SIBIUP
Biblioteca Int. Simón Bolívar
00254456

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE SUPERVISION Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN
I CASE

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE EXPLICAN LA PÉRDIDA DE DINAMISMO INSTITUCIONAL DE LA USMA DE CHIRIQUI Y UNA PROPUESTA DE ADECUACIÓN ADMINISTRATIVA

Fátima Pittí y Celia Centeno

Tesis presentada como uno de los requisitos para optar al Grado de Maestro en Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación

Chiriquí, República de Panamá

DIGITALIZADO
DEPTO. DE COMPUTO

1999

APROBADO POR:

DIRECTOR DE TESIS: _____

MIEMBRO DEL JURADO: _____

MIEMBRO DEL JURADO: _____

T. M.
2 JUL 1999
Adq. del autor
315583.

DEDICATORIAS

A mi hijo DANNY DAYAN, inspiración que guía mis anhelos! A quien van dirigidos mis sueños, desvelos y sentimientos más prístinos y abnegados. Para tí esta muestra de que querer es poder, que el mañana siempre guarda un tesoro escondido para que tú lo descubras con esperanza, fe y perseverancia inquebrantable.

Fátima Adargelis

A mi hijo,

Luis Emilio Samudio, compensación divina y principal razón de mi existencia, por ser factor motivacional en mi superación profesional.

A mi compañero Marino, por la fragancia que impregna su amor y comprensión en todo momento.

Celia

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por la vida y por el privilegio del saber, que nos ha conducido hasta la presente meta profesional.

A las autoridades y cuerpo docente del ICASE por romper paradigmas, que han facilitado adaptar esquemas y comprender el futuro de cambios e innovaciones.

A las autoridades y héroes anónimos de la USMA en Chiriquí que nos han permitido contribuir con su perfeccionamiento institucional.

A los especialistas que han aportado para la concepción y depuración de la presente investigación.

A los familiares y amistades por su apoyo incondicional y constante, que nos sirvió para continuar sin desmayar la faena,

Gracias,

Fátima y Celia

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

	Pàg.
RESUMEN	1
CAPITULO I. INTRODUCCION	4
1. Contexto Institucional	8
2. Estado del Problema	18
3. Problema	21
4. Preguntas al Problema	21
5. Hipótesis	22
5 1. Central	22
5.2. Otras hipótesis	22
6. Justificación	24
7. Objetivos	25
7.1. Objetivo General	25
7.2. Objetivos Específicos	26
CAPITULO II. ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS	27
1. Antecedentes	28
1.1. La educación superior particular en América Latina	28
1.2. Evolución de la educación de tercer nivel en la Provincia de Chiriquí	33
1.2.1. Análisis de la matrícula del tercer nivel en el presente reciente	41
1.2.2. Matrícula proyectada para los años 1995 al 2005 para los Centros Regionales en la Provincia de Chiriquí	45
2.1. Enfoque administrativo – Teoría de la contingencia	48

Pág.

2 2 Papel de la Administración en la Educación de Tercer Nivel 54

2.2.1. Relación de la Universidad y el Estado 57

2.2.2. Relación de la universidad con la sociedad 58

2.2.3. Relación de la Universidad con el sistema educativo 59

2.3. La competitividad actual en la educación superior particular 62

CAPITULO III. ASPECTOS METODOLOGICOS 72

1 Método 73

1 1 Descriptivo 73

1.2 Correlacional 74

1 3. Investigación Evaluativa 74

2. Diseño Estadístico 75

2 1 Selección de la muestra 75

2 1.1. Factores externos 75

2.1.1.1. Titulados de la U.S.M.A en Chiriquí 77

2.1 1.2 Patronos de los titulados 77

2 1.1 3 Representantes de sectores productivos 78

2 1.1.4 Estudiantes de otros centros universitarios 78

2 1.2. Factores internos 79

2.1 2.1. Docentes 79

2 1.2.2. Estudiantes de la U S.M.A. en Chiriquí 80

2.1.2 3. Administrativos 81

2 2 Técnicas de recolección de datos 81

Pág.

2.2.1. Factores externos 82

2.2.1.1. Encuesta a titulados del Centro Universitario U.S.M.A de Chiriquí 82

2.2.1.2. Entrevista a patronos titulados 82

2.2.1.3. Entrevista a representantes de los sectores productivos 83

2.2.1.4. Encuesta a los estudiantes de los otros centros universitarios que laboran en la Provincia de Chiriquí 84

2.2.1.5. Inventario de las ofertas académicas de la educación superior en la Provincia de Chiriquí 84

2.2.2. Factores internos 85

2.2.2.1. Encuesta al personal docente 85

2.2.2.2. Encuesta a estudiantes regulares de la U.S.M.A. en Chiriquí 85

2.2.2.3. Encuesta a administrativos 86

2.2.2.4. Análisis de las características administrativas 87

2 3. Validación de los Instrumentos 87

2 4. Tabulación de datos 87

3 Técnicas de análisis de datos 88

3 1. Medidas 88

3.2 Herramientas de análisis 89

3.2.1. Problema institucional 90

3 2.2. Descriptores de los problemas (VDP) 90

Pág.

3 2 3 Arbol explicativo del problema 90

3.2.4. Descriptores de resultados (VDR) 90

3.2.5. Arbol de la situación-objetiva del problema 91

3 2 6. Nudos críticos 91

3 2.7. Diseño de operaciones (OP) 91

3.2.8. Demandas de operaciones (DOP) 92

3.2.9. Definición de responsables 92

3.2.10. Estimación del presupuesto del proyecto 92

3.2.11. Cronograma de ejecución 93

3.2.12. Actores 93

3.3. Procedimientos de datos 94

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 97

1. Identificación de los macros-problemas institucionales 98

2. Presentación de los problemas confirmados en la US.M.A. 103

3 Potencialidades confirmadas 103

4. Análisis de los principales problemas 105

CAPITULO V. PROPUESTA 128

CONCLUSIONES 140

RECOMENDACIONES 147

BIBLIOGRAFÍA GENERAL 155

ANEXOS 159

INDICE DE CUADROS

INDICE DE CUADROS

	Pàg
Cuadro I. Base Legal General y Específica	9
Cuadro II. Evolución de la Matrícula de Educación Superior, Sectores Públicos y Privados en América Latina 1960-1995.	29
Cuadro III. Características Históricas y Nuevos Retos de las Universidades Latinoamericanas	34
Cuadro IV. Nivel de Educación y Mediana de Años Aprobados de la Población de la Provincia de Chiriquí	37
Cuadro V. Población de 15 a 39 años de Edad que asistió a algún año Universitario en la Provincia de Chiriquí: años 1970-1990	38
Cuadro VI. Gastos Efectuados por el Gobierno Central en Educación de Tercer Nivel, según Tipo de Gasto: 1980-1999	40
Cuadro VII. Matrícula del Tercer Nivel de Educación en Chiriquí, años:1959-1994	42
Cuadro VIII. Proyecciones de las Matrículas Universitarias en Chiriquí hasta el año 2005	46
Cuadro IX. Revisión Teórica del Concepto de Contingencia	51
Cuadro X. Ambitos y Distribución de la Muestra Estudiada	76
Cuadro XI. Selección de los Problemas según Factores Externos	99
Cuadro XII. Selección de los Problemas según Factores Internos	101

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE FIGURAS

	Pàg.
Fig. 1. Distrito de David	12
Fig 2. Obispado de David	14
Fig. 3. Colegio San Vicente de Paúl	14
Fig. 4. Colegio Nuestra Señora de Los Angeles	15
Fig. 5. Centro Escolar Antonio José de Sucre	15
Fig. 6. Edificios de la U.S.M.A. en Nuevo San Carlitos	16
Fig. 7. Organigrama de la U.S.M.A. en Chiriquí	17
Fig 8. Planta Física de los Edificios de la U.S.M.A. en Chiriquí	19
Fig. 9. Instrumento: Mapa Mental del Problema	23
Fig. 10. Matrícula de la U.S.M.A. en Chiriquí. Años: 1973-1994	43
Fig 11 Comparación entre la matrícula proyectada y la de la U.S.M.A. en Chiriquí. Años: 1973-1997 matrícula real de la U.S.M.A. en Chiriquí. Años. 1995, 1996 y 1997	47
Fig 12. Diamante de la Competitividad en el Análisis Sectorial de la U.S.M.A. en Chiriquí	69
Fig 13. Aplicación del Diamante de la Competitividad en el Análisis Sectorial de la U.S.M.A. en Chiriquí	71
Fig 14 Procedimiento de Datos para la Identificación de los Problemas de la U.S.M.A. en Chiriquí	95

INDICE DE ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Nº	TITULO	Pág.
1	Oferta Académica Del Tercer Nivel Particular En La Provincia De Chiriquí	160
2	Oferta Académica Del Tercer Nivel Oficial En La Provincia De Chiriquí	161
3	Competitividad De La Oferta Universitaria En La Provincia De Chiriquí, 1996-1997	162
4	Análisis De La Estructura Administrativa	166
5	Encuesta A Egresados	180
6	Entrevista A Patronos De Profesionales Egresados	185
7	Entrevista A Representantes De Los Sectores Productivos	186
8	Encuesta A Estudiantes Universitarios De La Provincia De Chiriquí	187
9	Encuesta A Personal Docente	190
10	Encuesta A Personal Administrativo	194
11	Encuesta A Estudiantes	198

RESUMEN

RESUMEN

La USMA en Chinquí confronta un problema administrativo, centrado en la baja matrícula durante los últimos cinco años. El objetivo general del estudio es reconocer los factores externos e internos que explican la pérdida de dinamismo institucional, mientras que la hipótesis central se dirige hacia la confirmación del efecto del desenvolvimiento de la oferta y la demanda educativa superior. La metodología se realizó a través del estudio descriptivo para el diagnóstico sobre las condiciones existentes, así como el estudio correlacional del perfil actual de problemas con la orientación de la planificación estratégica evaluativa a nivel institucional. La investigación se dirigió hacia los ámbitos externos e internos de la organización, para conocer el papel de la administración en el planteamiento de objetivos y los logros alcanzados. La muestra se integró por 591 participantes: 416 (70%) de factores externos y 175 (30%) factores internos Se confeccionaron entrevistas para patrones y representantes de sectores productivos de la comunidad. Encuestas para titulados, estudiantes de otras universidades, docentes, estudiantes regulares y administrativos pertenecientes a la organización. Se usó la observación para el Análisis Organizativo. El tratamiento de datos fue manual y la discusión de los principales resultados se efectuó con herramientas de análisis en base a problemas, y potencialidades Los resultados más significativos indican que la correspondencia entre oferta y demanda es parcial; que en la imagen institucional hay discrepancias: para los factores internos es buena, para los factores externos es de regular a deficiente. la competitividad la catalogan como desventaja. Existen recursos humanos, infraestructura y tecnológicos para responder a la demanda potencial.

Entre los componentes por mejorar para que respalden adecuadamente la oferta están: incorporar mecanismos de alta competitividad a los servicios de extensión e investigación que vinculen con la comunidad; descentralizar procesos administrativos y operativos como la base normativa que facilite cambio e innovaciones administrativos y académicos, expresados en nuevos currículos y nuevas modalidades de educación superior. Identificados y analizados los factores se presenta una propuesta con proyectos que brinden la oportunidad para diferentes estratos de la población a que se incorporen a la misma a través de la Educación a Distancia, los horarios semipresenciales, y/o una educación permanente; es decir generar cambios que renueven las alternativas para retomar competitividad, imagen institucional, excelencia académica y que faciliten el mejoramiento administrativo.

SUMMARY

The Santa Maria University in Chiriqui is confronting an administrative problem which centers on its low student enrollment during the last five years. The general objetive of this study is to recognize the external and internal factors, that can explain the institution's lack of dynamism while the central hypothesis is directed towards the confirmation of effect of offer and demand for a college education.

The methodology used was a descriptive study to diagnose the present conditions as well a related study about the actual profile of problems dealing with the orientation of strategic planing and the evaluative investigacion at the institutional level. The investigation was directed towards the internal and external issues of the organization to discover the role of the administration in the planning of objectives and the achievments obtained

The survey was applied to 591 participants: 416 (70%) external factors and 175 30%) internal factors. Interviews were directed towards leaders and representatives of productive sectors of the community. Degree holders, students from other universities, teachers, regular students and administrative personel from the institution were interviewed. The observations were used for the organizational analysis. Data was manually and a discussion of the principal results was used with analytic tools based on problems and potentiality.

The most significant results indicate that the correspondence between suply and demand is partial; that there are discrepancies in the institution's image; internal factors are good; external factors are regular to deficient; and competiveness is cataloged as a disadvantage. There are enough human resources, infrastructure and technology available to respond to the potential demand.

Among the components necesary to adequately improve supply are: incorporate mechanisms of competiveness to the services of extension and investigation that are vinculated with the community; descentralize administrative and operational processes as the normative base that creates changes in administrative and academic innovations, which are expressed in new curriculum and new techniques in higher education.

After identifying and analyzing the factors, a proposal is presented with projects that give the opportunity to different stratas of the population to incorporate itself in Education at a Distance, part-time schedules, and/or full-time education. In other words, generate changes that will renew the alternatives to increase competiveness, improve the institution's image, academic excellence and to facilitae administrative improvements.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los desafíos que impone el inicio del nuevo milenio y las transformaciones globales que se experimentan en las esferas políticas, económicas, científicas y tecnológicas exigen la rápida búsqueda de la excelencia educativa en todos los niveles: primario, secundario y terciario.

El nivel terciario de educación, que se imparte en las universidades, tiene la responsabilidad de procurar condiciones indispensables, dentro de la estructura física y administrativa, que favorezcan la obtención de un producto de calidad altamente competitivo.

Corresponde a la administración de cada centro realizar evaluaciones institucionales permanentes, que les permitan hacer correctivos e implementar los cambios necesarios, de manera que haya concordancia entre sus objetivos y el producto real que se obtiene.

La oferta académica en educación superior en la provincia de Chiriquí se ha tornado competitiva más aún durante los últimos cinco años en que han incursionado nuevos centros universitarios que crecen cada día, asumiendo complejas funciones, con atractivas ofertas para la población chiricana.

En la primera sección titulada ***Introducción*** se incluye el contexto institucional y se plantea el estado del problema, que ha motivado esta investigación; el impacto de los factores internos y externos en la pérdida del dinamismo de la Universidad Católica Santa María la Antigua, Centro

Universitario de Chiriquí, la que se denominará en este documento como la USMA en Chiriquí, razón que motivó la realización de este estudio como trabajo de Tesis de Grado, para detectar y explicar la realidad actual de la institución y realizar una Propuesta para el mejoramiento de la misma.

El ***análisis de fundamentos*** se conforma a partir de la revisión de los antecedentes de la educación superior en América Latina y la evolución de la educación superior en la provincia de Chiriquí. En una segunda sección se presenta el referente administrativo con la teoría de la contingencia, el papel de la administración del tercer nivel y la competitividad actual en la educación superior particular.

Los ***aspectos metodológicos*** describen los métodos utilizados. descriptivo, correlacional, investigación educativa; el diseño estadístico sobre la selección de la muestra, así como la técnica de recolección y análisis de datos.

Los instrumentos aplicados, encuestas y entrevistas se dirigieron hacia los ámbitos internos y externos de la organización que inciden en la pérdida del dinamismo institucional y se analizan las variables como la organización, el funcionamiento y la institucional administrativa, la situación docente, las relaciones con los sectores productivos, la opinión sobre la imagen institucional, la calidad del servicio que presta la USMA en Chiriquí y su impacto social, la real situación de la oferta y la demanda; así como la competitividad.

El ***análisis de los resultados*** llevó a la identificación de las potencialidades de la institución y a la selección de los nudos críticos de los

principales problemas detectados a partir de los instrumentos de campo y las observaciones.

Presentamos una ***propuesta*** en aspectos cualitativos y cuantitativos, como estrategias para implementar los ajustes necesarios para el mejoramiento de los problemas principales a nivel administrativo de la USMA en Chiriquí, con el fin de que continué con su reconocida trayectoria de calidad, prestigio y excelencia académica.

Incluimos conclusiones que plasman la confirmación o negación de las hipótesis con las recomendaciones basadas en la propuesta, en la que además de la opinión de las autoras participaron los factores internos y externos objetos de estudio.

La ***bibliografía*** consultada en este trabajo de investigación fue de gran valía para su realización, porque sirvió para orientarla y conocer los antecedentes en este tipo de estudios evaluativo institucional.

En la sección de ***anexos*** se incluyen la comparación de las ofertas académicas con los otros centros universitarios que funcionan en la provincia; se presentan los instrumentos de campo, así como el análisis administrativo, basado en una lista de cotejo, la que se obtuvo por medio de la observación.

CUADRO I. BASE LEGAL GENERAL Y ESPECÍFICA

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ	LEY 47 ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (MODIFICADA POR LEY No. 34 DE 6 DE JULIO DE 1995)	"ESTATUTO ORGÁNICO" UNIVERSIDAD SANTA MARÍA LA ANTIGUA
Capítulo V.- **"Educación"** **Artículo 87**: "Todos tienen el derecho de la educación y la responsabilidad de educarse... la educación es democrática y fundada en principios de solidaridad humana y justicia social". **Artículo 90:** "Se garantiza la libertad de enseñanza y se reconoce el derecho de crear centros docentes particulares con sujeción a la Ley. El Estado podrá intervenir en los establecimientos docentes particulares para que se cumplan en ellos los fines nacionales y sociales de la cultura intelectual, moral, cívica y física de los educandos...". Artículo 95: "Solo se reconocen los títulos académicos y profesionales expedidos por el Estado o autorizados por éste de acuerdo con la Ley. La Universidad oficial del Estado	Título I Disposiciones Fundamentales **Capítulo Unico:** principios, fines y normas de la Educación **Artículo 6:** En el nivel superior, la educación se regirá por las leyes especiales y, como parte del sistema educativo, coordinará estrechamente con el Ministerio de Educación, considerando los principios y fines del sistema educativo **Artículo 7:** "...El Ministerio de Educación coordinará las acciones educativas con las entidades responsables del tercer nivel de enseñanza o educación superior" Sección Tercera: Tercer Nivel de Enseñanza o Educación Superior. **Artículo 59:** El tercer nivel de enseñanza o educación superior tiene como objeto la formación profesional especializada, la investigación y profundización de la cultura nacional y universal, para que sus egresados	(Modificaciones al Estatuto Orgánico vigente al 27 de mayo de 1990, aprobados por la Junta de Directores de Reunión No 211 del 26 de Julio de 1995). Capítulo I. La Universidad, constitución y objetivos . **Artículo 1:** Con el nombre de Universidad Santa María La Antigua funciona en la República de Panamá una Universidad particular, organizada de conformidad con el Decreto Ley No. 16 de Resolución No. 33 de 27 de abril de 1965 y demás normas jurídicas sobre la materia...". **Artículo 2:** La Universidad se inspira en los principios de la Revelación Cristiana a la luz del Magisterio de la Iglesia Católica y en plena fidelidad a sus legítimos pastores...". Artículo 3: "La Universidad tiene como misión la formación de una cultura integral capaz de formar personas

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ	LEY 47 ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (MODIFICADA POR LEY No. 34 DE 6 DE JULIO DE 1995)	"ESTATUTO ORGÁNICO" UNIVERSIDAD SANTA MARÍA LA ANTIGUA
fiscalizará a las Universidades particulares aprobadas oficialmente para garantizar los títulos que expidan y revalidará los de universidades extranjeras en los casos que la Ley establezca.	Puedan responder a las necesidades del desarrollo integral de la Nación Artículo 60 la educación correspondiente al tercer nivel de enseñanza o educación superior y en los centros de educación postmedia. La creación de universidades, centros de enseñanza superior y centros de educación postmedia, será determinada por las necesidades socioeconómicas, culturales, científicas y profesionales del país de acuerdo con la planificación integral de la educación. Artículo 61: los estudios que se impartan en los centros de enseñanza superior cumplirán funciones de docencia de la más alta calidad y de amplia cultura general, de modo que permitan la formación de profesionales en los distintos campos de la investigación y de la actividad humana, la extensión científica, técnica y culturas, así como servicios altamente profesionales y de asesoría	que se distingan por sus profundos conocimientos científicos y humanísticos por su testimonio de fe ante el mundo, por su sincera práctica moral cristiana y por su compromiso en la creación de una sociedad más justa y fraternal". Artículo 4: "La Universidad promueve los valores de la sociedad de donde emerge y ayuda a descubrir la identidad panameña con la formulación de orientaciones intelectuales para el logro del desarrollo del país y de la soberanía nacional, asimismo, toma en cuenta su proyección latinoamericana y universal". Artículo 12: Se reconocen como instituciones fundadoras de la Universidad a la Conferencia Episcopal Panameña, a la Federación de Colegios Católicos de Panamá y a la Federación Nacional de Asociaciones de Padres de Familia de Colegios Católicos de Panamá.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ	LEY 47 ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (MODIFICADA POR LEY No. 34 DE 6 DE JULIO DE 1995)	"ESTATUTO ORGÁNICO" UNIVERSIDAD SANTA MARÍA LA ANTIGUA
	Mediante decreto se establecerá la fundación y reglamentación de estos centros. Artículo 62. El Estado proporcionará las facilidades técnicas y los recursos apropiados para propiciar e impulsar la educación superior.	Artículo 137: "La Universidad extiende su labor educativa de docencia, investigación y servicio a la comunidad, mediante la creación de Centros Universitarios que son extensiones de la sede, y están sujetos al Estatuto y los reglamentos de la Universidad". Artículo 138: "Los Centros Universitarios se crean a solicitud del sector, previa recomendación del Consejo Académico y con la aprobación de la Junta de Directores".

