <p>11. Puede decirnos si ya existe un plan estratégico para el periodo 2023-2028 y dentro de qué eje se encuentra Secretaría General.</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	1. Indicadores	• ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Indagar cómo se realiza la gestión administrativa actualmente en Secretaría General, identificando los procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos. 	Gestión administrativa	Gestión	2. Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce si la gestión administrativa que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad? ¿Cuenta con un equipo de trabajo? ¿Cómo considera se debe dar la comunicación y motivación con el equipo de trabajo? ¿Conoce las funciones de planificación, organización, dirección y control necesarios por parte del gerente educativo, para el logro de los objetivos? ¿Cómo, el secretario general y gerente educativo de la Secretaría General, lleva a cabo la planificación y organización de dicha unidad? En qué basa la dirección de la Secretaría General. ¿Qué controles existen para lograr los objetivos propuestos? ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la Secretaría General? (procesos manuales y automatizados) ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos? 	<p>Entrevista a secretario general</p> <p>Observación participante</p>

				<ul style="list-style-type: none">• ¿La gerencia educativa de la Universidad le brinda el respectivo soporte económico y técnico para resolver los conflictos tecnológicos y de automatización?• ¿Considera que la automatización de los procesos permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?	
--	--	--	--	---	--

**TÍTULO: LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, PANAMÁ.
MARZO, 2024**

CUADRO DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> • Sondear la satisfacción de los usuarios en cuanto a la percepción, las expectativas del usuario y los beneficios del servicio que ofrece la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí en los trámites que se realizan en las diferentes secciones. 	Gestión Académica Gestión administrativa	Satisfacción de los usuarios	6. Servicio recibido	1. ¿Con qué frecuencia has interactuado con la Secretaría General en el último año? (5) Diario (4) Semanal (3) Mensual (2) Semestral 2. ¿Qué tipo de servicios has utilizado? 1.1 Estudiantes: Admisión - Permanencia - Promoción (3) Trámite académico (2) Consulta (1) Otros 1.2 Docentes: Sección docente - Sistematización de datos - Parlamentaria. (4) Certificación docente (3) Registro de calificaciones (2) Consejo académico (3) Contraseña docente (2) Reclamo de notas (1) Otros (2) Evaluación de título (1) Otros (1) Otros 3. Utilizo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las consultas o trámites realizados. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca 4. ¿Cómo calificarías la eficiencia del servicio que recibiste? (5) Muy satisfecho (4) Satisfecho	Encuesta a docentes, estudiantes y administrativos

			7. Trámite realizado	<p>(3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>** Docentes y Administrativos:</p> <p>5. Realiza trámites de la Secretaría General de manera on line. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>6. El entorno gráfico (interface) de los sistemas (iconos, botones, pantallas, entre otros) facilita los trámites a realizar (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>7. Existen manuales para realizar los trámites en Secretaría General. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>8. Participa en seminarios o capacitaciones relacionadas a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>9. Considera que el uso de las TIC's conlleva eficiencia en la realización de los trámites (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>** Administrativos</p> <p>10. Dentro de sus funciones ¿utiliza la computadora como herramienta de trabajo? (4) Siempre (3) Algunas Veces</p>	
--	--	--	----------------------	---	--

			8. Atención al cliente	<p>(2) Casi Nunca (1) Nunca</p> <p>11. Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaría General. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>12. De utilizar la computadora para realizar sus funciones, Secretaría General lo capacito (o instruyo) en el uso de los programas informáticos que utiliza. (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>13. Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General (2) Sí (1) No</p> <p>14. Recibe soporte técnico adecuado para el uso de los recursos tecnológicos en el desarrollo de sus funciones (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>15. De modo general cuán satisfecho se encuentra con la calidad de los servicios de la Secretaría General. (5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>16. ¿El personal le proporcionó información clara y precisa durante las interacciones? (4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca</p>	
--	--	--	------------------------	---	--

			9. Tiempo de respuesta	<p>(1) Nunca</p> <p>17. ¿Sentiste que el personal estaba dispuesto a ayudarte y resolvieron tus dudas?</p> <p>(4) Siempre</p> <p>(3) Algunas veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p> <p>18. Recibió seguimiento por parte del personal de Secretaría General después de realizado un trámite.</p> <p>(4) Siempre</p> <p>(3) Algunas veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p> <p>19. Cómo calificaría la calidad de la atención recibida por parte de Secretaría General.</p> <p>(5) Muy satisfecho</p> <p>(4) Satisfecho</p> <p>(3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho</p> <p>(2) Poco satisfecho</p> <p>(1) Insatisfecho</p> <p>** Administrativos</p> <p>20. La Universidad le brinda en sus instalaciones el servicio de Internet.</p> <p>(4) Siempre</p> <p>(3) Algunas veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p> <p>21. De utilizar el servicio de internet de la universidad como considera el servicio y la calidad del mismo.</p> <p>(5) Muy satisfecho</p> <p>(4) Satisfecho</p> <p>(3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho</p> <p>(2) Poco satisfecho</p> <p>(1) Insatisfecho</p> <p>22. ¿Cómo calificas el tiempo en recibir las respuestas a consultas o solicitudes?</p> <p>(5) Muy satisfecho</p>	
--	--	--	------------------------	--	--