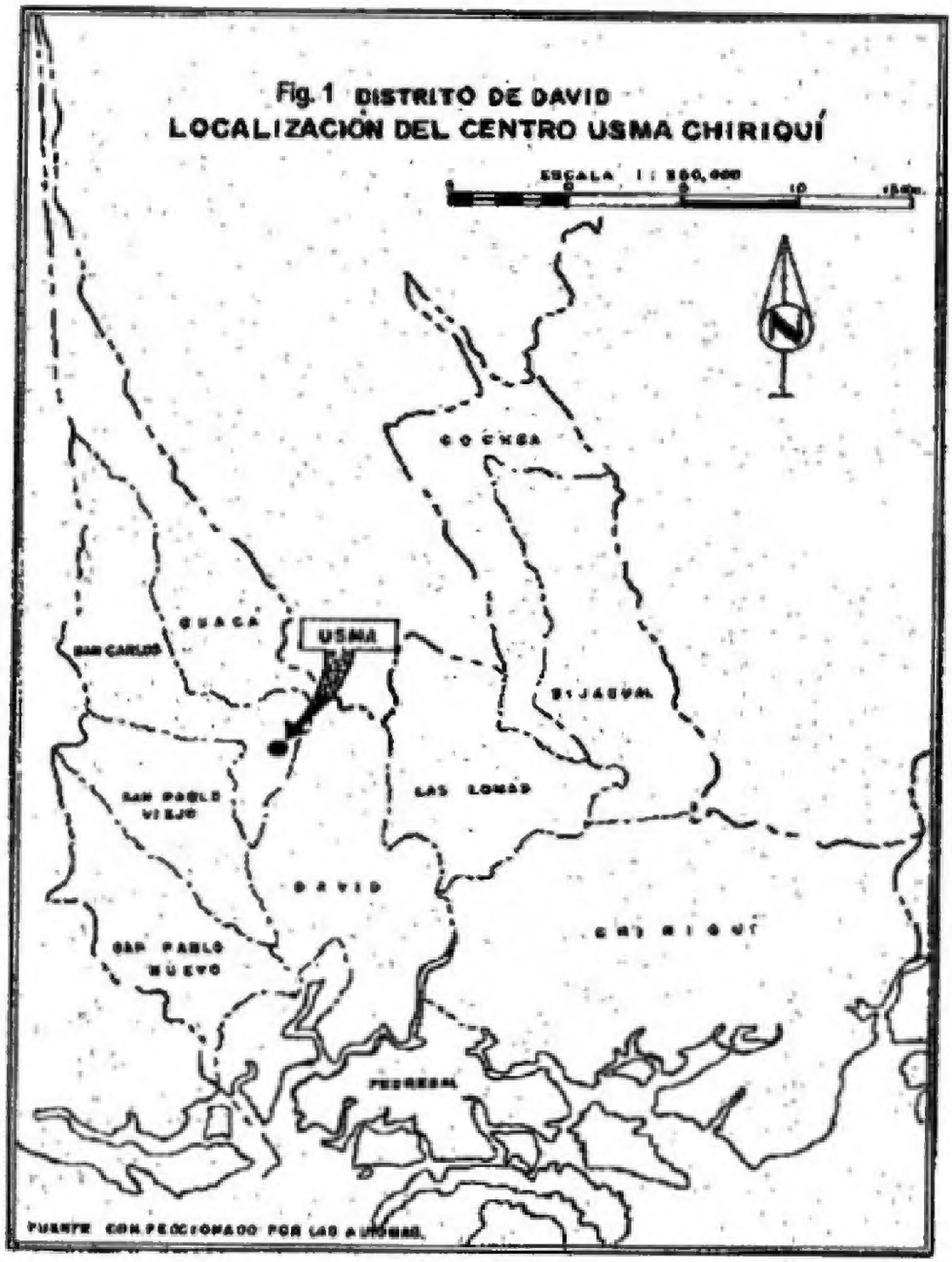


Fig. 1 DISTRITO DE DAVID
LOCALIZACIÓN DEL CENTRO USMA CHIRIQUÍ
USMA
SAN CARLOS
SAN PABLO VIEJO
SAN PABLO NUEVO
DAVID
LAS LOMAS
BOQUERON

profesor Luis Oscar Miranda, quien inició las Escuelas de Banca y Secretariado, e implementación de las carreras del área de Administración, Profesorado, Diseño de Interiores e ingeniería y Psicología. En 1978 contaba con 10 carreras, una matrícula de 351 estudiantes, un cuerpo docente de 55 unidades. (Fig. 2 a 6).

En 1980, registró una matrícula de 611 estudiantes distribuidos en 12 carreras y atendidos por 83 profesores.

En 1996 la U.S.M.A. en Chiriquí ofrecía las carreras de Programación de Computadoras, Informática, Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas Turísticas, Mercadotecnia, Psicología, Técnico en Banca y Profesorado de Segunda Enseñanza.

La estructura administrativa de la U.S.M.A. en Chiriquí, la conforman las funciones de la organización de manera jerárquica y operativa para el desarrollo de las actividades académicas y de coordinación con 24 funcionarios administrativos y de mantenimiento y 65 docentes. (Fig. 7)

En cuanto a la estructura física, sus edificios están ubicados en un terreno de 17.5 hectáreas, en donde están instalados 32 salones de clases, aulas especializadas para Laboratorio de Química, Biología, Laboratorio de Lenguas, Laboratorio de Máquinas de Oficina, de Diseño de Interiores, de Educación para el Hogar, un pabellón para las oficinas administrativas, Sala de reuniones, Biblioteca, Departamento de Orientación, Laboratorio de Informática y Librería.

Fig. 2. Obispado de David.

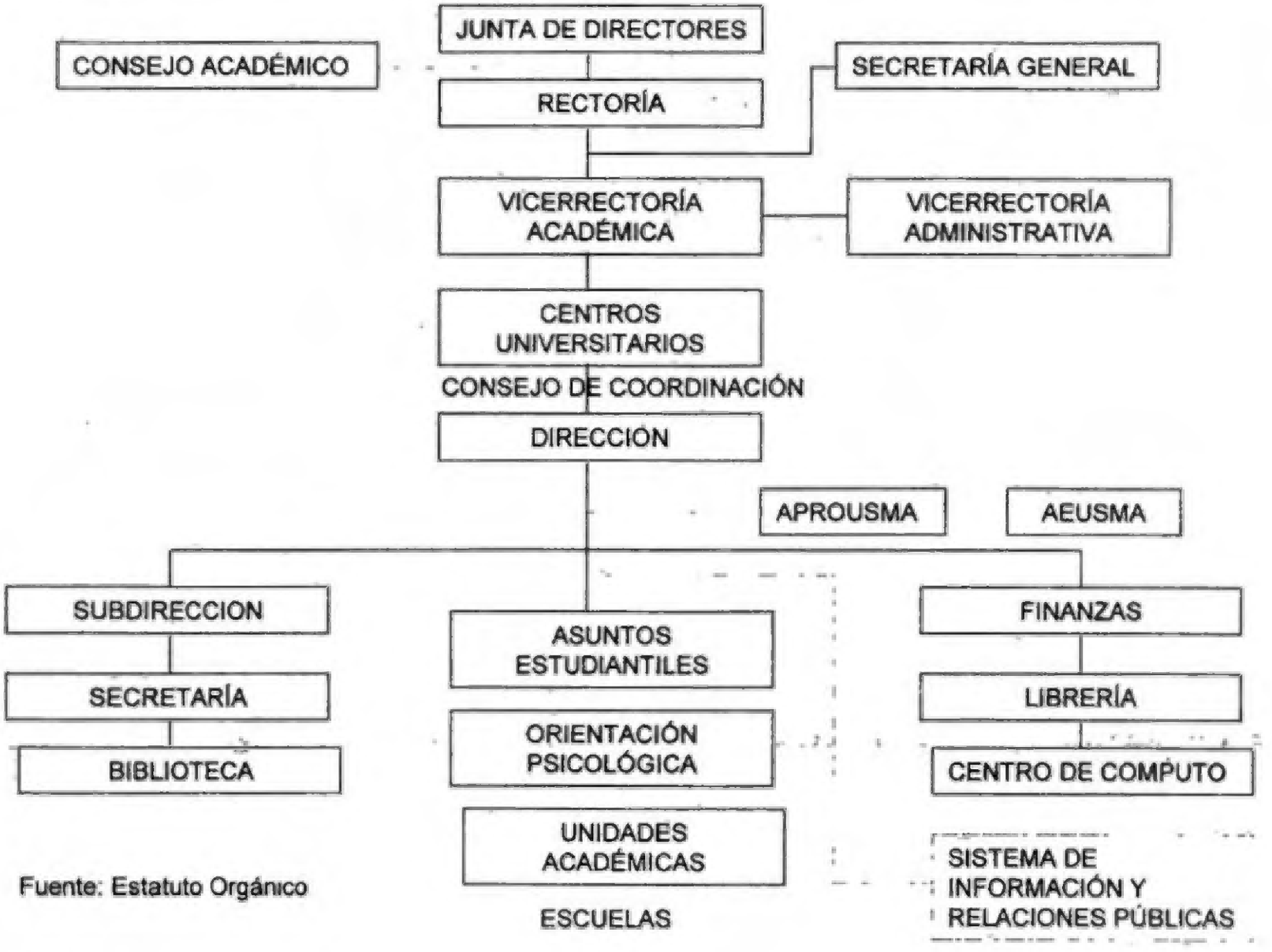
Fig. 3. Colegio San Vicente de Paúl (hoy Colegio San Agustín)

Fig. 4. Colegio Nuestra Señora de Los Angeles (hoy Plaza Oteima).

Fig. 5. Centro Escolar Antonio José de Sucre.

Fig. 6. Edificios de la U.S.M.A. en Nuevo San Carlitos.

Fig. 7. ORGANIGRAMA DE LA U.S.M.A. EN CHIRIQUÍ



Fuente: Estatuto Orgánico

Anexos a los pabellones de clases, se encuentran la cafetería, el gimnasio y los jardines interiores. (Fig. 8)

Después de 23 años al servicio de la comunidad chiricana y a pesar de contar con las facilidades físicas y los recursos humanos y académicos la U.SM A. en Chiriquí confronta una crisis que nos ha motivado a realizar la investigación evaluativa que ayude al mejoramiento institucional.

2. Estado del Problema

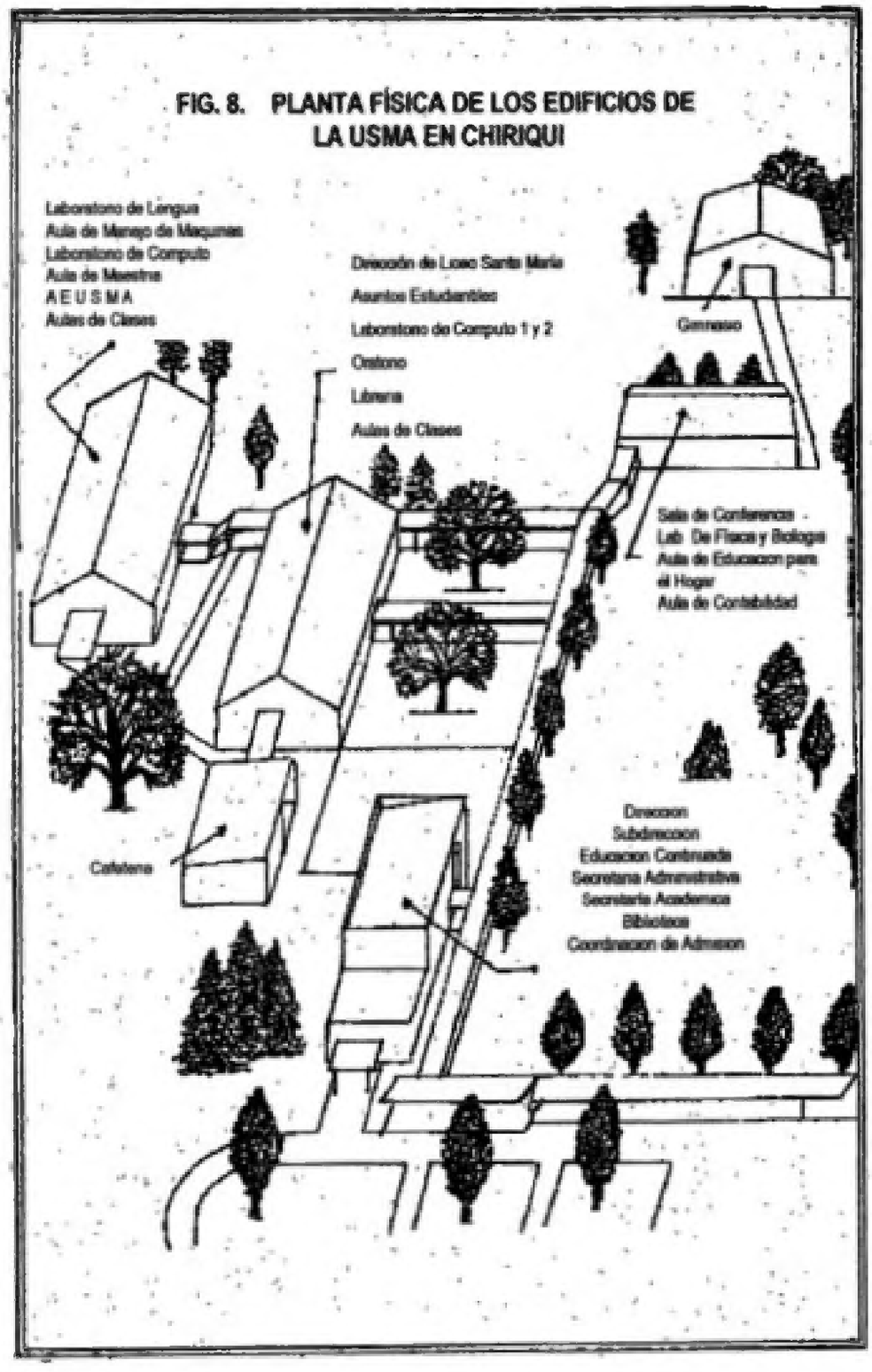
La matrícula de estudiantes de la U.S.M.A. en Chiriquí, ha disminuido en forma significativa durante los últimos cinco años, al confrontar la competitividad, en la oferta académica, de otras universidades particulares que han iniciado su funcionamiento en la región, por lo que a partir de este indicador es decisivo establecer el porqué de la pérdida del dinamismo institucional

Se requiere realizar un estudio que permita la identificación de factores en los ámbitos:

Externos: la aceptación de los graduandos por los empleadores, la percepción de los sectores productivos, la experiencia de los titulados, así como la impresión de los estudiantes de las otras Universidades.

Internos: las percepciones y punto de vista de los estudiantes, docentes y administrativos que influyen sobre la gestión administrativa

FIG. 8. PLANTA FÍSICA DE LOS EDIFICIOS DE LA USMA EN CHIRIQUI



Ante tal panorama, se hace necesario prestar atención a la demanda y oferta de educación superior que se debe desarrollar. En cuanto a la demanda se debe considerar que existen dos expresiones:

> "a. Demanda individual de educación que atiende las necesidades particulares de cada nivel de escolaridad con criterios específicos.
> b. Demanda social de educación manifiesta en la adecuada correspondencia entre sus egresados y los requerimientos laborales y cívicos de la sociedad". [1]

Por otro lado, la determinación de la oferta académica apropiada es una condición indispensable para que se juzgue sobre la existencia y calidad de los diversos programas a nivel técnico, de licenciatura y de posgrado, bajo el parámetro del grado en que cumplen con los objetivos de la educación superior

Además, el papel que desempeña la administración es fundamental para el éxito, o fracaso de la labor institucional, porque:

> ". tiene por única razón de ser asegurar todas las condiciones necesarias para lograr los objetivos del sistema (La administración) es el motor y el control de su funcionamiento". [2]

Aparte de la situación interna de la institución, también es oportuno considerar las nuevas tendencias mundiales en las relaciones económicas que

---

[1] Carelli (1991)

[2] Carelli. Op. Cit., pág 27

demandan la instauración de cambios en los procesos y productos de las universidades para hacer frente a las demandas de la globalización educativa, de la modernización de los sistemas productivos para contribuir al desarrollo integral de las naciones en condiciones de sostenibilidad y elevación de la calidad de vida de los ciudadanos. Las universidades deben responder a los nuevos paradigmas cuyo producto debe apuntar a la participación beneficiosa y equitativa para los miembros de la sociedad.

Los compromisos y retos de las universidades, de cara a los cambios del Siglo XXI, exigen la revisión de los objetivos, para cumplir con su papel social de formadores de líderes, que enfrenten los problemas con una creativa de alternativas de soluciones viables en los campos políticos, económicos y sociales.

3. Problema

¿Cómo influyen los factores internos y externos en la pérdida del dinamismo institucional de la U.S.M.A. en Chiriquí?

4. Preguntas al Problema

4.1 ¿Existe correspondencia entre la oferta y la demanda esperada?

4.2. ¿Qué discrepancias hay entre los objetivos organizacionales y el funcionamiento del Centro en Chiriquí?

4.3. ¿Cuáles son los elementos del subsistema de los procesos operativos?

4.4. ¿Cómo el subsistema humano-social apoya la oferta académica?

4.5. ¿Cómo el subsistema tecnológico respalda la oferta académica?

4.6. ¿Cómo se percibe la imagen institucional de la U.S.M.A.?

4.7. ¿Cuál es la competitividad de acuerdo con el posicionamiento actual?.

Las autoras consideraron conveniente, como consecuencia de la experiencia y las observaciones de la institución, la realización del esquema del Mapa Mental, como una herramienta ilustrativa del primer planteamiento que encierra el análisis del problema central y los subsidiarios que nos interesan para el estudio (Fig. 9).

5. Hipótesis

5.1. Central

- Existen factores externos e internos con la pérdida del dinamismo institucional de la U..S.M.A. en Chiriquí:

5.2. Otras hipótesis

5.2.1. Existe la adecuada relación entre la oferta académica y demanda efectiva.

Fig. 9. Instrumento: Mapa Mental del Problema

5.2 2. La U.S.M.A. en Chiriquí, con las condiciones actuales puede responder a la demanda potencial de los sectores socioeconómicos y productivos de la provincia.

5.2.3 La U.S M.A. en Chiriquí es competitiva, de acuerdo con el posicionamiento actual.

5.2.4. La imagen institucional de la U.S.M.A. en Chiriquí, le proporcionará ventaja competitiva.

5.2.5 La U.S.M.A. en Chiriquí satisface las necesidades de extensión e investigación de los sectores productivos de la provincia.

5.2 6. La política administrativa de la U.S.M.A. facilita el funcionamiento descentralizado en Chiriquí.

5.2 7. Los procesos operativos favorecen la gestión administrativa.

5.2.8. El recurso humano respalda la oferta académica.

5.2.9. El recurso tecnológico respalda la oferta académica.

6. Justificación

El estudio diagnóstico de la administración de la U.S.M.A. en Chiriquí es de utilidad para fundamentar propuestas de modificaciones, ajustes e innovaciones, en lo académico y administrativo, para mejorar el servicio que

presta a los estudiantes y a la comunidad mediante la formación de nuevos profesionales.

Los principales beneficiarios serán los miembros de la comunidad, que tienen a su alcance un centro de enseñanza superior, con una trayectoria de excelencia académica y amplia aceptación de la idoneidad profesional de sus egresados.

Los instrumentos evaluativos que se derivan de la investigación institucional serán una base para las futuras decisiones de los administrativos.

Los resultados podrán ser usados por usuarios potenciales e imparciales que estén interesados en la educación superior, ya que el diagnóstico puede servir como medida preventiva ante condiciones semejantes

7. Objetivos

7.1. Objetivo General

Reconocer los factores externos e internos que explican la pérdida de dinamismo de la U.S.M.A. en Chiriquí con el propósito que se incorporen criterios para el mejoramiento institucional.

7.2. Objetivos Específicos

7.2.1. Analizar la competitividad del Centro Universitario U.S.M.A. en Chiriquí, de acuerdo al posicionamiento actual.

7.2.2. Valorar las características de la imagen institucional de la U.S.M.A. en Chiriquí .

7.2.3. Identificar el tipo de interrelaciones con la comunidad, en materia de extensión e investigación.

7.2.4. Analizar la política administrativa general y su impacto en el funcionamiento del Centro.

7.2.5. Señalar los procesos operativos para la gestión administrativa.

7.2.6. Verificar la funcionalidad del recurso humano como factor de apoyo a la oferta académica.

7.2.7 Comprobar el respaldo tecnológico a la oferta académica.

7.2.8 Proponer algunas acciones prioritarias que conduzcan al mejoramiento institucional.

II. ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS

ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS

1. Antecedentes

1.1. La educación superior particular en América Latina

La educación superior privada en América Latina se ha incrementado a partir de la década de 1960, constituyéndose en un hecho importante por su magnitud y dinamismo. De un 16% de la matrícula en 1960 se ha incrementado actualmente a un 37%. (Cuadro II, pág. 29).

Sin embargo, hay países del área latinoamericana, donde casi no se practica esta modalidad, como en Cuba, Bolivia y Uruguay.

La matrícula privada en Latinoamérica es atendida, en un 24%, por universidades y el 60%, por centros no universitarios; es decir, los llamados institutos de educación post-media.

Se observan, en el funcionamiento de la educación superior privada, tres momentos importantes:

1 1.1. Participación del clero católico en la creación de universidades; esto se aprecia desde la época colonial. Algunas han evolucionado hasta nuestros días; otras han desaparecido y otras, aunque conservan su ligamento original, reciben financiamiento por parte del Estado.

CUADRO II. EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN AMÉRICA LATINA 1960-1995 (en porcentajes)

	Períodos			
Matrícula	**1960**	**1970**	**1980**	**1996**
Total	100.0	110.0	100.0	100.0
Sector Público	84.0	69.0	67.0	63.0
Sector Privado	16.0	31.0	33.0	37 0

Fuente: Brunner, José Joaquín. **Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos.**

Además, se han fundado nuevas universidades, bajo el amparo del Magisterio de la Iglesia Católica y de otras expresiones religiosas.

1.1.2. La fundación de universidades, denominadas seculares, de élite, dirigidas a la socialización de un segmento de la población que desconfía de las universidades públicas.

1.1 3 Se incorporan establecimientos no universitarios, cuya finalidad es permitir el acceso al estudio post-medio a los miembros de las clases media y baja; de tal manera que puedan incorporarse a los procesos de movilidad social, a través de la vía de la adquisición del conocimiento

La privatización de la educación superior tiene como causas las limitaciones del Estado y del sector público para atender las crecientes demandas de la enseñanza, las divisiones culturales, religiosas y políticas que existen en la población demandante y las estrategias de los propios grupos académicos y comerciales, que intervienen en este mercado, con un servicio en constante demanda.

El Banco Mundial, a través del economista George Psacharopulos, ha criticado la falta de eficiencia en la educación superior pública, así como el reducido beneficio social que se obtiene y se expresa a favor de la actividad privada:

> "... la política de educación superior debe encaminarse a la recuperación de costos, mediante la supresión de la gratuidad, el establecimiento del crédito educativo y un mayor apoyo a la educación superior privada". [3]

---

[3] Sup Cit., 12.

> "... el Banco recomienda a los países en desarrollo que fortalezcan su sector privado como un medio de diversificar la educación superior y atender la expansión de la demanda".[4]

Aunque el Banco Mundial tiene la potestad de controlar la decisión sobre los países que recibirán la ayuda económica internacional para la educación, los gobernantes del área tienen la responsabilidad de responder de acuerdo con las prioridades internas. A su vez, deben considerar la opinión de otros expertos, como los especialistas de la UNESCO, que enfatizan sus conclusiones sobre la posibilidad que la educación superior pública sea parte de la solución a la actual crisis de la sociedad.

Es responsabilidad de los gobiernos la excelencia de la calidad de los servicios de la educación superior en términos generales; pero, sobre todo, de los que se ofrecen como resultado de la privatización.

Además, para el funcionamiento de la educación privada deben ser considerados los principios éticos, al igual que la supervisión académica, que garantice la seriedad en la organización y operación de estas entidades, como compromiso ineludible del Estado, con el fin de evitar el mercado de títulos, acreditación especializada, haciendo desigual la oportunidad de colocación o, aún peor, que ponga en riesgo la eficiencia en el desempeño profesional.

La educación superior particular no puede soslayar los retos que implica su papel como miembro activo de la sociedad en América Latina, donde las exigencias de las nuevas reglas de las comunidades internacionales sobre la

---

[4] Tünnemann (Sup Cit., 7)

globalización en economía, productividad competitiva y equidad social, han surgido como algunas alternativas encaminadas a la inserción del continente en la modernización de los sistemas productivos.

Carlos Tünnerman, en los Retos de la Universidad de Hoy, señala que, para la educación superior (inclusive la particular), se deben asumir compromisos en:

1.2.1. Reestructuración de responsabilidades docentes y de investigación hacia los diferentes departamentos; no sólo en las cátedras. Se enfatiza la importancia de estudios interdisciplinarios, que capaciten para el ulterior trabajo en equipo, y la erradicación del mito de las profesiones aisladas.

1.2.2. Las carreras iniciales son de plazo corto en diversos campos, para responder a la demanda de personal preparado y que, simultáneamente, ofrezca la oportunidad de terminar una carrera tradicional, que esté vinculada con los sectores productivos.

1.2.3. Se utiliza el enfoque de sistemas y contingencia, para la organización y expansión de las universidades hacia los segmentos de la población que lo necesiten, para insertarse en la producción.

1.2.4. Cobra vigencia la idea de la integración de la educación superior en regiones como la de Centroamérica; pero la máxima expresión sería la concreción de un Proyecto Latinoamericano de Desarrollo Humano y Sostenible.

1.2.5. Se han dado los primeros Centros abiertos, con la metodología de enseñanza a distancia, con el fin de ampliar la cobertura potencial de la universidad.

1.2.6. Los programas de educación continua se incrementan como modalidad de la educación permanente, para que el egresado que tiene la necesidad de regresar a buscar la actualización, cuente con esta posibilidad.

Como corolario de los antecedentes se presenta una síntesis de las ***Características de la Universidad en América Latina***, como un resumen de la evolución de la educación superior en la región. Se enfatizan aspectos vitales para el siglo XXI, sobre todo en relación a los retos de este nivel educativo independientemente de su regentación estatal o particular. (Cuadro III, pág. 34 y 35)

1.2. Evolución de la educación de tercer nivel en la provincia de Chiriquí

El tercer nivel de educación como expresión de desarrollo de los pueblos que permite la especialización diferenciada de las profesiones se hace presente en la provincia de Chiriquí de forma oficial, desde el año 1959 con la Extensión de la Universidad de Panamá.

Según el Censo Nacional de 1960, se captaron habitantes que declararon algún tipo de instrucción del tercer nivel. En este informe no se

CUADRO III. CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS Y NUEVOS RETOS DE LAS UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS

PERÍODO COLONIAL	PERÍODO REPUBLICANO	RETOS ANTE EL SIGLO XXI
- Elitista-clase superior - Dependiendo del clero o Corona. - Orgánica, armónica. - Cierto grado de autogobernación - Docentes improvisados. - Escasas infraestructuras y material de apoyo. - Alejada de la realidad circundante. - Preparación en Teología, Filosofía y Derecho.	- Ingreso de la clase media. - Dependiendo del modelo napoleónico - Autonomía funcional, autarquía financiera. - Atención a la población urbana. - Elección de los partícipes en órganos del gobierno. - Administración burocrática. - Concursos para la elección del profesorado - Reforma de Córdoba, Argentina. - Gratuidad en la enseñanza pública. - Vinculación con el sistema educativo nacional. - Extensión universitaria. - Búsqueda de la unidad e identidad nacional. - Carreras profesionales en base a las ciencias aplicadas. - Desarrollo de la educación superior privada. - Convocación: pocos	- Democratización– universalización. - Nuevo financiamiento - Desarrollo humano sostenible. - Transmisión de conocimientos. - Investigación, generación de innovaciones. - Transferencia de tecnología a los sectores productivos. - Pertenencia y equidad social. - Competitividad sistemática. - Cultura integracionista. - Aprendizaje activo: concordancia universidad – empresa. - Instalación de redes telemáticas e informáticas. - Visión futurística. - Atención a demandas etarias diferentes - Modalidades nuevas de educación superior: a distancia, continua, permanente. - Los educadores deben ser diseñadores de métodos y ambientes de aprendizaje, deben transmitir la afición al estudio, la actitud hacia la rapidez de adaptación al cambio, convirtiéndose en co-aprendices. - El perfil del producto universitario debe incluir conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes, valores y aprender a entender su propia personalidad

	seleccionados que pueden usar los recursos en un sólo sitio, poco acceso para las personas externas al campus universitario.	- Aprender a ser ciudadano del mundo y ciudadano del propio país - Convivir con el paradigma del desarrollo humano y sustentable, con la revitalización de la democracia participativa, con el respeto a los derechos humanos - El ser humano deberá aprender durante toda su vida, tanto de la educación formal como de la no formal y la informal. - Se debe aprovechar el potencial educativo de las nuevas tecnologías que puede sustentar la renovación de modalidades como la educación a distancia. - Explorar gran capacidad relacional para interactuar continuamente con los contextos institucional, nacional e internacional. - Convertir en una institución de convergencia de amplio acceso, multiplicidad y replicabilidad de sus diversos recursos.

Fuente. Las autoras

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

indica el lugar donde se recibía la enseñanza, la cantidad de graduados ni la especialidad. (Cuadro IV, pág. 37).

En la década de 1970, el Estado panameño construyó infraestructuras para el funcionamiento del Centro Regional de Chiriquí y, posteriormente, de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Panamá, así como el Centro Regional de la Universidad Tecnológica.

Además, inició en 1973 el funcionamiento de la U.S.M.A. en Chiriquí, como alternativa de la educación superior particular en la provincia, con lo cual se incrementó la matrícula de estudiantes con deseos de prepararse profesionalmente, sin tener que continuar con el éxodo estudiantil, con la consiguiente fuga de talentos hacia otras latitudes y la pérdida de fuerza humana necesaria para la consolidación del desarrollo provincial y nacional. (Cuadro V, pág. 38)

En 1980 se registra una matrícula de 8,216 estudiantes en los Centros Regionales que operan en la provincia de Chiriquí, con una mediana de 4.7 años aprobados; es decir, que una apreciable cantidad no alcanzaba la licenciatura que generalmente, dura cinco años. (Cuadro V).

Sin embargo, es de notable importancia que el incremento registrado en la matrícula de la década de 1980 asciende a 1937.7% en relación con las década de 1970, confirmándose la demanda por la superación profesional de los ciudadanos de la provincia de Chiriquí. (Cuadro V)

1.2.1. Análisis de la matrícula del tercer nivel en el presente reciente

En el Cuadro VII se presenta la Matrícula del tercer nivel de Educación, en la Provincia en Chiriquí, en el periodo de 1959 a 1994. Se ha establecido una comparación de la matrícula en los dos últimos años en consideración a que la U.S.M.A. en Chiriquí es la única institución que presenta decremento en la matrícula de 1994, comparándola con 1993. (Fig. 10, pág. 43).

El CRUCHI (hoy UNACHI) ha presentado una concentración de la matrícula provincial con el 73% (1993) y 72% (1994), reuniendo el mayor número de estudiantes por factores como el bajo costo, alternativas de horarios, diversidad de carreras en las Facultades de Administración, Ciencias Naturales y Exactas, Educación y Humanidades.

En el segundo lugar comparativo de matrícula se encuentra la Universidad Tecnológica con un 14% en 1993 y un 15% en 1994; esta opción es seguida por estudiantes con aptitudes y vocación hacia el razonamiento espacial, numérico y abstracto, condición que la convierte en una educación de tercer nivel con características muy particulares por sus altos niveles de exigencia.

En tercer lugar se encuentra el Centro Universitario de la USMA con un 7%, tanto para el año 1993 como para 1994. A pesar de que es la alternativa particular de educación de tercer nivel con más experiencia en la región, mantiene una oferta dirigida hacia carreras de las Ciencias Administrativas y Humanísticas, con énfasis especial en la formación de Educadores en la Fe.

1.2.2. Matrícula proyectada para los años 1995 al 2005 para los Centros Regionales en la provincia de Chiriquí.

Como parte del trabajo monográfico Realidad y Proyecciones de la Educación de Tercer Nivel en la Provincia de Chiriquí, realizado por los autores, con la utilización del Programa MICROSTAT para el análisis de regresión de la serie de datos, aplicado a las matrículas de cada Centro Regional Universitario. Esta proyección se realiza en computadora, teniendo como base la serie estadística de cada período de años, así:

CRUCHI	de 1959 a 1994	-	36 años
FACULTAD DE AGRONOMIA	de 1960 a 1994	-	35 años
TECNOLÓGICA	de 1975 a 1994	-	20 años
USMA	de 1973 a 1994	-	22 años

se determinó el cálculo de predicción para la tendencia de las respectivas matrículas hasta el año 2005 (Cuadro VIII, pág. 46).

La USMA en Chiriquí presenta una diferencia negativa significativa al no alcanzar los niveles de proyección de matrículas, con lo que se afirma el problema existente entre la oferta y la demanda. (Fig. 11, pág. 47)

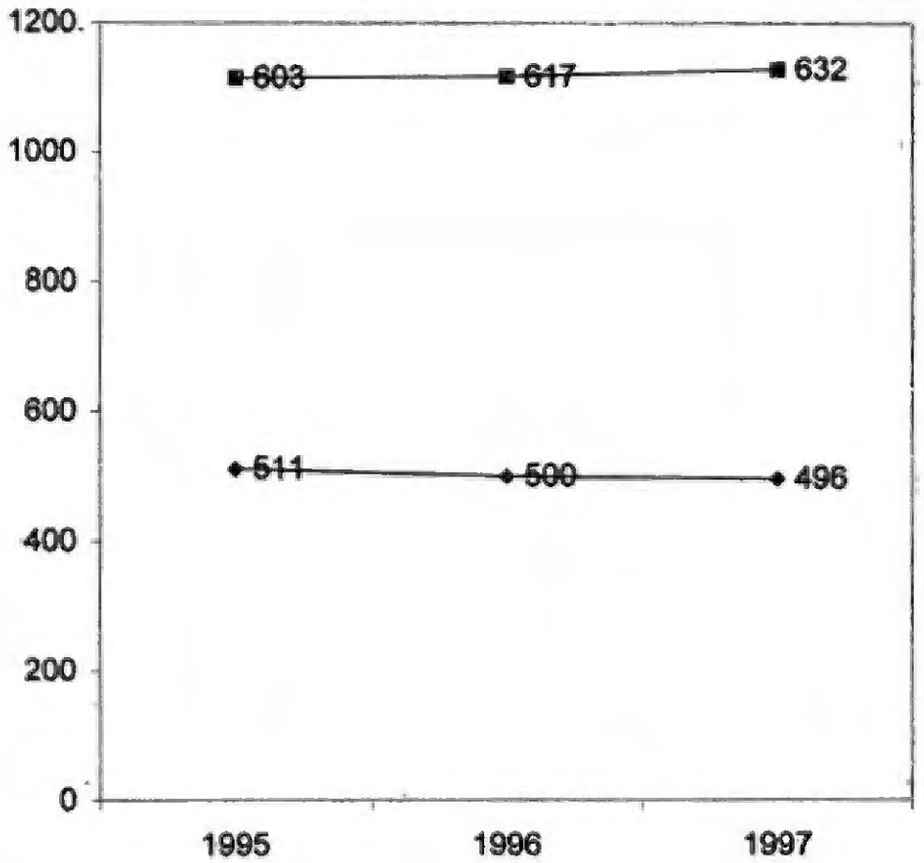
Esta situación enfatiza la necesidad de investigar cuáles son los factores que están afectando el dinamismo institucional.

CUADRO VIII. PROYECCIONES DE LAS MATRÍCULAS UNIVERSITARIAS EN CHIRIQUÍ HASTA EL AÑO 2005

AÑOS	*CRUCHI*	*AGRONOMÍA*	*TECNOLOGICA*	*USMA*
1995	5322	613	1209	603
1996	5668	625	1253	617
1997	5842	636	1297	632
1998	6015	647	1341	646
1999	6188	659	1385	660
2000	6362	670	1429	675
2001	6535	682	1473	689
2002	6708	693	1517	703
2003	6882	704	1561	718
2004	7055	715	1605	732
2005	7228	727	1649	746

Fuente: Las autoras con el Programa Microstat.

Figura 11. Comparación entre la matrícula proyectada y la de la U.S.M.A. En Chiriquí. Años: 1973-1997 matrícula real de la U.S.M.A. En Chiriquí. Años: 1995, 1996 y 1997



Matrícula Real Matrícula Proyectada

Fuente Secretaría General U S M A
Las autoras

Diferencias:
1995 92
1996 117
1997 136

2.1. Enfoque administrativo - Teoría de la contingencia

Considerando que el problema de la investigación es: ¿Cómo influyen los factores internos y externos en la pérdida del dinamismo de la USMA en Chiriquí?, lo que se relaciona con el ambiente con que se enfrenta la administración, iniciamos la búsqueda minuciosa dentro del marco del conocimiento del pensamiento administrativo, de una o varias escuelas o enfoques que nos permitieran, con base sólida, enfrentar nuestro problema.

Del análisis de las diferentes escuelas y enfoques encontramos que las más adecuadas eran el enfoque de Sistemas y el Enfoque de Contingencia, pero entre los dos, el enfoque de contingencia es el más adecuado para nuestras necesidades, por lo siguiente:

> "Ambos enfoques conciben la organización como un Sistema Abierto. En particular el enfoque de sistemas tiene su origen en la producción de teorías y formulaciones conceptuales para la creación de condiciones de aplicación a la realidad empírica.
> Concibe a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionándose... da a los administradores una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio ... donde la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás... llama también la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de las actividades administrativas. .con una perspectiva de sistemas, el Director General de una organización, le es más fácil mantener un equilibrio entre las necesidades y metas de cada una de ellas. [5]

[5] Stoner y Walker, (p.51 y 52)

> "Por otra parte el enfoque de contingencia surge como respuesta de gerentes, consultores e investigadores, que al aplicar conceptos y métodos de diferentes escuelas administrativas daban excelentes resultados en algunos casos y en otros fracasaban... es decir encontraron que los resultados eran diferentes porque las situaciones de aplicación también eran diferentes ... Una técnica que funciona en un caso no necesariamente lo hace en todos. [6]

En relación al enfoque de sistemas Warren B. Brown y Dennis J. Moberg en Teorías de la Organización y la Administración Enfoque Integral sostienen que:

> "Primero: las nociones de sistemas son muy abstractas Es posible que, debido a una preocupación por el sistema total no se puedan especificar datos con suficiente significado que se facilite el análisis de problemas.
> Segundo: existen dificultades con la noción de interdependencia. Cuando se considera que unos dependen de otros, resulta complicado determinar con exactitud lo que debe hacerse para que se afecte el sistema de modo particular. Por último la importancia del sistema puede sobreponerse a la importancia de los seres humanos en el sistema." [7]

Según Stoner y Walker, conforme al enfoque de contingencia consideran que:

> "La función del gerente consiste en identificar ¿cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de la organización." [8]

El enfoque de la Teoría de Contingencia es importante para el presente estudio porque brinda orientaciones sobre las interrelaciones situacionales de la organización y su entorno. Enfatiza, en que el éxito o el fracaso, en el logro de

---

[6] Stoner, (p.53)
[7] Warren B Brown y Dennis J. Moberg, (p 41)
[8] Stoner, (p.53)

las metas se debe buscar tanto fuera como dentro de la institución, de manera dinámica.

A continuación se presenta una revisión técnica sobre el concepto de contingencia, apreciado por varios autores como, Burnus y Stalker, Woodward, Chardler, Jay Galbraith, W.K. Scott y Lorsch en el Cuadro IX, donde el punto coincidente es la búsqueda contínua de la adecuación de la organización al ambiente, lo que ofrece un panorama de permanentes cambios porque es una interrelación dinámica, es decir lo que pudo significar un gran éxito para un momento ya no lo será para el futuro inmediato y, menos aún, para plazos mayores. Las renovaciones e innovaciones son las decisiones que marcan las acciones de las instituciones que permanecen competitivas.

Consideramos también importante en nuestro referente teórico un aporte reciente, proveniente de una investigación que se utilizó en la obra Estrategia y Organización, por Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumura, que presentan como marco la Teoría de Contingencia donde se plantean los resultados de un estudio comparativo de las prácticas gerenciales.

En la obra mencionada Las organizaciones norteamericanas y japonesas, se plantean las interrogantes: ¿Cómo identificar características generales típicas de cada una, sus debilidades y fortalezas?, ¿Cuáles fueron las circunstancias históricas, económicas y sociales relevantes que impulsaron el desarrollo de esas características, ¿Cómo se comparan las características de las gerencias japonesas con las norteamericanas?, entre otros En ese

CUADRO IX. REVISIÓN TEÓRICA DEL CONCEPTO DE CONTINGENCIA

Burnus y Stalker Woodward, Chardler	Jay Galbraith	W.R. Scott	Lorsch (1977)
Proponer la creación del enfoque "teoría contingente de la organización". El eje de este enfoque lo constituyen en las variables ambientales y los elementos de la organización con sus interrelaciones	Resalta que este enfoque se basa en dos conclusiones: 1. No hay una mejor manera de organizar. 2. Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.	Aporta la conclusión siguiente: "La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la organización se relaciona".	1. Propuso la denominación situacional en lugar de contingencia por: • La posibilidad de comprender contingencia con planes de contingencia, además • Porque otros autores desarrollan formulaciones teóricas similares bajo otras denominaciones, mediante el término situacional se pretende agrupar a todas esas teorías además de la contingente. 2. Relaciona el diseño de la organización con las características del entorno y las humanas de los componentes de la organización.

Fuente: Las autoras.

documento se desarrollan ideas fundamentales como solución a las mismas, entre las que están:

La **variedad ambiental** está dada por los diferentes cambios que se producen, en la estructura, en la conducta de los competidores, en la legislación, en las normas sociales, que generan variedad de oportunidades para afrontar retos, así como nueva información.

Mientras que la **variedad organizacional** se manifiesta tanto en la variedad de recursos (personas, materiales, fuentes de capital, conocimientos), para manejar las oportunidades y retos como en la forma eficiente o no de responder con decisiones oportunas a la información que el entorno le envía.

Las **estrategias** que respondan al nuevo reto deben darse en un tiempo apropiado, es decir que las acciones de las personas junto con los recursos disponibles en la organización deben guardar un equilibrio con la naturaleza y la magnitud del cambio ambiental. Esta afirmación la confirma esta cita:

> "Cuando se logra una buena asociación, las firmas (organizaciones) pueden enfrentar con mucho éxito las oportunidades y retos, y lograr altos resultados." [9]

En consideración a la concepción de la Teoría de Contingencia Integrativa, autores como Burnus y Stalker, 1961; Lorsch y Morse, 1974; Nomaka y Nicosca, 1979 y Kagono, 1980, se refieren a la organización como un todo unificado. Tanto los elementos intangibles como objetivos o políticas como los

---

[9] Kagono y otros (1994), p.11 y 12

tangibles reconocidos en la tecnología y en las personas están interrelacionados, aunque sean independientes.

A continuación se presenta, para finalizar el referente administrativo, el marco conceptual de los autores, que incorpora cuatro componentes que deben tenerse en cuenta al hacer comparaciones organizacionales:

1. Primer componente (entorno): Incluye variables del ambiente, que describen características del entorno al que se enfrenta la organización; los mercados de productos, mercados de suministros y las relaciones con otras organizaciones, con los cuales interactúa.
2. Segundo componente (contexto): son las variables contextuales, relacionadas con los objetivos, estrategias, tecnología, tamaño y funciones de la organización. Aunque estas variables puedan estar consideradas dentro de las características internas de la organización, es preferible diferenciarlas de las otras características internas por su naturaleza de variables mediadoras, pues los objetivos y estrategias de una organización deben reflejar claramente las oportunidades y los retos del entorno, y ayudar a definir y darles sentido. Más aún los objetivos y la estrategia determinan las características organizacionales requeridas y que a su turno influyen en la formulación de los objetivos y estrategias En consecuencia deben ser diferenciadas de las variables del entorno y de las variables internas organizacionales.
3. Tercer componente (características internas): se refieren a las características internas de las organizaciones, integrada por las bases legales generales y particulares, la política administrativa, el organigrama y las funciones de los diferentes estamentos y servicios, que a su vez se subdividen en:

a. Características de la estructura de la organización: División del trabajo y la distribución de autoridad, formalización. centralización, etc.

b. Características que describen el comportamiento y los procesos gerenciales que activan y suplementan la estructura: estilo de liderazgo, los modos de la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación, en fin todos los aspectos relacionados a la conducción.

c. Las características que describen las predisposiciones personales de miembros de la organización: aptitudes como generalistas, compromiso de valores, habilidades interpersonales,

orientación hacia la innovación y la toma de riesgos, habilidades de planeación y liderazgo, antecedentes de realizaciones.

4 Cuarto componente (desempeño de la organización): Describe la eficacia o el desempeño de la organización en sí misma, determinada por el patrón de los tres componentes mencionados; es decir, la integración de una serie de ejecuciones interrelacionadas de las diferentes secciones que permiten el proceso de la oferta y la demanda del servicio en la educación superior.