			<p>10. Facilidad de acceso</p>	<p>(4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>23. Indique su nivel de satisfacción respecto a la agilidad de los trámites realizados en la Secretaría General.</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>24. Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por teléfono. (llamadas, chat)</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>25. Facilidad para realizar consultas o trámites en Secretaria General por Internet (on line).</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>26. Facilidad para acceder a los servicios de la Secretaría General en Internet</p> <p>(5) Muy satisfecho (4) Satisfecho (3) Ni satisfecho - Ni insatisfecho (2) Poco satisfecho (1) Insatisfecho</p> <p>27. ¿Encontraste la información que necesitabas fácilmente en los canales de comunicación proporcionados por la universidad?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca</p>	
--	--	--	--------------------------------	---	--

				<p>(1) Nunca</p> <p>** Docentes y Administrativos</p> <p>28. Utiliza el correo electrónico institucional como medio de comunicación con la Secretaría General.</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Conocer las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que utiliza la Secretaría General de la Universidad Autónoma de Chiriquí para el desarrollo de los procesos. 	Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)	Sistemas de Información	<p>4. Procesos</p> <p>5. Equipo</p> <p>6. Programas</p>	<p>1. ¿Cuáles son las funciones o procesos que se realizan en la sección?</p> <p>2. ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la sección que dirige? (procesos manuales y automatizados)</p> <p>3. ¿Qué dificultades a encontrado en la automatización de los procesos?</p> <p>4. ¿El secretario general brinda apoyo a la automatización de los procesos?</p> <p>5. ¿Considera que la automatización de los procesos en la sección permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?</p> <p>6. ¿Los funcionarios a su cargo reciben la capacitación correspondiente para el uso de los recursos tecnológicos, en las funciones que realizan?</p> <p>7. Con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente (hardware).</p> <p>8. Considera los administrativos cuentan con equipo de computadoras rápido y eficiente</p> <p>9. Reciben mantenimiento preventivo los equipos de cómputo de la sección.</p> <p>10. Cómo considera el servicio de la Dirección de Tecnología al darse imprevistos con el equipo.</p> <p>11. Conoce si existen proyectos de compra para mejorar el equipo informático para la sección.</p> <p>12. Con qué recursos de Tecnología de la Información y la Comunicación cuenta actualmente. (software)</p>	Entrevista a jefes de sección

				<p>13. Considera hay trámites manuales que se pueden automatizar para mejorar el servicio que se brinda.</p> <p>14. Cómo se llevan a cabo los procesos automatizados, ¿utilizan el Sistema de Información Universitario?</p> <p>15. ¿Existe interacción de datos entre las diferentes secciones de Secretaría General o con otras Unidades Académicas o Administrativas?</p> <p>16. El servicio de internet que ofrece la universidad es el más adecuado, para realizar eficientemente los trámites</p> <p>17. ¿La Universidad le brinda el respectivo soporte técnico para resolver los conflictos tecnológicos?</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Conocer la gestión académica que realiza Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y dar seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo. 	Gestión académica	Gestión	2. Proceso Educativo	<p>1. ¿Conoce los diferentes procesos y funciones que se realizan en la Secretaría General?</p> <p>2. Actualmente como se da la interacción con la Vicerrectoría Académica para la gestión académica de la universidad.</p> <p>3. ¿Qué bases legales se consideran para llevar a cabo la gestión académica?</p> <p>4. ¿Cuál es el rol de la secretaría general en la gestión académica de la universidad? y como se involucran las diferentes unidades?</p> <p>** Administrativo</p> <p>5. Utiliza el Sistema de Información Universitario para realizar sus funciones y trámites con Secretaria General.</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>6. Realiza procesos manuales para complementar los trámites que realiza con Secretaría General</p> <p>(2) Si (1) No</p> <p>7. ¿El personal le proporcionó información clara y precisa durante las interacciones?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca</p>	<p>Encuesta Administrativo (Vic. Académica)</p> <p>Entrevista a secretario general</p> <p>Observación participante</p>

			2. Proyectos educativos	<p>(1) Nunca</p> <p>8. ¿Sentiste que el personal estaba dispuesto a ayudarte y resolvieron tus dudas?</p> <p>(4) Siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</p> <p>9. ¿Qué puede decir sobre la gestión académica que realiza la Secretaría General en conjunto con la Vicerrectoría Académica para prever, organizar, coordinar y hacer un seguimiento de los proyectos y acciones que mejoren el proceso educativo?</p> <p>10. ¿Conoce si la gestión académica que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad?</p> <p>11. Puede decirnos si ya existe un plan estratégico para el periodo 2023-2028 y dentro de que eje se encuentra Secretaría General.</p>	
Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	3. Indicadores	• ITEMS	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Indagar cómo se realiza la gestión administrativa actualmente en Secretaría General, identificando los procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para el logro de los objetivos. 	Gestión administrativa	Gestión	4. Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce si la gestión administrativa que realiza la Secretaría General se considera dentro del Plan Estratégico de la Universidad? ¿Cuenta con un equipo de trabajo? ¿Cómo considera se debe dar la comunicación y motivación con el equipo de trabajo? ¿Conoce las funciones de planificación, organización, dirección y control necesarios por parte del gerente educativo, para el logro de los objetivos? ¿Cómo secretario general y gerente educativo de la Secretaría General como lleva a cabo la planificación y organización de dicha unidad? En que basa la dirección de la Secretaría General. ¿Qué controles existen para lograr los objetivos propuestos? ¿En qué etapa está la automatización de los procesos en la Secretaría General? (procesos manuales y automatizados) 	<p>Entrevista a secretario general</p> <p>Observación participante</p>

				<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué dificultades ha encontrado en la automatización de los procesos?• ¿La gerencia educativa de la Universidad le brinda el respectivo soporte económico y técnico para resolver los conflictos tecnológicos y de automatización?• ¿Considera que la automatización de los procesos permite brindar un mejor servicio de calidad a los usuarios de Secretaría General?	
--	--	--	--	---	--