La teoría de la contingencia integrativa sugiere que las diferencias en el ambiente organizacional causan o requieren diferencias en las características internas de la organización". [10]

2.2. Papel de la Administración en la Educación de Tercer Nivel

La educación superior, pública o privada, implica un sistema complejo de producción de bienes y servicios específicos. Este sistema desempeña funciones, acciones, actividades y operaciones específicas, integradas en procesos de producción o de transformación.

El sistema de la educación de tercer nivel se rige por la práctica de una administración, que se traduce en un conjunto de personas que hace posible el trabajo de todos y lo integra en una cierta unidad institucional. En síntesis, la responsabilidad prioritaria de la administración es garantizar la operación de la organización.

La administración es concebida por Luis Antonio Lemus como:

---

[10] Kagono y otros. (sup.cit)1994, p 19-22

" . un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas." [11]

De allí que la administración del tercer nivel juegue un papel central que no puede soslayar los cambios vertiginosos a que está sometida la institución de educación superior en la actualidad.

El manejo acertado o no de los recursos humanos, estructurales y económicos de la institución universitaria va a determinar aspectos sensitivos, como la imagen institucional, el prestigio y la permanencia de la misma en el mundo actual, caracterizado por la competitividad en términos de excelencia académica y correspondencia con la satisfacción de los sectores hacia donde se dirijan los productos universitarios.

La administración del tercer nivel no escapa a las exigencias de la sociedad y de la empresa que han puntualizado que la modernización de la educación se sustenta en un cambio en cuanto a la concepción tradicional que se ha hecho en la figura del director; ahora es indispensable enfatizar que la educación es un servicio altamente especializado, que amerita una gestión eficiente y eficaz en las operaciones cotidianas, como una unidad productora de ideas innovaciones y a la vanguardia para el desarrollo general de la población.

La operación de la educación del tercer nivel se logra por medio del proceso administrativo, es decir, a través de la realización de las funciones de

---

[11] Lemus, Luis Arturo (edición 1993)

planificación, organización, coordinación, gestión de recursos, físicos, financieros, el control y evaluación de todo el conjunto.

En el artículo El Futuro de la Organización Educativa, de José Bernardo Toro citado Jorge Díaz y Roberto Massiah para hacer énfasis sobre el papel que desempeña la presencia de un problema en la institución:

> "Las instituciones existen para enfrentar problemas, solucionarlos o evitarlos. Por otra parte, la existencia de estos problemas es lo que justifica y explica la existencia de una determinada institución. La naturaleza de estos problemas es la que delimita y especifica la forma de la institución... Nace así la administración... [12]

Como parte de la evolución económico social, cultural y tecnología de la sociedad, y para solucionar el problema de la formación de profesionales, que la misma demanda, surgen las instituciones de educación superior como las universidades, que necesitan de un ente regulador, denominado administración, y se desenvuelve de manera paralela con otros estamentos.

Debido a la interrelación necesaria entre las universidades y otras entidades sociales pasamos a esbozar algunas consideraciones sobre factores facilitadores e inhibidores de las acciones institucionales en el tercer nivel de educación. Los estamentos en mención son: El Estado, la sociedad, el sistema educativo y la empresa.

---

[12] Toro J.B., 1974 En: Díaz, J. y Massiah, R., 1978

2.2.1. Relación de la Universidad y el Estado:

El tema de las relaciones entre la universidad y el Estado sigue siendo objeto de controversias.

El Estado, a través de sus instituciones, desarrolla toda una serie de actividades y servicios para el bienestar social, que no necesariamente son exclusivas de este ente rector, como la educación; es un medio para ejercer el poder condicionado, a través de la persuasión, para que se acepte el servicio como lo mejor que se le puede ofrecer, lo que le conviene a la ciudadanía.

Un punto de divergencia significativa entre el Estado y la Universidad es la ausencia de un Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, que sirva de plataforma para direccionar la formación de recursos para que correspondan a las reales necesidades básicas del país.

De allí que la política educativa, que depende en gran medida de los objetivos del Estado, y que está establecida como un derecho constitucional, debe adaptarse a los cambios que imperen en la vida nacional e internacional.

Cuando los servicios, como la educación, se realizan por iniciativa privada el Estado pasa a ser el ente fiscalizador. Aunque las universidades actúan, por sus características, como organismos autónomos, quedan sujetas a supervisión el artículo 95 de la Constitución de la República de Panamá y, del artículo 6 de la Ley 47 de 1946, modificada por la Ley 34 de 1995.

De lo anterior se desprende que la autonomía completa es muy difícil de concretizar, pero esta condición no debe propiciar que la universidad vaya a

perder el papel protagónico como entidad donde fluya el pensamiento creativo y el juicio crítico, sin que esté presionada por una determinada presión externa.

En definitiva, el problema de la autonomía universitaria se relaciona con el más amplio problema de la distribución del poder en la sociedad y tendrá la connotación de las diferentes épocas históricas. En algunas ocasiones, el Estado que ha usado a la universidad como instrumento de condicionamiento, pero también su filosofía y práctica han sido manipuladas por aquellos organismos de los cuales depende, como la Iglesia

2.2.2. Relación de la universidad con la sociedad

La universidad, como principal formadora de profesionales, tiene la misión de procurar las instancias necesarias para atender las necesidades sociales de la comunidad.

A pesar de los intentos por promover e influir con la tecnología sobre el proceso de desarrollo en los países latinoamericanos, la universidad se ha quedado con una participación tímida en el desempeño de este papel, ya que existe el subdesarrollo en toda el área. Las carencias son enormes, tanto en lo externo (sociedad) como a lo interno (institución superior).

Los recortes financieros para la educación superior entre otros factores, han generado disminución en la calidad de la educación, bajos salarios para docentes, han fomentado la alta movilidad laboral, ausentismos y abandono del

quehacer docente superior. Lo que es altamente contradictorio cuando la población estudiantil se ha incrementado en ocho millones en Latinoamérica.

También se percibe la escasez en material y equipo de apoyo como laboratorios, bibliotecas, material didáctico.

Como institución de alta jerarquía intelectual, cada día debe asumir responsabilidades nuevas y crecientes, ya que el desarrollo industrial y tecnológico reclaman insistentemente la formación diversificada de especialistas.

Su función social consiste en la búsqueda de orientación, conocimiento e inspiración dentro de la comunidad, dedicando sus esfuerzos a promover cambios estructurales y culturales en la formación académica con mentalidad hacia el cambio; también debe estimular la participación en el proceso de desarrollo político, económico, social y cultural, en la búsqueda de la valoración humana y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de la sociedad moderna.

2.2.3. Relación de la Universidad con el Sistema Educativo

La relación de la Universidad con el Sistema Educativo se ha dado en aspectos como:

2.2.3.1. Nivel de docencia: Con la preparación de profesionales en las diferentes áreas del saber humano que han suplido

paulatinamente las plazas docentes para la estructura curricular académica. En cuanto al área técnica aún persiste la práctica de la docencia empírica e improvisada en el sistema educativo.

Además, no existe un solo centro especializado en la formación de docentes para el tercer nivel de la educación, de tal manera que la mayoría de la práctica universitaria se realiza por los especialistas llamados a la cátedra.

Otro aspecto controversial es la discrepancia existente entre los requisitos de ingreso para las carreras universitarias y el desconocimiento que demuestran los egresados del sistema educativo, situación que debe ser superada para beneficio simultáneo.

2.2.3.2. Nivel de extensión: La planta central del Ministerio de Educación hace partícipe del asesoramiento para trabajos especializados sobre la problemática educativa como la baja calidad, a los miembros de la universidad.

También representan un recurso importante para lograr la capacitación y aplicación de la Estrategia para la Modernización de la Educación.

2.2.3.3. Nivel de investigación: Aunque no existe una coordinación entre la universidad y las instancias del Ministerio de Educación sobre temas que le conciernen, en la universidad se realizan diferentes

tipos de estudio sobre aspectos relativos al sistema educativo, aunque no se publicitan los resultados.

Según recomendaciones de la UNESCO, en el Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior (1995), la universidad debe cumplir con su papel coordinador en relación con los niveles inferiores de la educación a través de acciones destinadas a la formación de los docentes que el sistema educativo necesita, la producción de nuevos métodos y materiales pedagógicos, así como el fortalecimiento del perfil del educando, autónomo, científico y crítico, desde los primeros niveles de la enseñanza. Aún más se debe aspirar a que las nuevas generaciones de jóvenes se inclinan hacia los conocimientos científicos y tecnológicos desde la más temprana edad, lo que debe proyectarlos hacia las carreras profesionales que son indicativos para sustentar el progreso en los países en vías de desarrollo.

2.2.4. Relación de la Universidad y la Empresa

Históricamente la universidad ha concentrado su especial atención en generar conocimientos, contribuyendo así al desarrollo nacional Los empresarios, auxiliados por la tecnología, han explotado ese conocimiento en la producción de bienes y servicios de alta calidad.

Aunque reconocen que lo gastado en capacitación es una buena inversión, dedican pocos recursos a la educación y entrenamiento. Se subrayan las deficiencias en las habilidades de los trabajadores, pero la mayoría de los fondos dedicados a la capacitación van dirigidos a gerentes y

profesionales. Muy pocas empresas, tienen programas de entrenamiento y menos, a nivel superior.

Resolver el problema de la educación depende de la solución del problema de la pobreza que, a su vez, depende de la reestructuración del sistema económico nacional, por lo que Panamá no puede darse el lujo de retrasar estos cambios, si desea aumentar su nivel de crecimiento.

Por otra parte, la época actual demanda la integración de la universidad al mundo empresarial, aunque su naturaleza, objetivos, motivaciones y problemas sean diferentes.

Este acercamiento permite la combinación del enfoque trascendente con la visión pragmática, balancear la reflexión severa de la institución académica con el dinamismo y vivacidad del negocio.

El vínculo universidad empresa favorece el reemplazo de lo tradicional por la innovación y la creatividad, la unificación de sus esfuerzos e investigación, la implementación de nuevas formas de cultura organizacional.

2.3. La competitividad actual en la educación superior particular

En la educación superior particular también se incluye el concepto de la competitividad como un sinónimo de correspondencia entre las necesidades de la sociedad para tener a los profesionales capacitados y las necesidades de la entidad educativa superior, para ofrecer un producto que sea adecuado a los

estándares que establecen los cambios científicos y tecnológicos. La competitividad en un concepto multidimensional.

Una de las formas de expresión de la competitividad en el tercer nivel de educación particular, se plasma en la posibilidad de lograr que la inversión en el recurso humano de un país, lo convierta en un ser productivo tanto para el beneficio en el propio estilo de vida satisfactorio como en la repercusión social que esta condición debe significar para el nivel de progreso del conjunto de ciudadanos de una determinada nación.

El pensamiento anterior es ratificado por uno de los insignes hijos de Latinoamérica, especializado en la educación superior, Carlos Tünnermann quien dice:

> "... la competitividad auténtica, que implica la capacidad de un país de promover su participación en los mercados internacionales y, a la vez, elevar el nivel de vida de su población...". [13]

La competitividad es el fundamento de la calidad, la que se perfecciona a través de una buena dirección, un buen gobierno y una buena administración que influyen en el funcionamiento y la imagen institucional que se proyecta a la sociedad en general, a quien corresponde, en última instancia, la permanencia o no de la entidad.

---

[13] Tünnermann (Op Cit).

Las expectativas que debe afrontar la educación superior deben particular en la agenda de compromisos para el siglo XXI, implica para seguir siendo competitivos, la coordinación de nuevas fuentes de financiamiento para que el acceso sea mayor y cónsono con las necesidades particulares de los sectores productivos. Además, que se garantice la dotación para materiales y equipo que respalden la competitividad académica profesional.

En el aspecto financiero se encuentran enfatizados los sectores industriales y comerciales como potenciales fuentes de obtención de recursos, a través de la gestión de proyectos de investigación que proporcionan, a su vez, una correspondencia con las necesidades empresariales, con una visión más allá de la extensión tradicional.

La competencia positiva incluye la participación de todo el engranaje de la organización que produce el servicio, caracterizado por ser intangible, ya que depende del conocimiento técnico, así como de la imagen institucional y de los sistemas para distribuir su producto, con el fin de tener un consumidor satisfecho.

Como consecuencia de la dirección del proceso económico de la globalización, en la actualidad la competitividad deja de ser un asunto local para convertirse en una condición internacional, hay que conocer qué sucede en otras esferas de la educación superior, de lo contrario, puede perecer la organización universitaria como tal. La competitividad se produce en redes, con innovaciones y con un proceso dinámico.

El experimentado autor Michael Porter en el libro La Ventaja Competitiva de las Naciones, citado por Sallenave, J.P. (1995), [14] enuncia cuatro conjuntos de factores que pueden hacer competitiva una organización; a partir de los mismos hemos estructurado una comparación para la educación superior particular de esta manera.

2 3.1 Los factores que debiesen concurrir para generar la competitividad serían los llamados **"avanzados"** que requieren de alta inversión, personal altamente calificado y modernas infraestructuras de comunicación como las redes locales y hasta la INTERNET. Además, de los llamados factores "generales", en relación con la educación superior, es decir que los conocimientos, las investigaciones y la transferencia de la tecnología pueda aplicarse indiferencialmente a diversas industrias, comercio y otras entidades de servicio como la banca, el turismo, el arte.

2.3.2 El reconocimiento de las condiciones de la demanda, es decir, cuáles son las necesidades del segmento de la población de la educación superior y considerar la posibilidad de satisfacerlos a través de innovaciones en los programas, en los horarios, en el tipo de extensión por carrera, en el tiempo de asistencia al recinto universitario y otros. Incluir la oportunidad de cambiar los requisitos de ingreso como edad, título básico: valorar la experiencia acumulada, y otras modificaciones que hagan aparecer a la institución como una organización competitiva.

---

[14] Sallenave, J.P., 1995, p 241

2.3.3. Las condiciones en los niveles precedentes de la educación a nivel primario y medio, que son los proveedores, sobre todo que se le considere como un aliado a la educación superior para la implementación de las modificaciones urgentes que necesita el sistema educativo panameño.

2.3.4 Si la universidad particular desea permanecer tiene que revisar las estrategias de mercadeo que ha practicado, su estructura y de manera ética, analizar el grado de rivalidad que tiene en el mercado local; sólo así podrá tener un panorama de su posicionamiento en el mercado nacional e inclusive, en el internacional.

El posicionamiento de la U.S.M.A. en Chiriquí se refiere al grado de aceptación por su competitividad en el tercer nivel de educación, lo que la coloca con opción ventajosa entre los aspirantes a la educación superior en el medio.

Desde fuera se perciben dos condiciones que pueden presionar a la educación superior particular y colocarla en una posición favorable: primero, el papel del Banco Mundial y su política económica restrictiva de ayuda hacia el sector de la educación superior pública y, en segundo lugar, la apertura de los mercados económicos que han suscitado el pensamiento integracionista que, a su vez, se ve obligado a contar con la apertura en los mercados del conocimiento; aquí entra en escena el servicio de la educación de tercer nivel particular, lo que debe ser considerado por la U.S.M.A. en Chiriquí.

El posicionamiento de la institución educativa particular va a depender, en grado sumo, de la garantía sobre la formación de los profesionales que egresen, de la calidad del servicio administrativo y docente que se ofrezcan (es necesario el valor agregado del recurso humano para que produzcan de la mejor manera), de la calidad de la red de distribución basada en la localización geográfica, en las facilidades para accesar al servicio; de la rapidez con que se adecué a los cambios que irán produciéndose en el ambiente y de la imagen institucional elevada que permanezca, a pesar de los vaivenes de las transformaciones en vínculos externos; entonces se podrá expresar que la organización está en el camino de la competitividad.

La competitividad puede resultar etérea e intangible, sin embargo, existe una forma sencilla de concretizar dicho concepto a través de la imagen institucional y de la identidad, que responden como atributos subjetivos en los consumidores de bienes y servicios.

Al referirse a la **imagen institucional** el Diccionario de Administración y Finanzas, expresa que es **"la imagen mental del comprador sobre un servicio o producto"** Mientras que el experto en Mercadotecnia Tejada Palacios, nos dice que:

> "Se trata del conjunto de decisiones de la gerencia, que le permiten a las empresas proyectar una imagen basada en una identidad permanentemente construida y transmitida por un sistema de comunicación". [15]

---

[15] Tejada (1987 6)

Por otro lado, es conveniente conceptualizar el término **identidad** en el campo de los negocios:

> "Se refiere a todas las formas en que una compañía se presenta al mundo exterior. La imagen es el resultado de esa identidad".[16]

En definitiva, existe una clara interdependencia entre lo que persigue la administración y los consumidores. Es competencia de la administración alcanzar el objetivo de permanecer a través del tiempo; es decir, atraer la mayor cantidad de consumidores del servicio de la educación superior particular.

En relación a los clientes potenciales, estos conforman un segmento del mercado que es indiferenciado, complejo y que tiene esquemas de exigencias que le hacen buscar la institución apropiada a sus necesidades particulares.

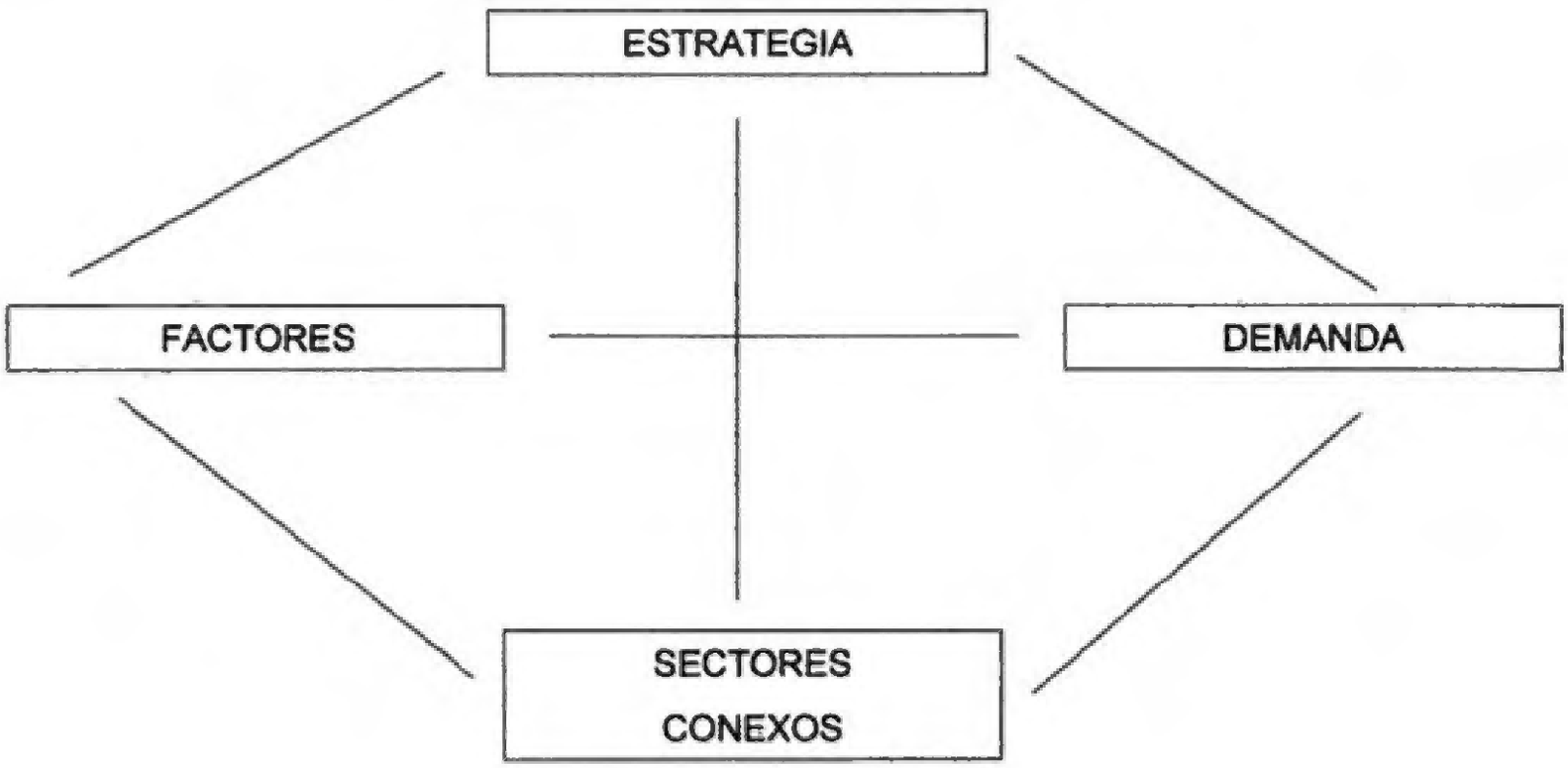
La percepción de la imagen institucional se basa en el transcurrir del tiempo, con un despliegue fuerte y sólido de demostraciones concretas de eficacia y eficiencia en la ejecución de un servicio garantizado y de calidad. Los mecanismos de comunicación, internos y externos, ya sean estructurados o espontáneos, deben reforzar esa identidad institucional que se impregna junto con el servicio y crea la identificación subjetiva que genera simpatía y apoyo.

Adicionalmente hemos confeccionado una ilustración para la U.S.M A en Chiriquí semejante al propuesto por Stace Lindsay, para una industria, titulado el Diamante de la Competitividad (Fig. 12). A través de este

---

[16] Pope (1984 191-192)

Fig. 12. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ANÁLISIS SECTORIAL DE LA U.S.M.A. EN CHIRIQUI



Fuente: Las autoras a partir de Lindsay, Stace 1994: En Sallenave, J.P. (1995).

instrumento se puede realizar un análisis sectorial de la competitividad actual y las proyecciones que se deben tener en cuenta para continuar en un lugar a posicionamiento adecuado dentro de la comunidad.

El Diamante de la Competitividad se integra de los cuatros elementos explicados anteriormente: los factores avanzados y generales, las condiciones de la demanda, las condiciones en los sectores conexos y las estrategias de mercado. (Fig. 13), aplicados a la institución en investigación.

FIG. 13 APLICACÓN DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ANÁLISIS SECTORIAL DE LA U.S.M.A. EN CHIRIQUI

FACTORES AVANZADOS Y GENERALES

* **Docentes Universitarios**. Elevar la capacitación de acuerdo a la exigencia de los nuevos programas de Investigación

* **Comunicación:** Mejorar el sistema interno de comunicación Implementar redes de comunicación (Internet) de manera generalizada

* **Planes de estudio de acuerdo al Area:** reiniciar carreras propias de la región agroindustriales, comercio exterior, banca Tecnología y maestrías en todas las áreas del saber.

* **Necesidad de capacitación en servicio:** capacitar a docentes y administrativos

DEMANDA

Profesional con formación Integral: Formar a estudiantes con

A Conocimiento específico

B Habilidades en manejo de computadoras

C Dominio en las relaciones humanas .

D Valores éticos

E Disposición hacia el cambio en las currícula hacia

- Carreras internacionales, Postgrados, Maetsrías, Educación Continuada

- Reinserción de miembros de la tercera edad

ESTRATEGIA, ESTRUCTURAS Y RIVALIDAD

•**Planificación:** actualizar la planificación con participación de todos los miembros de cada centro universitario y la sede

•**Relaciones Públicas y Promoción:** crear un departamento con presupuesto y un programa de acciones permanentes y agresivo

•**Programas de becas** efectuar convenios con empresas privadas para que patrocinen becas para sus funcionarios o estudiantes destacados de la comunidad

•**Investigación:** Crear el Centro de Investigación, con recursos propios y proyección hacia la empresa comercial, industrial y de servicio

•**Descentralización**. permitir una administración con autonomía para el control de los recursos financieros, con el compromiso de lograr el incremento de acciones de autogestión

SERVICIOS CONEXOS Y COMPLEMENTARIOS

LIBRERIAS: Proporcionar el acceso al material impreso, a costos accesibles

•**Centros de Postmedia:** brindar ofertas a corto plazo

•**Otras Universidades Particulares y oficiales** promover una coordinación del sistema del tercer nivel en la provincia

•**Centros Distribuidores de Material y Equipo:** Eestablecer una competencia leal, de tal manera que se facilite la adquisición a costos bajos

•**Educación Media** Coordinar con el Ministerio de Educación sobre la actualización de los planes de estudio, en las diversas modalidades

III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se presentan el método, el diseño estadístico y las técnicas de análisis de datos que se han escogido para realizar el estudio, y que se han considerado como los más convenientes para la obtención de los datos que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos.

1. Método

El método es el conjunto de procedimientos que se sigue en las investigaciones para hallar la verdad y enseñarla.

Los métodos que se utilizan para el estudio son el descriptivo, el correlacional y la investigación evaluativa, ya que el interés va enfocado a relacionar y a describir los factores que influyen en la administración de la U S M A en Chiriquí, para explicar por qué se mantiene estacionaria la matrícula de estudiantes, durante los últimos cinco años.

1.1. Descriptivo

Mediante el método descriptivo se explica el problema en cuestión a través de la investigación de las características del objeto en estudio; tal información se concretiza por medio de la manipulación de procesos, objetos y

sujetos que están relacionados con el problema que enfrenta la U.S.M.A en Chiriquí.

1.2. Correlacional

Mediante el método correlacional se observa la dirección y la magnitud de las relaciones entre las variables, se analiza si las variables estudiadas están relacionadas positiva o negativamente y hasta qué grado. En este caso en particular nos interesa la influencia relativa de los factores externos y de los factores internos sobre la U.S M.A en Chiriquí.

1.3. Investigación evaluativa

La investigación evaluativa se vale de los métodos e instrumentos de la investigación social, pero el marco de acción del evaluador es más complejo, abarcador y diferente. El fin es medir los efectos del programa comparándolos con las metas que se propuso alcanzar, de tal manera que se contribuya a la toma de decisiones correctivas acerca del programa y para mejorar la programación futura.

La evaluación en organizaciones educativas debe traducirse en acciones que establezcan mecanismos de registro y ordenamiento de datos, que permitan a la administración conocer, con cierta exactitud y en cualquier momento, cuál es el estado de logro de la institución.

2. Diseño Estadístico

Se refiere al plan de acción a seguir para obtener la información, de modo que conduzca, de manera eficaz, a la aprobación o desaprobación de las hipótesis planteada inicialmente en el estudio.

El tratamiento estadístico es muy importante en la evaluación de los resultados de investigaciones administrativas, ya que constituye uno de los descubrimientos realizados.

2.1. Selección de la muestra

La población está constituida por todos los miembros directos e indirectos del distrito de David, que han participado en la evolución de la USMA en Chiriquí. Se consideró una muestra general de 591 personas, distribuida así: el 70% pertenece a los factores externos y el 30%, a los factores internos. (Cuadro X).

2.1.1. Factores externos

Participaron cuatrocientas dieciséis personas (416), que representan el 70% de la muestra, distribuidas así:

CUADRO X. ÁMBITOS Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTUDIADA

	DIMENSIÓN Y PORCENTAJE RELATIVO DE LA MUESTRA SEGÚN FUENTE				TOTAL MUESTRA
	TIPO DE FUENTE	CANTIDAD		% RELATIVO SEGÚN FUENTE	
		POBLACIÓN	MUESTRA		
FACTORES EXTERNOS	TITULADOS	450	100	22	416 70%
	PATRONOS	97	40	41	
	SECTORES PRODUCTIVOS	N	20		
	ESTUDIANTES DE OTRAS UNIVERSIDADES	7000	256	4	
FACTORES INTERNOS	ESTUDIANTES	500	125	25	175 30%
	DOCENTES USMA	57	38	67	
	PERSONAL ADMINISTRATIVO	20	12	60	
	TOTAL				591

2.1.1.1. Titulados de la USMA en Chiriquí

La muestra de 100 titulados representa el 22% de 450 profesionales de los últimos años de la USMA en Chiriquí. La misma tiene una distribución según sexo así: el 49% pertenece al sexo femenino y el 51%, al masculino.

El 71% de los egresados pertenece a un intervalo de edad entre 20 y 30 años.

El 23% de los egresados pertenece a un intervalo de 31 a 35 años. Sólo el 6% supera los 36 años de edad.

El 85% de la muestra es residente del distrito de David y el resto de 15% proceden de otros distritos como Bugaba, Barú, Dolega, San Lorenzo y Boquete.

Se especificó que participarán de manera intencional los titulados, que estén trabajando, ya sea en el sector privado o en el oficial. No se considerará la condición socioeconómica, ni el grupo étnico, ni el credo religioso.

2.1.1.2. Patronos de los titulados

Se consideró el 40% de los patronos de los 100 titulados que participaron en el estudio:

Se incluye intencionalmente a los patronos o jefes directos de los titulados. No existe una relación directa entre la cantidad de titulados encuestados y los patronos, debido a que hay titulados que son propietarios, en otros casos son los que ocupan los puestos de mando y en otros, no se

consiguió la colaboración de dichos jefes. Sus juicios son valiosos por cuanto han comprobado la calidad de los egresados de la institución, y hacia el mercado laboral se dirige una gran cantidad del producto.

2.1.1.3. Representantes de sectores productivos

La distribución de los 20 participantes en este segmento está constituida por el 42% del sector estatal, el 42% pertenece a gremios profesionales de los tres sectores de producción (agropecuario, industrial y servicios) y sólo el 16%, a las ONG's, en la ciudad de David.

Las opiniones valorativas de este segmento son significativas para la evaluación externa del impacto de la actividad por la USMA en Chiriquí, sobre todo en aspectos como competitividad e imagen institucional.

2.1.1.4. Estudiantes de otros centros universitarios

Se escogieron al azar estudiantes de los centros de educación superior que laboran en la provincia de Chiriquí y que representan la competencia directa para la USMA en Chiriquí.

La muestra de 256 personas el 4% de la población de 7000 estudiantes universitarios en la provincia de Chiriquí, independientemente de la USMA, los cuales presentaban las siguientes características generales:

- La edad promedio está entre 18 y 27 años.

- El 53% es del sexo femenino y el 47%, del sexo masculino.
- Las dos terceras partes proceden del distrito de David y una tercera parte, de los distritos de Bugaba, Dolega, Boquete, Gualaca, Barú, Chorrera.

Participan miembros de la Universidad Tecnológica, Universidad Autónoma de Chiriquí, Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Panamá, Universidad Latina y Universidad Panamericana a Distancia.

2.1.2. Factores internos

Participaron ciento setenta y cinco (175) personas, que representan el 30% de la muestra, distribuidas así:

2.1.2.1. Docentes

Se encuestaron al azar 38 docentes que representan el 67% de los 57 que laboraron en el segundo semestre de 1996; los mismos están distribuidos, por Facultad, de esta manera:

Ciencias Naturales y Tecnología	43%
Humanidades	36%
Ciencias Naturales y Tecnología	21%

El 51% de los profesores tiene una edad inferior a 43años; el 88% de los docentes procede del distrito de David y el 12% restante, de Bugaba, Dolega y Boquerón.

En relación a los títulos universitarios que los acreditan se concentran en las especialidades, por áreas, así:

Ciencias Administrativas	42%
Humanidades	29%
Ciencias Naturales y Tecnología	29%

2.1.2.2. Estudiantes de la USMA en Chiriquí

Se encuestaron a 123 estudiantes al azar, que representan el 25% de la muestra de 500 estudiantes, matriculados en el II semestre de 1996.

El 55% corresponde al sexo femenino y el 28% al sexo masculino.

El 70% de los estudiantes oscila entre 17 y 22 años; el 16%, entre 23 y 27 años.

Los estudiantes, en su mayoría, proceden del distrito de David, con 76%, seguido de Bugaba, con un 13%.

El título de Bachillerato para ingresar a la Universidad con porcentaje más elevado fue el Bachiller en Ciencias (42%), Bachiller en Comercio (28%), Bachiller en Ciencias y letras en un 16%.

Las carreras que estudian en la USMA, con porcentajes más significativos, son las siguientes:

Psicología	34	28%
Finanzas	33	27%
Mercadotecnia	13	11%

Educación en la Fe	11	9%

2.1.2.3. Administrativos

Se consideran los empleados de las secciones de oficinas y de mantenimiento. La selección fue intencional.

Se aplicó la encuesta a 12 miembros del personal administrativo que representan el 60% de los 20 que conforman la población de este segmento.

Las características sobresalientes de la muestra son:

- El 67% es de sexo femenino y el 33%, de sexo masculino.
- El 26% está en el intervalo de edad entre 20 y 30 años.
- El 42% está en el intervalo de edad entre 31 y 45 años.
- El 84% procede del distrito de David.
- Los niveles de escolaridad están entre diversas modalidades de bachillerato y el universitario, en un 58%.
- Los años de servicios, en un 59%, se entienden de 1 a 10 años.
- El Departamento de Mantenimiento es el que representa mayor porcentaje del personal, con un 58%.

2.2. Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos de campo fueron confeccionados, redactados y validados, de manera exclusiva para cada uno de los informantes de los factores

externos e internos. Se muestran en la sección de anexos. El periodo empleado para su aplicación fue extenso. A continuación se describe cada instrumento:

2.2.1. Factores externos

2.2.1.1. Encuesta a titulados del Centro Universitario U.S.M.A. de Chiriquí

Dirigida a egresados titulados en los últimos seis años. La encuesta está integrada por 21 preguntas, 19 cerradas y 2 semi-cerradas, con el fin de conocer la opinion de estos clientes, que experimentaron las características de los elementos administrativos, docentes, servicios generales y vida estudiantil, durante su permanencia en la institución.

De igual manera, se contemplan ítems relativos a la comparación o evaluación de la utilidad de la educación recibida al momento del desempeño laboral; esto es fundamental para considerar la apreciación que tienen sobre la competitividad actual y futura, así como la imagen institucional que pudiesen promover para beneficio de la empresa

2.2.1.2. Entrevista a patronos de titulados

Dirigida a los patrones de titulados, independientemente del tiempo de la relación laboral, sin discriminación por tipo de empresa o cargo que desempeño actualmente el titulado.

Es una entrevista estructurada con 10 preguntas que básicamente sintetizan las características de la educación superior, sobre todo en relación a la evolución y al impacto del desarrollo de la USMA en Chiriquí.

Se cuestiona sobre la calificación de la calidad formativa que han demostrado los egresados, la disposición para el trabajo, la correspondencia entre la oferta académica y la demanda de las necesidades de la empresa. También, los niveles de funciones y el perfil profesional que se espera de los egresados de la USMA en Chiriquí.

Del mismo modo, se interroga sobre los niveles de competitividad de la USMA en Chiriquí en relación con los otros centros que funcionan en la provincia y sobre la imagen institucional hasta el presente.

2.2.1.3. Entrevista a representantes de los sectores productivos

Dirigido el instrumento a representantes de la empresa privada y gubernamental, así como a los ONG's en Chiriquí.

La entrevista es estructurada con 8 preguntas, con el fin de ponderar la aceptación de los egresados de la USMA en Chiriquí y la percepción sobre los servicios que ha ofrecido hasta el presente.

Se indaga sobre la preferencia al reclutar el recurso humano, dependiendo del centro de graduación, la posibilidad de solicitar servicios de investigación o extensión a la USMA en Chiriquí, la evaluación de conocimientos, destrezas y habilidades que esperaría de los empleados,

también se solicita una evaluación sobre las carreras que se ofrecen, así como sobre los niveles de competitividad y la imagen institucional de la USMA en Chiriquí.

2.2.1.4. Encuesta a los estudiantes de los otros centros universitarios que laboran en la provincia de Chiriquí

Este instrumento se dirigió a estudiantes universitarios que seleccionaron a los otros centros de educación superior que laboran en Chiriquí.

Es una encuesta estructurada con 14 preguntas que tratan de caracterizar a las entidades de la educación superior que constituyen la competencia para la USMA en Chiriquí.

Este instrumento permite conocer el funcionamiento operativo de esos centros de educación superior en aspectos como los motivos para la selección de éstos, la publicidad, la infraestructura, los requisitos de admisión, la organización semestral, los servicios de apoyo a la labor docente y la calificación de la calidad de enseñanza, incluyendo a la USMA.

2.2.1.5. Inventario de las ofertas académicas de la educación superior en la provincia de Chiriquí

Incluye la oferta académica de otros centros universitarios para conocer la similitud con la ofrece la USMA en Chiriquí. (Anexos)

2.2.2. Factores internos

2.2.2.1. Encuesta al personal docente

El instrumento se confeccionó para los profesores en general, como miembros del subsistema humano-social de la institución.

Consta de 30 preguntas, 29 cerradas y una abierta, distribuidas en tres subsistemas, así:

- Estructura organizativa	6 preguntas
- Funcionamiento	14 preguntas
- Conducción	10 preguntas

Se desea caracterizar los aspectos que dominan los factores internos, debido a la cercanía que tienen al laborar en la institución. Se interroga sobre las condiciones que se les ofrecen para el cumplimiento de sus funciones, el manejo de los servicios, la oferta académica, las situaciones que favorecen la aceptación de la competencia diversificada en la educación superior y sobre la calidad y la imagen institucional.

2.2.2.2. Encuesta a estudiantes regulares de la USMA en Chiriquí

El instrumento se confeccionó para los estudiantes regulares, ya que son parte del subsistema humano-social de la entidad.

La encuesta está integrada por 23 preguntas, 22 cerradas y una abierta; está dirigida así:

- Estructura organizativa 5 preguntas
- Funcionamiento 7 preguntas
- Conducción 11 preguntas

Es de gran valor la opinión de los estudiantes, que asisten actualmente al servicio de la educación superior en la USMA, como consumidores directos y tienen el poder de apreciar, desde el interior, tanto lo positivo como lo negativo, que se presenta en aspectos como: papel del docente, calidad de los servicios, oferta académica, liderazgo, comunicación, vínculos con la comunidad e imagen institucional

2.2.2.3. Encuesta a administrativos

El instrumento se elaboró para los administrativos, constituido por personal de oficina y de mantenimiento, como parte de los subsistemas humano-social y de los procesos operativos internos de la USMA en Chiriquí.

La encuesta está estructurada por 30 preguntas, 27 cerradas y tres abiertas, distribuidas así:

- Estructura organizativa 8 preguntas
- Funcionamiento 12 preguntas
- Conducción 10 preguntas

El énfasis de esta encuesta está en el conocimiento de la estructura organizativa interna y las condiciones para el desempeño laboral. Incluye aspectos semejantes a otros instrumentos, en lo relativo a las opiniones sobre la

oferta académica, liderazgos, comunicación, vínculos de la institución con la comunidad y la imagen institucional.

2.2.2.4. Análisis de las características administrativas

Resume las observaciones sobre la dinámica del sistema USMA en la estructura administrativa, funcionamiento y conducción efectuada por las autoras (Anexos)

2.3. Validación de los instrumentos

Se usó la validación de especialidades en diversas áreas como de las Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales y de Investigación.

Se confeccionaron los instrumentos de los siete (7) factores que se estudiarán, se presentaron a los especialistas y se sugirieron modificaciones que permitieron mejorar la redacción y elaboración de los ítems, acordes con los objetivos del estudio.

2.4. Tabulación de datos

Se realizó a través del personal técnico con un método manual, por lo que se invirtió bastante tiempo por la gran cantidad de encuestas y entrevistas que se tabularon para el análisis respectivo.

3. Técnicas de análisis de datos

Esta fase es de suma importancia para la consecución de resultados confiables que avalen las conclusiones finales y la propuesta. Los procesos empleados se sintetizan así:

3.1. Medidas

Se empleó la medida de porcentajes para los datos que se obtengan en las diferentes encuestas.

El porcentaje es una frecuencia relativa, es una proporción multiplicada por cien. Esta medida permite reducir conjuntos diferentes de números a conjuntos semejantes de cifras, con una base común.

La fórmula del porcentaje o frecuencia relativa se puede calcular así:

$$Porcentaje = \frac{NC}{NT} (100$$

Los datos de la encuesta a estudiantes de otros centros universitarios se analizaron en base a la media de los porcentajes, con la utilización de la fórmula.

$$Media = \sum \frac{x}{n}$$

La media es la suma de todos los valores divididos por el número de casos

3.2. Herramientas de análisis

En esta etapa del estudio se planteó la necesidad de usar un procedimiento que permitiera la condensación del conjunto de datos que se obtuvieron, como resultado de los instrumentos aplicados a los participantes de la muestra, para efecto de la identificación de problemas y la confirmación de las hipótesis.

Se consideró oportuno el uso del método de Planificación Estratégica Situacional cuyo autor es el Dr. Carlos Matus. El método tiene importancia porque es útil para el análisis de causalidad de los problemas y la generación de las posibles soluciones, lo que resulta beneficioso para la administración.

Los problemas identificados mediante los instrumentos de campo fueron procesados empleando el Método Altadir (MAPP), del que se emplean parcialmente los siguientes elementos: los descriptores de los problemas, árbol explicativo, descriptores de resultados, árbol de la situación-objetivo, nudos críticos, diseño de operaciones y demandas de operaciones, definición de responsables y la estimación del presupuesto del Proyecto.

Para una mejor comprensión de los cuadros que se presentan en el capítulo de Resultados y Discusión, las conceptualizaciones de los términos empleados por el MAPP:

3.2.1. Problema institucional

Es una característica de un tipo de relación presente en la universidad, con la que la comunidad educativa se encuentra inconforme y que requiere de una solución integral.

3.2.2. Descriptores de los problemas (VDP)

Son los hechos (datos) que verifican la existencia del problema. Deben ser precisos, observables directamente, con información relevante y sin ambigüedades.

3.2.3. Arbol explicativo del problema

Es un gráfico donde se precisan las causas, se interrelacionan con los descriptores y a éstos con las consecuencias actuales del problema.

3.2.4. Descriptores de resultados (VDR)

Representan las metas propuestas, deseadas; indican la magnitud del cambio que debe lograrse para que las consecuencias sean positivas para la situación de permanencia de la universidad.

3.2.5. Arbol de la situación-objetivo del problema

Es un gráfico donde se establecen las causas que se esperan controlar, los descriptores de resultados y las consecuencias mejoradas que esperan lograr

3.2.6. Nudos críticos

Son las causas determinantes del problema Deben tener estas condiciones. Alto impacto sobre los descriptores del problema, verificar si se puede actuar directamente sobre la causa y decidir si es, o no, políticamente oportuno actuar

3.2.7. Diseño de operaciones (OP)

Son los actos de intervención realizados con la intención de cambiar la realidad contenida en una causa declarada nudo crítico Se caracterizan porque son variables controladas por el actor, emplean gran cantidad de recursos escasos en la universidad, participan miembros de la comunidad y los resultados impactan con nuevas actitudes y compromisos para el éxito del cambio institucional

3.2.8. Demandas de operaciones (DOP)

Se debe actuar sobre variables fuera del control de quien actúa como actor principal, es decir, corresponde a otros agentes el control o la influencia es compartida.

3.2.9 Definición de responsables

A cada operación corresponde un responsable de su ejecución y para cada demanda de operación alguien se encarga de solicitar la cooperación necesaria. Esta definición implica responsabilidad del actor para el cumplimiento del compromiso, lo que es de suma importancia cuando se trata de afrontar un problema en forma colectiva.

3.2.10. Estimación del presupuesto del proyecto

El presupuesto se hace por operaciones. Se estima el costo en recursos económicos, mano de obra, contribuciones comunitarias, materiales y financieros.

3.2.11. Cronograma de ejecución

Se usa el diagrama de barras de Gantt, donde se representan en la columna de la izquierda los proyectos de la propuesta, mientras que en las columnas de la derecha aparece el calendario distribuido en periodo (días, semanas, meses o años). Las barras indican el inicio y término de cada actividad según el calendario, de allí se desprende la secuencia o interdependencia entre las actividades.

3.2.12. Actores

Son líderes, personalidades o grupos (ejemplo directivos U.S.M.A. en Chiriquí) que tienen peso y toman posición frente a las situaciones de conflicto o cooperación que se originan al seleccionar y enfrentar problemas y proponer los proyectos.

Entre las ventajas encontradas en el Método Altadir de Planificación Popular MAPP están:

- Se cumple el criterio de objetividad científica.
- Se facilita la formulación de los problemas para el estudio.
- Se resaltan las fortalezas que pueden funcionar como punto de partida para las soluciones requeridas.

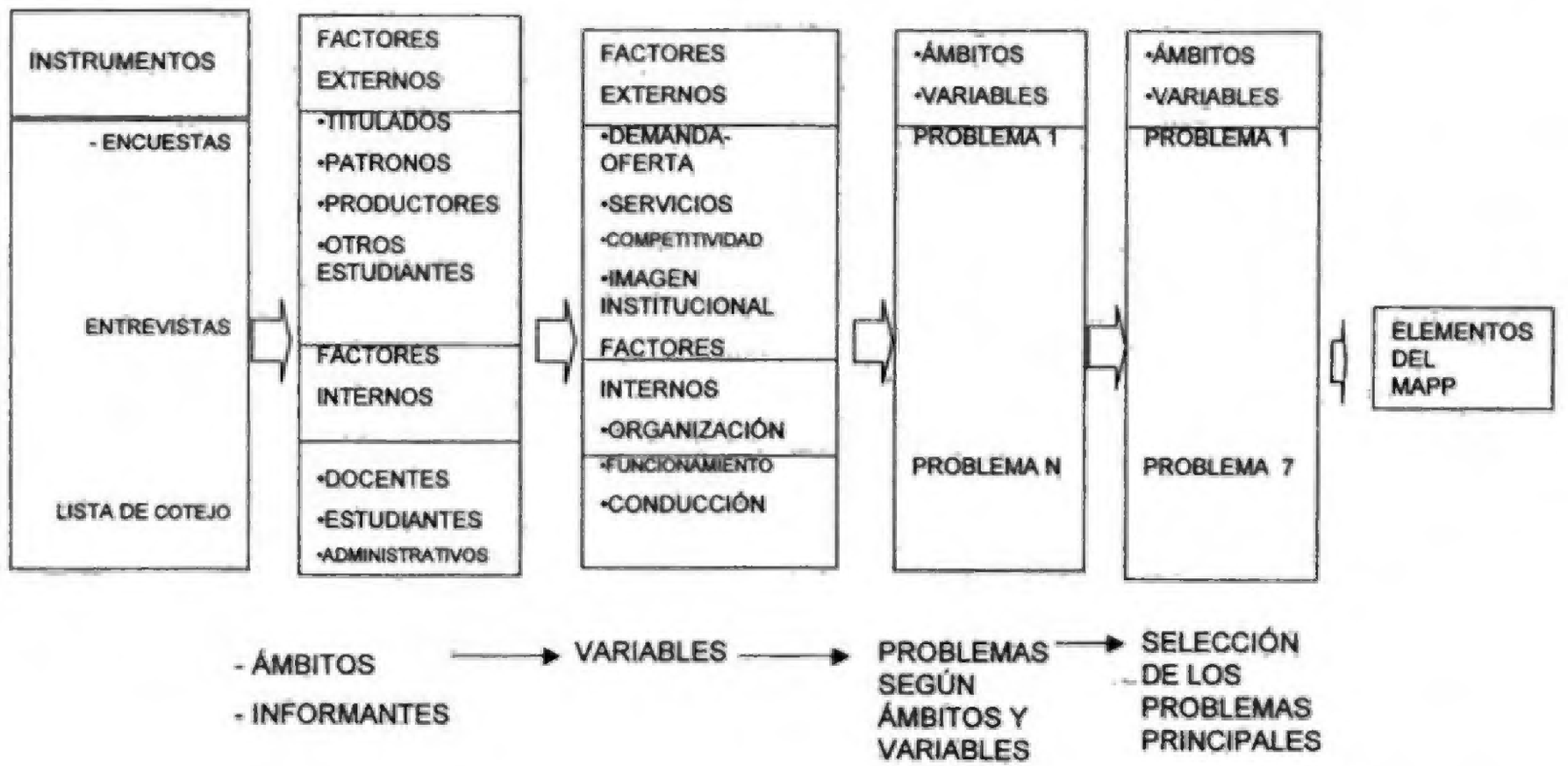
- Se reduce la enorme cantidad de datos, permitiendo que se destaquen los realmente significativos.
- Se incentiva el razonamiento crítico, analítico y sintético.
- Se sistematiza lógicamente la presentación de la información.
- Se discriminan los recursos disponibles.
- Se diferencia entre lo actualmente realizable y lo potencialmente corregible.
- Se puede sensibilizar a los actores directos o cooperadores para que adopten actitudes cónsonas con acciones, que permitan reales y factibles compromisos para la superación de los problemas, evitando mayores complicaciones para la institución.

3.3. Procedimientos de datos

El procedimiento de datos nos permite la visualización del recorrido de los mismos, desde la fase de diseño de los instrumentos hasta la propuesta de proyectos, de la siguiente manera: (Fig. 14,pág. 95)

- Los **instrumentos** programados (7) se aplicaron en
- Dos **ámbitos**, uno conformado por los factores externos y el otro, por los factores internos de la institución; lo que, según
- Los **informantes**, permite obtener datos de los titulados, patrones, sectores productivos, estudiantes de otras universidades, personal docente, estudiantes y personal administrativo; que, según

FIGURA 14. PROCEDIMIENTO DE DATOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA USMA EN CHIRIQUÍ



- Las **variables** estudiadas, se organizaron en demanda-oferta, servicios de la USMA, competitividad, imagen institucional, organización, funcionamiento y conducción; de cuyo análisis se obtuvo
- La lista de **macro-problemas** respaldada por los resultados coincidentes entre los ámbitos externo e interno; lo que da origen a los
- **Siete problemas** que se relacionan con la hipótesis propuestas.
- A continuación se realiza la cuidadosa tarea discriminativa del MAPP para cada problema, y
- Finalmente, se presenta una **propuesta** de proyectos como tentativa de solución a los problemas seleccionados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Identificación de los macro-problemas institucionales

Esta sección es el eje central del presente estudio, debido a la importancia que la información recopilada reviste para la confirmación, o no, de las hipótesis planteadas.

Como ya se especificó en el capítulo de Metodología, a partir del conjunto de datos, se ha buscado la mejor manera para realizar el análisis comprendido que conduzca hasta los problemas más significativos para aplicar tratamientos adecuados que ayudan a resolver la situación actual de la USMA en Chiriquí.

Luego de numerarse los problemas según las variables en estudio se siguió con el procedimiento empleado en discusión grupal el que permite después de evaluar cada problema, según cada uno de los cuatro criterios: importancia de la universidad, capacidad de acción, costos de postergar, complemento con otros problemas, se llega a la conclusión de asignar una puntuación de 1 a 3 sobre la importancia relativa, posterior al análisis se concluyó con la cantidad de 36 problemas importantes para la institución

A continuación se presentan los cuadros XI y XII, con la lista de problemas encontrados.

CUADRO XI. SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN FACTORES EXTERNOS

PROBLEMAS POR VARIABLE	TOTAL	CRITERIOS			
		IMPORTANCIA PARA LA UNIVERSIDAD	CAPACIDAD DE ACCIÓN	COSTO DE POSTERGAR	COMPLEMENTO CON OTROS PROBLEMAS
A DEMANDA – OFERTA					
1. Es regular la relación entre teoría y el campo laboral.	11	3	3	2	3
2. Falta de correspondencia entre demanda y oferta	12	3	3	3	3
3. El producto que sale es ubicado en el área de ejecución	10	3	2	3	3
B. SERVICIOS DE LA USMA					
a. Docencia					
4. El docente presentó dificultades para transmitir el conocimiento y falta de capacidad para impartir clases.	11	3	2	3	3
5. Falta de docencia capacitada	10	3	2	3	2
b. Administrativos					
6. Ineficiente calidad en los servicios administrativos	12	3	3	3	3
7 El proceso de admisión fue complejo.	8	3	1	2	2
8. El servicio individual de información es deficiente.	11	3	3	2	3
9. Es difícil el acceso por el costo.	9	3	1	2	3
c. Infraestructura – equipo					
10. La ubicación de los edificios dificulta el acceso	9	3	1	3	2
11. Escaso equipo audiovisual	9	3	2	2	2

12 Falta de mejorar el acceso a los recursos tecnológicos, deportes y cafetería.	7	3	1	2	1
C. COMPETITIVIDAD					
13. La USMA no es competitiva de acuerdo con el posicionamiento actual.	12	3	3	3	3
14. La calidad formativa del egresado la calificaron	8	3	2	1	2
15. Se desconoce la competitividad de la USMA en la comunidad	11	3	2	3	3
16. La relación con los centros de investigación es escasa	9	3	2	2	2
17. En excelencia académica la USMA quedó en tercer lugar	10	3	2	3	2
D. IMAGEN INSTITUCIONAL					
18. La USMA no es considerada como impactante en el desarrollo económico y social de la provincia	9	3	2	2	2
19. No se ha establecido comunicación entre la USMA y los sectores productivos	10	3	2	3	2
20. Ha perdido prestigio en la comunidad.	10	3	2	3	2
21 No recomiendan a la USMA como centro de educación superior.	10	3	2	3	2
22. La imagen institucional de la USMA no le permite ventaja competitiva en Chiriquí	12	3	3	3	3

CUADRO XII. SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS SEGÚN FACTORES INTERNOS

PROBLEMAS POR VARIABLE	TOTAL	CRITERIOS			
		IMPORTANCIA PARA LA UNIVERSIDAD	CAPACIDAD DE ACCIÓN	COSTO DE POSTERGAR	COMPLEMENTO CON OTROS PROBLEMAS
A. ORGANIZACIÓN					
23. El cumplimiento de los objetivos es considerado regular	10	3	2	3	2
24. La política administrativa de la USMA no orienta el funcionamiento de la USMA en Chinquí	12	3	3	3	3
25 Se utiliza la designación administrativa como método para selección de personal.	7	3	1	2	1
B. FUNCIONAMIENTO					
26. La correspondencia entre promoción con la demanda del campo laboral es parcial.	9	3	1	3	2
27 Las condiciones del recurso humano no respaldan la oferta académica	12	3	3	3	3
28. Existen limitaciones para la labor docente, como bibliografía restringida.	10	3	2	3	2
29. El docente no participa en actividades de investigación y extensión	8	3	1	2	2
30. La capacitación docente es deficiente	9	3	1	3	2
31. La dedicación de los docentes es de tiempo parcial	8	3	1	2	2

C CONDUCCIÓN					
32. El tipo de comunicación que más práctica la dirección es descendente	10	3	2	3	2
33 Algunos procesos administrativos dificultad la gestión administrativa	12	3	3	3	3
34 El tipo de administración es centralizado	8	3	1	2	2
35 Las decisiones se toman en la sede	9	3	1	3	2
36. El liderazgo de la dirección está orientado hacia la organización	11	3	2	3	3

2. Presentación de los problemas confirmados en la USMA

Se presenta la lista de problemas que resultó de la aplicación de instrumentos a los factores externos e internos de la USMA en Chiriquí y de la selección de los problemas.

Problema 1: Falta de correspondencia entre demanda y oferta.

Problema 2: La política administrativa de la USMA no orienta el funcionamiento del Centro.

Problema 3: Algunos procesos operativos dificultan la gestión administrativa

Problema 4: Ineficiente calidad en los servicios administrativos de la U.S.M.A. en Chiriquí.

Problema 5: Las condiciones del recurso humano no respaldan la oferta académica

Problema 6: La USMA en Chiriquí no es competitiva de acuerdo con el posicionamiento actual.

Problema 7. La imagen institucional de la U.S.M.A. en Chiriquí no le permite ventaja competitiva en Chiriquí.

3. Potencialidades confirmadas

A continuación mencionamos algunas potencialidades de la USMA en Chiriquí, que servirán de base para la propuesta que tratará de resolver los nudos críticos, presentados como resultados de la presente investigación:

Según los factores internos

- Se reconocen la existencia de normas y reglamentos.
- Se reconocen los estamentos que conforman la estructura administrativa.
- Se reconoce una imagen institucional buena (a lo interno).
- Se reconoce que la USMA cumple con el calendario académico y tiene controles contables.
- Se reconoce que tiene relaciones con las autoridades educativas y las autoridades eclesiásticas.

Según los factores externos

- Las áreas académicas desarrolladas son Ciencias Administrativas y Humanidades.
- Los egresados son bien aceptados en el sector laboral particular.
- Se reconoce la formación integral del profesional.
- Las infraestructuras se consideran en buenas condiciones.
- Tiene servicios gratuitos en biblioteca, orientación psicológica, asuntos estudiantiles, oratorio, gimnasio
- Cuenta con otros servicios a bajos costos librería, centro de cómputo, sala de conferencia.
- Se reconoce como una opción en la educación superior provincial por los veinticuatro años de funcionamiento.

4. Análisis de los principales problemas

Señalados los problemas, se presenta el análisis causal de cada uno, dependiendo de los descriptores que los constatan en esa categoría. Se han elaborado sendos cuadros con la síntesis de:

4 1 Árbol explicativo del problema.

4 2 Árbol de la situación – objetivo.

4.3. Selección de frentes de ataque o nudos críticos.

4.1.1 Arbol explicativo del problema

PROBLEMA: FALTA DE CORRESPONDENCIA ENTRE DEMANDA Y OFERTA

ACTOR: DIRECCIÓN USMACH

CAUSAS	VDP	CONSECUENCIA
1. No se conocen las demandas de los sectores productivos. 2. No se estudian sistemáticamente las demandas de los sectores productivos. 3. Ausencia de instancias, mecanismos de relacionamientos entre USMACH y empleadores. 4. Insuficiente infraestructura física (talleres y laboratorios) para práctica profesional. 5. Limitada capacidad especializada en materia curricular. 6. Faltan carreras nuevas. 7. Oferta tradicional. 8. Falta actualización tecnológica de USMACH.	d1 La oferta actual no satisface las necesidades del sector de los empleadores (30%) d2 La concordancia entre oferta y demanda es parcial (47%). d3 Baja relación entre formación técnica y el requisito del campo laboral (57%). d4 2/3 de los egresados empleados alcanzan posiciones inferiores a las esperadas	• Baja valoración de la oferta USMACH. • Disminuyen las posibilidades de asistencia técnica y extensión. • Baja receptibilidad de los egresados de la USMACH.

4.2.1 Árbol de la situación – objetivo

PROBLEMA: FALTA DE CORRESPONDENCIA ENTRE DEMANDA Y OFERTA

PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Existencias de instancias y mecanismos de relacionamiento entre USMACH y empleadores. 2. Se estudian sistemáticamente las demandas de los sectores productivos. 3. Se conocen las demandas de los sectores productivos. 4. Alta capacidad especializada en materia curricular. 5. Existen nuevas carreras. 6. Renovación/actualización de la oferta. 7. Suficiente y adecuada infraestructura. 8. Alto nivel tecnológico.	d1 La oferta satisface las demandas de los empleados (80%). d2 Concordancia plena entre oferta y demanda. d3 Alta relación entre oferta y demanda. d4 Egresados alcanzan las posiciones para los cuales son formados.	• Alta valoración de la oferta USMACH. • Aumentan las posibilidades de asistencia técnica y extensión. • Alta receptabilidad.

4 3.1. Selección de frentes de ataque o nudos críticos entre demanda y oferta

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	No se conocen las demandas de los sectores productivos.	Alto	Sí	Sí
2	No se estudian sistemáticamente las demandas de los sectores productivos	Alto	Sí	Depende de las políticas de la USMA de Panamá.
3	Ausencia de instancias, mecanismos de relacionamientos entre USMACH y empleadores.	Alto	Sí	Si se concreta el No. 2
4.	Insuficiente infraestructura física (talleres y laboratorios) para práctica profesional	Alto	Sí	Depende de la política central de la USMA.
5	Limitada capacidad especializada en materia curricular.	Alto	Sí	Sí
6	Faltan carreras nuevas	Alto	Sí	Sí, pero sin se concreta el No. 5.
7.	Oferta tradicional	Alto	Sí	Depende de la política central de la USMA.
8	Falta actualización tecnológica de USMACH.	Alto	Sí	Depende de que se concretice el No. 6 y No. 7.
	Nudo crítico: Causas 5 y 7			

4 1.2 Árbol explicativo del problema

PROBLEMA: LA POLÍTICA DE LA USMA NO FACILITA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO.

ACTOR: DIRECCIÓN USMACH

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1 Falta mayor información sobre los objetivos institucionales y la estructura administrativa a los clientes internos. 2 Falta mayor divulgación interna sobre los servicios de apoyo. 3 Falta la organización de los procedimientos y/o funciones administrativas 4 Ausencias de una planificación científica con proyecciones a largo plazo. 5. Se encuentra centralizada la administración en la Sede.	d1 Los objetivos institucionales no son cumplidos por los clientes internos; 53%, regular 2%, deficiente. d2 Se desconocen los servicios de apoyo, que ofrece la USMA: Cómputo, Psicología, Coordinación. d3 No existe un manual de funciones o procedimientos (25% de alumnos) d4 2/3 de los egresados alcanzan posiciones inferiores a las esperadas. d5 La planificación de la oferta académica de Chiriquí se realiza en la sede (100%). d6 Los Directores de la USMACH tienen centralizada la solución de problemas (60% titulados). d7 La toma de decisiones está centralizada en la Sede (60% administrativos).	• Baja identidad y compromiso institucional de los clientes internos. • Permanecen esquemas de administración tradicional. • Ausencia de planificación científica.

4.2.2. Árbol de la situación – objetivo

PROBLEMA: LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA DE LA USMA NO ORIENTA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Incrementa la permanente divulgación sobre objetivos y estructura administrativa. 2. Uso de los servicios de apoyo. 3. Completa aplicación del Manual de Funciones y/o Procedimientos. 4. Planificación administrativa a largo plazo. 5. Descentralización y la toma de decisiones en Chiriquí.	d1 Capacitación sobre los objetivos institucionales y la estructura administrativa a los clientes internos (100%). d2 Promoción interna de los servicios de apoyo (90%). d3 Participación en la confección y operacionalización del Plan Institucional (60%). d4 Planificación de la oferta académica en Chiriquí. d5 Delegación de funciones a través de la organización (80%) en el Centro. d6 Descentralización en la toma de decisiones en el Centro (60%).	• Completa la identidad y compromiso institucional de los clientes internos. • Modernización de la administración. • Planificación científica.

4.3.2. Selección de frentes de ataque o nudos críticos: la política administrativa no orienta el funcionamiento del Centro.

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	Falta mayor información sobre los objetivos institucionales y la estructura administrativa a los clientes internos.	Alto	Sí	Sí, depende de si se concreta la 4.
2	Falta mayor divulgación interna sobre los servicios de apoyo.	Alto	Sí	Sí
3	Falta de organización de los procedimientos y/o funciones administrativos.	Alto	Sí	Sí, depende de si se concreta la 4.
4.	Ausencia de una planificación científica con proyecciones a largo plazo.	Alto	Sí	Sí, depende de si se concreta la 5.
5	Se encuentra centralizada la administración en el Sede	Alto	Sí	Sí, depende de la política central de la USMA.
	Nudo crítico: 5			

4.1.3. Árbol explicativo del problema.

PROBLEMA: ALGUNOS PROCESOS OPERATIVOS DIFICULTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .

ACTOR: DIRECCIÓN USMACH

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. La administración a la USMACH no corresponde a la realidad con que se planifica para la Sede. 2. La matrícula se ha vuelto más burocrática e ineficaz para Chiriquí. 3. Algunos servicios demoran porque se tramitan en la Sede (créditos). 4. Ineficiente sistema de comunicación. 5. Se le da prioridad a la organización sobre la persona en el modelo del liderazgo. 6. No se tiene acciones más agresivas de promoción y ventas de los servicios.	d1 El proceso de Admisión a la USMACH es considerado complicado 66% (estudiantes). d2 El trámite de la matrícula es lento, demorado (10%). d3 La calidad de los servicios se evaluó de regular a deficiente con un promedio de x 31.21. d4 La comunicación es unidireccional, impersonal 53% (docentes), 68% (estudiantes), 64% (administrativos). d5 La comunicación que más se practica es la descendente 46% (docentes), 44% (estudiantes), 54% (administrativos). d6 El liderazgo de la Dirección está orientado hacia la organización: d7 La información no se da en forma oportuna 33% (estudiantes). d8 No participan en la promoción y venta de servicios de la USMA 9% (docentes), 2% (estudiantes), 0% (administrativos)	• No todos los estudiantes cumplen con el proceso de Admisión en Chiriquí. • El estudiante incumple con el calendario de matrícula. • El cliente está insatisfecho. • Hay barreras en la comunicación y los cambios no se conocen a tiempo. • La persona en el modelo de liderazgo queda en segundo lugar. • La promoción es esporádica y llega a un limitado segmento de la población.

4.2.3. Árbol de la situación - objetivo.
PROBLEMA: ALGUNOS PROCESOS OPERATIVOS DIFICULTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. La admisión se ajusta a la realidad del Centro. 2. La matrícula se agiliza ara el estudiante. 3. La institución en Chiriquí es equipada para tramitar los servicios. 4. La comunicación se hace expedita y a tiempo. 5. En el modelo de liderazgo se le da prioridad a la persona. 6. Es eficiente la promoción y venta de los servicios.	d1 El proceso de Admisión debe ser cumplido por los aspirantes al ingreso 100% d2 El estudiante debe poder matricularse con una sola visita a las instalaciones. d3 Los trámites deben ser eficaces a un nivel de 98%. d4 La comunicación debe ser personal y directa y debe llegar a todos los segmentos. d5 Se practica la comunicación ascendente y horizontal (95%). d6 El modelo de liderazgo debe atender también a la persona (65%). d7 Se debe practicar la comunicación.	• Todos los estudiantes cumplen en el proceso de admisión. • El estudiante cumple con el calendario de matrícula. • El cliente está satisfecho. • La comunicación satisface a los clientes y llega en forma oportuna. • La persona ocupa el primer lugar en el modelo de liderazgo. • La promoción se generaliza a mayores segmentos de la población en Chiriquí

4.3.3. Selección de frentes de ataque o nudos críticos de algunos procesos operativos que dificultan la gestión administrativa

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	La admisión a la USMACH no corresponde a la realidad con que se planifica para la Sede.	Alto	Sí	Sí
2	La matrícula se ha vuelto más burocrática e ineficaz para Chiriquí.	Alto	Sí	Sí
3	Algunos servicios demoran porque se tramitan en la Sede (créditos).	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 6.
4.	Ineficiente sistema de comunicación	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 6
5	Se le da prioridad a la organización sobre la persona en el modelo del liderazgo.	Alto	Sí	Sí
6	No se tiene un presupuesto que permita acciones más agresivas de promoción y venta de los servicios.	Alto	Sí	Sí, depende de las políticas de la USMA de Panamá.
	Nudo crítico: 4, 5 y 6			

4.1.4. Árbol explicativo del problema.
PROBLEMA: INEFICIENTE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE LA USMA .
ACTOR: DIRECCIÓN USMACH.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Restricción de recursos materiales, equipo e infraestructura y su respectivo mantenimiento. 2. Ineficaz estudio de factibilidad de la posición geográfica de la USMA. 3. Ausencia de mecanismos para garantizar transporte regular en el horario nocturno. 4. No tienen orientación de cómo usar el servicio de cómputo 5. Limitado presupuesto para la adquisición de equipo técnico. 6. Ausencia de planificación de la demanda de servicios diurnos de clases.	d1 Las condiciones del equipo técnico (apoyo docente) fue regular 47% (titulados). d2 Falta de acceso a materiales y equipos para el desarrollo de las clases (18% titulados), (docentes 56%). d3 Las condiciones físicas de la infraestructura la evalúan como regular (35% titulados). d4 La ubicación geográfica de la USMA no la favorece (18% otras universidades), (30% estudiantes). d5 Las otras universidades tienen facilidades de transporte (16% otras universidades), (28% estudiantes. d6 No utilizan el servicio de cómputo (76% administrativos). d7 Insuficiente equipo técnico (25% administrativos). d8 No se dictan clases en la USMA en la jornada diurna (20%)	• Se dispone de escasos recursos en materiales y equipos para la labor docente. • Aumento del costo de acceso por la distancia de las instalaciones y el transporte adicional que hay que pagar. • Subutilización de las instalaciones durante el día.

4.2.4. Árbol de la situación – objetivo.
PROBLEMA: INEFICIENTE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA USMA .
PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Planificación del uso de materiales y equipo técnico, infraestructuras y su mantenimiento. 2. Realización de estudios de factibilidad de la posición geográfica de la USMA. 3. Implementación de mecanismos para garantizar el transporte en horario nocturno 4. Alta capacitación sobre el servicio de cómputo para personal administrativo 5. Alto presupuesto para la adquisición de equipo técnico. 6. Se realizarán estudios sobre las demandas de servicios diurnos de clases.	d1 Las condiciones del equipo técnico es buena en un (80%). d2 Acceso para el desarrollo de las clases en un 90%. d3 Condiciones físicas de la infraestructura es buena en un 85%. d4 La ubicación geográfica de la USMA la favorece en un 80%. d5 El personal administrativo utiliza el servicio de cómputo en un 75% d6 Suficiente equipo técnico para personal administrativo. d7 Se dictan clases en el horario diurno en un 75%.	• Dotación suficiente de recursos en materiales y equipos para la labor docente. • Disminución del costo de acceso por la distancia de las instalaciones y el transporte adicional. • Alta utilización de las instalaciones durante el día.

4.3.4. Selección de frentes de ataque o nudos críticos: Ineficiente calidad en los servicios administrativos de la USMA

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	Restricción de recursos materiales, equipo e infraestructura y su respectivo mantenimiento.	Alto	Sí	Sí
2	Ineficaz estudio de factibilidad de la posición geográfica de la USMA	Alto	Sí	No se puede cambiar esta condición.
3	Ausencia de mecanismos para garantizar transporte regular en el horario nocturno.	Alto	Sí	Sí
4.	No tienen orientación de cómo usar el servicio de cómputo	Alto	Sí	Sí
5	Limitado presupuesto para la adquisición de equipo técnico	Alto	Sí	Sí, pero se refiere a otro problema.
6	Ausencia de planificación de la demanda de servicios diurnos de clases	Alto	Sí	Sí, pero se refiere a otro problema.
	Nudo crítico: 1, 3 y 4			

4.1.5. Árbol explicativo del problema.

PROBLEMA LAS CONDICIONES DEL RECURSO HUMANO NO RESPALDAN LA OFERTA ACADÉMICA.

ACTOR: DIRECCIÓN USMACH.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Ausencia de implementación del sistema de selección de personal administrativo de manera científica. 2. Ausencia de programas de capacitación permanente para el personal administrativo. 3. No existe compromiso de los docentes hacia la USMA. 4. Falta de estímulo hacia la investigación y la extensión. 5. No se conocen las demandas de extensión de la comunidad. 6. Falta de capacitación para la labor docente. 7. Falta de seguimiento a los resultados de las evaluaciones del docente.	d1 El personal administrativo es nombrado por el método de designación administrativa (75%). d2 NO es eficiente la capacidad de relaciones humanas en el personal administrativo. Se evalúa como (regular 25%), (deficiente 3%). d3 El docente es ineficaz en el uso de material, equipo, bibliografía (47%) y en el uso de la comunicación (31%). d4 Los docentes devengan bajos salarios por estas condiciones: el 92% son tiempo parcial; 82% sólo tienen título de licenciatura: 22%, sin concurso para iniciar labores; 63%, condición de interino; 47%, condición del nombramiento auxiliar interino. d5 El docente de la USMACH no investiga (0% docentes). d6 El docente no participa en actividades de extensión (0% docentes).	• El personal administrativo está más preocupado por la rutina laboral que por la calidad del servicio que presta. • El personal docente sin identidad con la institución y desintegración del desarrollo y permanencia de la misma.

	d7 El docente, a veces, no demuestra su capacidad docente (53% titulados) d8 El docente es regular en la puntualidad (38% titulados)	

4.2.5. Árbol de la situación – objetivo

PROBLEMA: LAS CONDICIONES DEL RECURSO HUMANO NO RESPALDAN LA OFERTA ACADÉMICA

PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Implementación del sistema de selección de personal administrativo de manera científica. 2. Implementación de programas de capacitación permanente para personal administrativo. 3. Capacitación para la labor docente. 4. Reorganización de la categoría docente, lo que repercutirá en el salario. 5. Establecimiento de estímulos hacia la investigación. 6. Realización de estudios sobre las demandas de extensión en la comunidad. 7. Seguimiento del resultado de las evaluaciones del docente.	d1 El 85% de personal administrativo es nombrado mediante método científico (concursos según méritos). d2 La capacidad de relaciones humanas del personal administrativo es buena en un 80%. d3 El docente es eficaz en el uso de material, equipo, bibliografía en un 90% y en la comunicación 95%. d4 Existe alto compromiso docente hacia la USMA en un 90%. d5 El docente de la USMA investiga en un 75%. d6 El 75% de los docentes participan en actividades de extensión. d7 El docente siempre demuestra su capacidad docente en un 95% d8 La puntualidad del docente es buena en un 90%.	• Aumento del interés del personal administrativo. • Alta identidad e integración del docente con la institución

4.3.5. Selección de frentes de ataque o nudos críticos: las condiciones del recurso humano no respaldan la oferta académica.

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	Ausencia de implementación del sistema de selección de personal administrativo de manera científica.	Alto	Sí	Sí, depende de la Sede.
2	Ausencia de programas de capacitación permanente para el personal administrativo.	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 1
3	No existe compromiso de los docentes hacia la USMA	Alto	Sí	Sí, si se concretan la 6 y 7.
4.	Falta de estímulo hacia la investigación y la extensión	Alto	Sí	Sí
5	No se conocen las demandas de extensión de la comunidad	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 4.
6	Falta de capacitación para la labor docente.	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 3 y 7.
7.	Falta de seguimiento a los resultados de las evaluaciones del docente	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 3 y 6.
	Nudos críticos: 2, 3 y 4			

4.1.6. Árbol explicativo del problema.
PROBLEMA: LA USMACH NO ES COMPETITIVA DE ACUERDO CON EL POSICIONAMIENTO ACTUAL.
ACTOR: DIRECCIÓN USMACH

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. La investigación no es una actividad que se haya considerado como prioritaria. 2. La USMA ha estado encerrada en su propio espacio. 3. Se desconoce que la USMA pueda tener los recursos para ofrecer el servicio de extensión. 4. Actualmente se ha perdido prestigio y docencia calificada, lo que afecta la competitividad.	d1 El vínculo de la USMA con los centros de investigación es mínima 23% doc, 21% est, 18% adm. d2 Es escaso el vínculo de la USMA con la industria y el comercio 17% doc, 13% est., 18% adm. d3 No existe disposición para solicitar servicios de extensión a la USMA 11% sector prod. d4 No existe disposición para solicitar servicios de investigación a la USMA 37% sector prod d5 La competitividad de la USMA no se conoce o es deficiente según factores externos: deficiente 8%, no se conoce 25%. d6 La USMA ocupó el tercer lugar en cuanto a excelencia académica en la educación superior.	• Bajo reconocimiento del servicio de investigación en la USMA. • Desconocimiento que la USMA ofrece servicios de extensión. • Deficientes vínculos de la USMA con industrias y empresas en la provincia de Chiriquí. • Deficientes niveles de competitividad en la educación superior.

4.2.6. Árbol de la situación – objetivo

PROBLEMA: LA USMACH NO ES COMPETITIVA DE ACUERDO CON EL POSICIONAMIENTO ACTUAL

PLAZO DEL PLAN TRES AÑOS.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Se le asigna prioridad notoria a la investigación. 2. Se intensifica una campaña hacia el exterior de la institución. 3. Se organiza el servicio de extensión. 4. Se promueve la competitividad a través de la práctica de la ética y la docencia capacitada.	d1 Incremento de vínculos con centros de investigación (50%). d2 Aumento de vínculos con la empresa y la industria (90%). d3 Se solicitan servicios de extensión a la USMA (50%). d4 Se solicitan servicios de investigación a la USMA (60%). d5 La competitividad de la USMA se incrementa al 100%. d6 La USMA debe ocupar el lugar como centro de educación superior en la provincia, en cuanto a excelencia académica.	• Alto reconocimiento del servicio de investigación. • Conocimiento de los servicios de extensión. • Buenos vínculos con la empresa y la industria. • Altos niveles de competitividad en la educación superior.

4.3.6. Selección de frentes de ataque o nudos críticos: la USMACH no es competitiva de acuerdo con el posicionamiento actual.

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	La investigación no es una actividad que se haya considerado como prioritaria.	Alto	Sí	Sí
2	La USMA ha estado encerrada en su propio espacio.	Alto	Sí	Sí, depende de las políticas de la USMA de Panamá.
3	Se desconoce que la USMA pueda tener los recursos para ofrecer el servicio de extensión	Alto	Sí	Sí, si se concreta la 1.
4.	Actualmente se ha perdido prestigio y docencia calificada, lo que afecta la competitividad.	Alto	Sí	Sí, pero se refiere a otro problema.
	Nudo crítico: 2			

4.1.7. Árbol explicativo del problema.

PROBLEMA: LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA USMACH NO LE PERMITE VENTAJA COMPETITIVA EN CHIRIQUÍ

ACTOR: DIRECCIÓN USMACH.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Falta de identificación subjetiva que genere apoyo y simpatía hacia la USMA. 2. Falta promoción de los servicios que ofrece la USMA. 3. Se desconoce la participación de la USMA en programas que influyan en el desarrollo económico y social de la provincia de Chiriquí	d1 La imagen institucional es calificada de deficiente a regular por factores externos: Regular 17%. Deficiente 4% No opinaron 17%. d2 Los factores externos no recomiendan a la USMA como centro de educación superior: no la recomiendan 35%; no opinaron 41%. d3 No se reconoce que la USMA tenga impacto en el desarrollo económico y social de la provincia de Chiriquí: 17% doc, 17% est., 19% adm.	• Baja imagen institucional. • No se le considera para recomendarla como opción en la educación superior en la provincia de Chiriquí. • Está aislada del medio contingente.

4.2 7. Árbol de la situación – objetivo

PROBLEMA: LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA USMACH NO LE PERMITE VENTAJA COMPETITIVA EN CHIRIQUI.

PLAZO DEL PLAN: TRES AÑOS.

CAUSAS	VDR	CONSECUENCIAS
1. Existe la identificación subjetiva de apoyo y simpatía hacia la USMA. 2. Existe promoción de los servicios que ofrece la USMA. 3. Se incrementa la participación de la USMA en programas de influencia social y económica en la provincia de Chiriquí.	d1 La imagen institucional es reconocida como buena por factores externos (100%). d2 Los factores reconocen y recomiendan a la USMA como centro de educación superior a un nivel del 100%. d3 Se reconoce que la USMA tiene impacto en el desarrollo social y económico de la provincia de Chiriquí.	• Excelente imagen institucional. • Se le recomienda como centro de la educación superior en la provincia de Chiriquí. • Se necesita nueva etapa dinámica de mayor proyección social y económica hacia la comunidad.

4.3.7. Selección de frentes de ataque o nudos críticos. la imagen institucional de la USMACH no le permite ventaja competitiva en Chiriquí.

CAUSA No.	CAUSA	IMPACTO?	PUEDE EJECUTAR ALGUNA ACCIÓN PARA MEJORARLA?	DEBE ACTUAR?
1	Falta de identificación subjetiva que genere apoyo y simpatía hacia la USMA.	Alto	Sí	Sí
2	Falta promoción de los servicios que ofrece la USMA	Alto	Sí	Sí, se refiere a otro problema.
3	Se desconoce la participación de la USMA en programas que influyan en el desarrollo económico y social de la provincia de Chiriquí.	Alto	Sí	Sí
	Nudos críticos: 1 y 3			

V. PROPUESTA

PROPUESTA

En esta sección se formula el plan de acción institucional, a partir de la imagen – objetivo de la universidad, como un instrumento para conducir los cambios que permitan solucionar la situación actual del Centro USMA en Chiriquí.

Para esta propuesta se consideran los elementos del MAPP:

1. Se establecen los posibles diseños de operaciones y demandas de operaciones con sus respectivos responsables.
2. Se estima el presupuesto del proyecto.
3. Se propone un cronograma de ejecución.

A continuación se presentan los posibles diseños de operaciones y demandas de operaciones, presupuestos y cronograma de ejecución, que deben orientar el cambio de la actual situación, hacia la meta – objetivo para la USMA en Chiriquí. En este caso en particular referente al incremento del dinamismo de la USMA, afectando directamente los factores externos e internos que se han detectado en el estudio.

Un dato importante es que se señala el actor (directivos) que debe comprometerse y actuar a favor de la operación para que se logre el objetivo de cambio o, en su defecto, a la persona que colaborará fuera de la institución para la consecución de la acción necesaria.

1.1. Diseño de Operaciones y demanda de operaciones para la correspondencia entre demanda y oferta.

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1. Ausencia de instancias y mecanismos de relacionamiento entre USMACH y empleador.	OP Formulación de un proyecto de investigación de la demanda laboral.	Dirección	Docentes y estudiantes coordinadores de Unidades Académicas	Director del Centro
2. Faltan nuevas carreras.	OP Establecimiento de nuevas carreras que satisfagan la demanda de los sectores productivos, a través de la Comisión de Currículum del Centro.	Unidades Académicas de Coordinación y Especialistas en Currículum.	Docentes	Coordinador de la Unidad Académica.
	OP Creación de la Comisión de Estudio de Factibilidad para implementar nuevas modalidades de Educación Superior	Directivas del Centro	Personal Especializado en Currículum	Director del Centro.

1 2. Diseño de Operaciones y demanda de operaciones de la política administrativa para el funcionamiento del Centro

NUDO CRITICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1. la administración en la sede se encuentra centralizada.	DOP Descentralización del presupuesto del Centro Universitario.	Autoridades ejecutivas de la Sede.	Junta de Directores	Rector
	OP Programa de autogestión que sustente la autonomía del Centro Universitario.	Dirección Administración de Coordinadores de Unidades.	Consejo del Centro AEUSMA APROUSMA AGROUSMA	Dirección
	DOP Programa de Becas respaldadas por organismos locales, nacionales e internacionales.	Dirección	Comisión de Becas	Director

1.3 Diseño de Operaciones y demanda de operaciones para algunos procesos operativos de la gestión administrativa

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1. No se le da prioridad a la persona en el modelo de liderazgo.	OP Adecuación de calendarios y procedimientos a la realidad de los clientes de la institución.	Dirección	Administración	Dirección del Centro
4. Ineficiente sistema de comunicación	OP Creación de un sistema de comunicación.	Directivos	Especialistas en sistemas de información y comunicación.	Director del Centro
5. No se tiene un presupuesto que permita acciones más agresivas de promoción y venta de los servicios.	DOP Creación de un Departamento de Relaciones Públicas	Director	Autoridades de la Sede	Director del Centro

1.4. Diseño de Operaciones y demanda de operaciones para la calidad de servicios administrativos de la USMA

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1 Restricción de recursos materiales, equipo e infraestructura y su respectivo mantenimiento.	OP Plan de mantenimiento permanente.	Departamento de mantenimiento.	Administración	Coordinador del Depto. de Mantenimiento.
	OP Plan para la dotación de equipo y materiales.	Coordinadores de Unidades Académicas	Docentes Estudiantes	Coordinadores de Unidades
2. Ausencia de mecanismos para garantizar transporte regular en el horario nocturno.	DOP Convenio con las rutas de transporte colectivo.	Directivos	AEUSMA APROUSMA	Directivos
3. No tienen orientación de cómo usar el servicio de cómputo (estudiantes, docentes y personal administrativo).	OP Jornada de capacitación sobre los servicios de cómputo.	Directivos Director del Centro de Cómputo	Coordinador de Tecnología	Director del Centro de Cómputo
	OP Programa de promoción de servicios de apoyo a la comunidad.	Director del Centro Cómputo	Coordinador de Tecnología	Director del Centro de Cómputo

1.5 Diseño de Operaciones y demanda de operaciones de las condiciones del recurso humano que respaldan la oferta académica.

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1 Ausencia de capacitación permanente para el personal administrativo.	OP Programa de mejoramiento de la calidad del servicio administrativo.	Orientación Psicológica	Administración	Orientación Psicológica
	OP Programación de jornadas de capacitación institucional.	Director del Centro Administrativo	Dirección de Recursos Humanos de la Sede	Director del Centro.
	DOP Planeación semestral de reconocimiento e incentivos intangibles.	Director del Centro	Dirección de Recursos Humanos de la Sede	Director del Centro.
2. No existe compromiso de los docentes hacia la USMA.	OP Jornadas de capacitación a los docentes.	Directivos	Coordinación de unidades Académicas.	Director
	OP Plan Semestral de evaluación.	Director	Estudiantes Centro de Computo.	Director
	OP Plan Semestral de reconocimiento intangible.	Directivos	Dirección de Recursos Humanos de la Sede.	Director

	DOP Cursos de especialización por áreas académicas para el docente	Vicerrectoría de Post-Grado e Investigación	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría
	DOP Curso intensivo para la enseñanza andragógica.	Educación continuada	Directivos del Centro	Educación Continuada
3. Falta de estímulo hacia la investigación y la extensión	OP Planeación de actividades de extensión para la empresa y la sociedad en general.	Director del Centro Unidades Académicas	Docentes	Director del Centro
	DOP Programación de Investigación Universitaria.	Director del Centro	Vicerrectoría de Pos-grado e Investigación.	Director del Centro.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

1.6 Diseño de Operaciones y demanda de operaciones para la competitividad de la USMACH

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1. La USMA ha estado encerrada en su propio espacio.	OP Planeación de intercambio de servicios de extensión e investigación con las instituciones y la sociedad.	Directivos del Centro.	Comisión Especial	Directivos
	OP Creación de la Unidad de Evaluación Universitaria Institucional.	Directivos del Centro	Personal especializado en Investigación Evaluativa.	Directivos

1.7 Diseño de Operaciones y demanda de operaciones para la imagen institucional de la USMACH.

NUDO CRÍTICO	QUÉ HACER	QUIÉN HACE	QUIÉN COOPERA	RESPONSABLE
1. Falta de identificación subjetiva que genere apoyo y simpatía hacia la USMA.	OP Comisión de Promoción de la imagen institucional de la USMA.	Directivos Administrativos (factores externos)	Docentes Estudiantes	Directivos
	OP Organización de la Fundación Amigos de la USMA en Chiriquí.	Directivos (factores externos)	Docentes Miembros de la comunidad	Directivos
2. Se desconoce la participación de la USMA en programas que influyan en el desarrollo económico y social de la provincia de Chiriquí.	OP Creación de la Comisión de Proyección Social a la comunidad.	Directivos Asuntos Estudiantiles	Estudiantes Docentes	Asuntos estudiantiles
	OP Comisión de organización de la asociación de Graduados (AGROUSMA).	Directivos	Docentes Graduados	Directivos
	DOP Comisión de Pastoral Juvenil.	Directivos Asuntos Estudiantiles	Diócesis de Chiriquí Escuela de Educación en la Fe	Directivos

2. ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO POR OPERACIONES DEL PROYECTO Y DEMANDAS DE OPERACIONES

Problemas	*	OPERACIONES Y DEMANDAS	COSTOS EN DINERO Y TRABAJO		
			INSTITUCIONAL	MATERIALES	
Demanda/ Oferta	OP	Formulación de un proyecto de investigación de la demanda laboral	2,500 00		
	OP	Establecimientos de nuevas carreras			320 hrs Trabajo
	OP	Creación de la comisión de estudio de factibilidad para implementar nuevas modalidades de educación superior			400 hrs Trabajo
Política Administrativa	DOP	Descentralización del presupuesto universitario			320 hrs. Trabajo
	OP	Programa de autogestión que sustente la autonomía del Centro Universitario		15,000 00 (equipo)	
	DOP	Programa de becas respaldadas por organismos locales, nacionales e internacionales			trabajo anual
Procedimientos Administrativos	OP	Adecuación de calendarios y procedimientos a la realidad de los clientes			160 hrs Trabajo
	OP	Creación de un sistema de comunicación	2,000.00		
	DOP	Creación de un departamento de relaciones públicas	5,550.00		
Calidad Servicios Administrativos	OP	Plan de mantenimiento permanente	15,000 00		
	OP	Plan para la dotación de equipos y materiales		1,000 00	
	DOP	Convenio con las rutas de transporte colectivo			40 hrs Trabajo
	OP	Jornada de capacitación sobre los servicios de cómputo		200 00	80 hrs Trabajo
	OP	Programa de promoción de servicios de apoyo a la comunidad			640 hrs Trabajo
Recursos Humanos	OP	Programa de mejoramiento de la calidad del servicio administrativo	500.00		
	OP	Programa de jornadas de capacitación institucional	500 00		
	DOP	Planeación semestral de reconocimiento e incentivos intangibles para personal administrastivo	200 00		
	OP	Jornadas de capacitación a los docentes	1,000 00		
	OP	Plan semestral de evaluación			320 hrs Trabajo
	OP	Plan semestral de reconocimiento intangible para docentes	300 00		
	DOP	Cursos de especialización por áreas académicas para docentes	3,000 00	500 00	
	DOP	Curso intensivo para la enseñanza andragógica	300.00		
	OP	Plan de actividades de extensión para la empresa y la sociedad en general			trabajo anual
	DOP	Programa de investigación universitaria	10,000 00		
Competitividad	OP	Plan de intercambio de servicios de extensión e investigación con las instituciones y la sociedad	1,000.00		trabajo anual
	OP	Creación de la unidad de evaluación universitaria institucional	1,800 00	500 00	
Imagen Institucional	OP	Comisión de promoción de la imagen institucional del centro USMA		500.00	trabajo anual
	OP	Organización de la fundación amigos de la USMA en Chinqui	500.00		
	OP	Creación de la Comisión social la comunidad		500 00	trabajo anual
	OP	Comisión de organización de la asociación de graduados (AGROUSMA)			320 hrs. Trabajo
	DOP	Comisión de Pastoral Juvenil	3,000 00	500.00	
		Sub-totales	**46,150.00**	**19,700.00**	
		Total			**65,850.00**

* OP· Operaciones, DOP Demanda de Operaciones

3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Problemas		DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS	AÑOS				
			1998	1999	2000	2001	2002
Demanda/	OP	Formulación de un proyecto de investigación de la demanda laboral					
Oferta	OP	Establecimientos de nuevas carreras					
	OP	Creación de la comisión de estudio de factibilidad para implementar nuevas modalidades de educación superior					
Politica	DOP	Descentralización del presupuesto universitario					
Administrativa	OP	Programa de autogestión que sustente la autonomía del Centro Universitario					
	DOP	Programa de becas respaldadas por organismos locales, nacionales e internacionales					
	OP	Adecuación de calendarios y procedimientos a la realidad de los clientes					
Procedimientos	OP	Creación de un sistema de comunicación					
Administrativos	DOP	Creación de un departamento de relaciones públicas					
	OP	Plan de mantenimiento permanente					
Calidad	OP	Plan para la dotación de equipos y materiales					
Servicios	DOP	Convenio con las rutas de transporte colectivo					
Administrativos	OP	Jornada de capacitación sobre los servicios de cómputo					
	OP	Programa de promoción de servicios de apoyo a la comunidad					
	OP	Programa de mejoramiento de la calidad del servicio administrativo					
	OP	Programa de jornadas de capacitación institucional					
	DOP	Planeación semestral de reconocimiento e incentivos intangibles					
	OP	Jornadas de capacitación a los docentes					
Recursos	OP	Plan semestral de evaluación					
Humanos	OP	Plan semestral de reconocimiento intangible					
	DOP	Cursos de especialización por áreas académicas para docentes					
	DOP	Curso intensivo para la enseñanza andragógica					
	OP	Plan de actividades de extensión para la empresa y la sociedad en general					
	DOP	Programa de investigación universitaria					
Competitividad	OP	Plan de intercambio de servicios de extensión e investigación con las instituciones y la sociedad					
	OP	Creación de la unidad de evaluación universitaria institucional					
	OP	Comisión de promoción de la imagen institucional del centro USMA					
Imagen	OP	Organización de la fundación amigos de la USMA en Chinqui					
Institucional	OP	Creación de la Comisión social la comunidad					
	OP	Comisión de organización de la asociación de graduados (AGROUSMA)					
	DOP	Comisión de Pastoral Juvenil					

* OP Operaciones
DOP Demanda de Operaciones

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Analizados los resultados, presentamos las conclusiones, a partir de la hipótesis planteadas para el presente estudio:

1. **No existe la adecuada correspondencia entre la oferta y demanda esperada.**

   En los factores externos los titulados la catalogaron como mediana, los patrones opinaron que la concordancia es parcial y los sectores productivos declararon que no se satisfacen las necesidades con la actual oferta.

   Por otro lado, los estudiantes de los otros centros universitarios declararon que eligieron otra universidad porque tienen nuevas carreras que les son más atractivas o les ofrecen facilidades como ubicación, transporte, horarios flexibles y facilidades de pago.

   Entre las causas para que no exista la correspondencia entre la demanda y la oferta están la ausencia de instancias y mecanismos de relacionamiento entre la USMA en Chiriquí y los empleadores; además de la inexistencia de nuevas carreras.

2. **La política administrativa de la USMA no facilita el funcionamiento del Centro.**

   Se señalan aspectos que revelan esta situación como el cumplimiento

regular de los objetivos, la planificación de la oferta académica a nivel Sede, el método de selección del personal por asignación, la capacitación es esporádica y superficial, no existe un Manual de Funciones o Procedimientos, no existe un Plan Institucional, la toma de decisiones está centrada en la Sede y también los Directivos del Centro tienen centralizada la solución de problemas

De lo anterior se desprende un perfil administrativo centralizado que se convierte en obstáculo para el funcionamiento del Centro.

3. **Algunos procesos operativos dificultan la gestión administrativa.**

La síntesis de indicadores de procesos operativos, que influyen directamente sobre la gestión administrativa, indica aspectos como que el proceso de admisión es considerado complicado, que el trámite de matrícula es burocrático, la comunicación es impersonal y descendente, el modelo de liderazgo está orientado hacia la organización y no hay recursos asignados para la promoción y venta de los servicios institucionales.

Entre las causas para que se produzcan estas ineficiencias operativas están el hecho que el calendario de actividades se realiza atendiendo las necesidades de la Sede, la dependencia para el trámite de documentos con la Sede, el sistema de comunicación y liderazgo responden a esquemas tradicionales.

4. **El recurso humano no tiene las mejores condiciones para respaldar la oferta académica.**

No existe compromiso de los docentes hacia la USMA, falta capacitación docente, falta de seguimiento a los resultados de las evaluaciones. Así mismo se puntualizó la falta de dominio del conocimiento docente y las limitaciones en cuanto al equipo audiovisual, tecnológico y bibliográfico, que no facilitan el desarrollo de la enseñanza.

Los administrativos confrontan problemas con el transporte, equipo tecnológico y la capacidad para las relaciones humanas.

5. **Los servicios de extensión e investigación que demandan los sectores productivos de la provincia de Chiriquí, no son contemplados en la Programación de la USMA.**

Los docentes declararon que no participan en actividades de investigación ni de extensión; con lo que se disminuyen las posibilidades de adquirir recursos económicos, por esta vía para la institución. Además, que no se cumple con una de las funciones que debe asumir la universidad como rectora del pensamiento evaluador e innovador dentro de la sociedad

Al respecto los sectores productivos manifiestan que los servicios de extensión no satisfacen sus demandas, ya sea tanto porque se desconocen sus necesidades como por la poca integración de los docentes a este tipo de acciones universitarias.

6. **El recurso tecnológico no responde a la oferta académica.**

Los factores internos consideran que el subsistema tecnológico no respalda la oferta académica, debido a que se carece de suficiente equipo técnico y existe subutilización del servicio de cómputo.

El presupuesto es limitado para la inversión en equipo audiovisual y tecnológico que requieren los presentes niveles competitivos para la educación superior. Además, no se han programado adecuadamente las sesiones para la orientación en el manejo y uso del recurso de los Laboratorios de Cómputo, por parte de miembros del personal como docentes y administrativos.

7. **La USMA no es competitiva de acuerdo con el posicionamiento actual.**

Los factores externos no reconocen que el posicionamiento de la USMA sea efectivo. Inclusive los patrones desconocen si existe tal competitividad y el diez por ciento de los sectores productivos la califican como deficiente o desconocida. Mientras que los estudiantes de los otros centros universitarios estudian carreras similares a las de la USMA, pero en otras instituciones que han categorizado mejor.

La USMA ha perdido prestigio debido a causas como que ha estado encerrada en su propio espacio, no se le reconoce un papel importante como actora en las investigaciones ni en los servicios de extensión, tampoco ha procurado iniciar ni mantener vínculos con la industria y el comercio

8. **Las características de la imagen institucional de la USMA no le permite ventaja competitiva en Chiriquí.**

El veinticinco por ciento de los factores externos no consideran a la USMA como impactante en el desarrollo económico y social de la provincia.

El veinte por ciento de los factores externos no opinaron sobre la imagen institucional, por desconocimiento

El diez por ciento calificó la imagen institucional como deficiente o regular.

El sesenta por ciento no recomienda a la USMA como centro de educación superior.

La USMA fue calificada en tercer lugar en relación a la excelencia académica.

La proyección sobre la calidad *de* los servicios administrativos ha contribuido negativamente en la percepción de la imagen institucional de la USMA, por parte de los factores externos.

Entre las posibles causas de la baja imagen institucional se señalan la falta de identificación subjetiva, le genere apoyo y simpatía hacia el

Centro; además, que se desconoce la participación de la USMA en programas que influyan en el desarrollo económico y social de la provincia de Chiriquí.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Presentadas las conclusiones, esbozamos las recomendaciones que contribuirán al mejoramiento del papel administrativo de la USMA en Chiriquí

1. Se sugiere a la administración de la USMA que acepte los proyectos presentados en la Propuesta, con el fin de que al ser atendidos los principales problemas de cada variable, según los factores internos y externos, se logre un cambio positivo que repercuta en el mejoramiento institucional.

2 Se hace imperativo la realización de la investigación del campo laboral que demandan los sectores productivos, con el fin de tener la orientación sobre el tipo, la calidad y la cantidad del recurso humano necesario para el próximo quinquenio en los niveles tradicionales: Técnico, Licenciatura, Maestría, Postgrados y Doctorados.

3. Programar la ejecución de otras modalidades de educación superior (a distancia, educación de adultos, educación continuada), ya que la competencia de las otras universidades ha invadido el mercado con la misma oferta académica tradicional. Además, existen nuevos segmentos

etarios que deben ser atendidos como los adultos sin preparación básica completa, los de la Tercera Edad, los grupos que necesitan reingeniería o educación permanente, en forma directa en sus respectivas empresas, entre otros.

4. Realizar gestiones para lograr la descentralización de las funciones administrativas de la USMA en Chiriquí, que le permita desempeñarse dentro de un sistema administrativo que responda a las contingencias de su ambiente, para hacerle frente a la competitividad.

   Esto se logra a través de acciones administrativas para obtener mayor asignación presupuestaria, que permita la adquisición del material y equipo necesario que satisfagan la realidad de la institución.

5 Coordinar las actividades de autogestión financiera contando con el apoyo de las Asociaciones de Profesores, de Estudiantes y las Coordinaciones de las Unidades Académicas.

6. Otra proyección en el área administrativa sería la consecución de un Fondo para Becas, que facilite el recurso económico para estudiantes de bajos recursos, pero con suficientes aptitudes y potencialidades para la superación profesional.

La ayuda financiera también puede concretarse:

A nivel de estudiantes.

- Intercambios artísticos
- Intercambios deportivos
- Asesoría sobre liderazgo

A nivel de docente:

- Pasantías
- Becas para estudios
- Programa de investigación

A nivel institucional:

- Donaciones de material bibliográfico
- Donaciones de equipo académico
- Donaciones de equipo deportivo

7. Se sugiere la adaptación de un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio administrativo en general, basado en la capacitación permanente con miras a lograr mayor satisfacción del cliente, especialmente en cuanto a trámites, atención y relaciones humanas.

8 Es necesaria la creación de un Departamento de Relaciones Públicas para que promueva la excelencia académica, los logros, las metas, las proyecciones y la imagen institucional, de manera permanente por diferentes medios internos y externos. Para ello es imprescindible la asignación de recursos presupuestarios que respalden esta acción.

9 Es necesaria la optimización del servicio del Centro de Cómputo para el uso de docentes, estudiantes y personal administrativo, de tal manera que facilite el desarrollo de las actividades, lográndose trabajos de calidad en el menor tiempo Además, se debe dar mayor uso al costoso equipo, que está actualmente con un rendimiento limitado.

10. En cuanto al docente se deben atender áreas vitales como la evaluación de desempeño, la capacitación especializada, la educación andragógica y el reconocimiento intangible por la labor desplegada.

Utilizar un Sistema de Selección docente que considere la formación pedagógica para la transmisión de conocimientos, su excelencia como profesional e idoneidad necesaria para que el producto sea competitivo.

Es imprescindible que exista la identidad del docente con la institución, que propicie el compromiso psicológico y que incentiva la labor productiva, lo cual es importante ante la alta competencia que se ha presentado en la

educación superior en la provincia.

11. Organizar el Centro de Investigaciones con dos lineamientos fundamentales; primero la coordinación de las acciones para que se practique la investigación como un instrumento de trabajo dentro del perfil profesional universitario, y, segundo, promover la integración de la investigación como proyección hacia los sectores productivos, con el fin de colaborar en la solución de los múltiples problemas que pueden afectarlos en las diversas fases de la producción de bienes y/o servicios, estableciendo un vínculo científico con la realidad.

    La USMA como institución universitaria tiene este reto y, sólo en la medida que sea capaz de adaptarse, seguirá en la competencia con posibilidades de triunfar.

12. La implementación de la evaluación institucional es un requisito impostergable para la modernización de la educación superior particular, dado que se necesita con urgencia la realimentación negativa o positiva que nos indica la congruencia o no, entre los propósitos iniciales y las necesidades actuales del entorno. Esta actividad requiere de los recursos de personal, tiempo y apoyo logístico que faciliten su pleno desarrollo, ya que las instituciones privadas se caracterizan por un dinamismo basado en la

evaluación constante

13. El establecimiento de vínculos externos se puede realizar a través del intercambio de servicios con instituciones eclesiásticas, académicas, científicas, industriales y comerciales, lo cual contribuirá a elevar la consideración de la competencia e imagen institucional.

    Este intercambio puede ser mediante asesorías, pasantías, visitas de observación de los procesos y procedimientos, conferencias sobre las experiencias laborales, análisis de las necesidades y las proyecciones para las respectivas soluciones.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ADLER, Montimer. Enseñanza Superior, Cap. 10. En: Manifiesto Educativo 1986. Editorial Narcesa, Madrid, 91 págs.

APEDE, 1994. Plan Maestro para el Desarrollo del Potencial Económico de Chiriquí.

ARIAS CASTAÑEDA, Fernando. Un modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior. En: Revista Educativa Superior, 1985: (68-98).

Asociaciones Nacionales e Institutos de Enseñanza Superior. Información para la Evaluación de la Educación Superior. En: Revista de Educación Superior 1990, págs.: (97-121).

BRUNNER, J J. 1990. Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos. Editorial Fondo de Cultura Económica, 160 págs.

BURGOS VIVAS, F. Modelo para la Evaluación de las Dependencias Administrativas de la Universidad de Carabobo. En: revista PLANIUC 1985, págs.: (167-179).

CAJAR CABRERA, L. 1998. La Planificación Estratégica. Ediciones ICASE Universidad de Panamá, 127 págs.

Contraloría General de la República. 1991. Panamá en Cifras, Panamá, 430 ágs.

Contraloría General de la República. 1993. Panamá en Cifras, Años 1988-1992. Panamá, 240 págs.

CRUZ VALVERDE, A 1990. El Sistema de Planeación y el Diagnóstico de la Educación Superior, 3era. Edición, Editorial Trillas, 83 págs.

CHIAVENATO, I. 1989. Introducción a la Teoría General de la Administración, 3era. Edición, Editorial McGraw Hill, 686 págs

DIAZ, J. Y MASSIAH, R. Administración y Organización de Instituciones Escolares. En: SICAPER, 1978, págs. 57.

DIAZ, J. Taller de Integración. 1996, ICASE, Universidad de Panamá, 73 págs

DORYAN G.E. y CRUZ, A. Los Retos de la Competitividad en Panamá y su relación con la Educación, Ciencia y Tecnología. En: revista Taller III ANDE. INCAE, 1993, págs. 43.

EVIA ROSADO, C. Eficiencia, Eficacia y Contradicciones en las Instituciones de Educación Superior. En: Revista Educación Superior, 1985, págs.: (41-53)

FERNANDEZ ESPINO, I. El Concepto de Política Educativa y su Definición en Política Educativa y Aspectos Legales, 1993, págs.: (14-30).

KAGONO, N y SASAKI y JAPONESAS. 1994 En: Estrategia y Organización tercer Mundo Editores, 341 págs.

LAFOURCADE, P.D. 1993. Algunas Precisiones sobre las Bases que Fundamentan la Autoevaluación Institucional, Publicaciones SIMED, 382 págs.

LEMUS, L.A. 1993. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas Editorial Kapeluz, 382 págs.

MUÑOS IZQUIERDO, C. Relaciones entre la Educación Superior y el Sistema Productivo. En: Revista Educación Superior, 1990, págs.: (74-101)

NÉRICI, I. 1973. Hacia una Didáctica General Dinámica, Editorial KAPELUZ, 541 págs.

PAREDES, E. La Planificación Universitaria en el Marco de una Reestructuración Académica y Administrativa. En: Revisa PLANIUC, 1984, págs.: (113-124

PEÑATE MONTES, L. 1995. Administración de Instituciones Educativas, Cooperativa Editorial Magisterio, 269 págs.

PETRELLA, R. 1996. Los Límites a la Competitividad Editorial Sudamericana, 161 págs

PITTI F. y CENTENO C. 1994 Realidades y Proyecciones de la Educación del Tercer Nivel en la Provincia de Chiriquí, Monografía ICASE, David, 150 págs.

POPE, J. 1984 Investigación de Mercados, Editorial Norma, S.A., 348 págs.

RENAN PIQUERAS, J.J. 1985. Administración de Empresas: Una Visión Actual, Ediciones Pirámide, S.A., 134 págs.

ROSEMBERG, J.M. 1989. Diccionario de Administración y Finanzas, Grupo Editorial Océano, 641 págs.

SALLENAVE, J.P. 1995. La Gerencia Integral, 2da Edición, Editorial Norma, S.A., 259 págs.

Secretaría General USMA. 1994. Guía Académica, Centro de Impresión de la Usma, 194 págs.

TEJADA PALACIOS, L. 1987. Gestión de la Imagen Corporativa, Editorial Norma S.A., 204 págs.

TUNNERMANN, C. 1983. Estudio sobre la Teoría de la Universidad, Editorial Universitario Centroamericano, 532 págs.

TUNNERMANN, C. 1998 En el Umbral del Siglo XXI. Desafíos para los Educadores y la Educación Superior, 121 págs.

UNESCO, 1979. Enfoque Sistémico del Proceso Educativo, Ediciones Anaya, 211 págs.

UNESCO, 1995. Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior, París.

UNESCO y Consejo de Rectores de Panamá, 1995. Los Retos de la Universidad de Hoy, Editorial Universitaria Panamá, 110 págs

UNESCO/DREALC 1994. Medición de la Calidad de la Educación; Instrumentos, 196 págs.

VILLALOBOS R., N La Evaluación Institucional· Una Proposición Metodológica En. Revista PLANIUC, 1984, págs.: (133-139)

WEIS, C. 1983 Investigación Evaluativa, 4ta Reimpresión, Editorial Trillas, 184 págs.

ANEXOS

OFERTA ACADEMICA DEL TERCER NIVEL PARTICULAR EN LA PROVINCIA DE CHIRIQUI

UNIVERSIDAD LATINA	UNIVERSIDAD DEL ISTMO	UNIEDPA	USMA EN CHIRIQUI
LICENCIATURAS -Admon. de Negocios -Contabilidad -Mercadeo -Finanzas y Banca -Secretariado Ejec.Comp. -Periodismo -Publicidad -Inglés -Derecho y C. Pol. -Inf. de Sist. Inform. PROFESORADO -Matemáticas PROFESORADO Y LICENCIATURA -Educ. Preesc.Bilingüe -Educ. Primaria Bilingüe POSTGRADOS -Docencia Superior MAESTRIAS -Docencia Superior -Admón. de Negocios -Serv. de Gerencia de Salud	LICENCIATURAS -Contabilidad -Admón. de Sistemas -Derecho y Ciencias Pol. -Informática -Finanzas y Banca -Admón. de Empresas -Mercadeo y Propaganda -Mercadeo y Ventas TECNICOS -Admón de Sistemas -Gerencia de Empresas Agropecuarias -Admón. de Mercadeo y Ventas POSTGRADOS -Alta Gerencia -Docencia Superior	LICENCIATURA -Secretariado Ejecutivo -Educación	LICENCIATURAS- -Admón. de Empresas Turísticas -Contabilidad -Finanzas -informática -Mercadotecnia -Psicología -Inglés -Religión, Etica y Moral PROFESORADO - de Segunda Enseñanza TECNICO -Banca -Programación MAESTRIAS -Ecología y Conservación -Ciencias de la Familia

Fuente: Las Autoras

OFERTA ACADEMICA DEL TERCER NIVEL OFICIAL EN LA PROVINCIA DE CHIRIQUI

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIRIQUI	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE CHIRIQUI	UNIVERSIDAD DE PANAMA (Facultad de Ciencias Agropecuarias)	USMA EN CHIRIQUI
LICENCIATURAS -Admón. Pública -Secretariado Ejecutivo -Economía -Admón. de Empresas -Contabilidad -Biología -Matemática -Química -Derecho y C. Pol. -Bibliotecología -Español -Educación Física -Geografía con Espec. en Eval. y Conservación -Recursos Naturales -Música -Periodismo -Relaciones Publicas -Educacion -Enfermería -Inglés TECNICOS -Secret. Ejec. Administ. -Proc. de Alimentos -Emergencias Médicas -Comunicación Radiofónica POSTGRADOS -Docencia Superior	LICENCIATURAS -Ingeniería Civil -Ing. Eléctrica -Ing. Electromecánica -Tecnología Eléctrica -Tecnología Electrónica -Ing. Industrial -Ing. Mec. Indust. -Tecnología Administrativa -Ing. Mecánica -Tec. de Mec. Indust. -Ing. de Sist. Comp. -Tec. de Mec. Indust. TECNICOS -Edificaciones -Topografía -Riego y Drenajes -Saneamiento y Medio Ambiente -Electricidad -Electrónica -Téc. Industrial -Administración -Mecánica Industrial -Refrig. y Aires Acond. -Programación y Análisis de Sistemas Computarizados	LICENCIATURAS • Educ. para el Hogar Ingenierías • Agrícola • Desarrollo • Agropecuario • Zootecnista • Agrónomo. Postgrados • Docencia Superior	LICENCIATURAS- -Admón. de Empresas Turísticas -Contabilidad -Finanzas -Informática -Mercadotecnia -Psicología -Inglés -Religión, Etica y Moral PROFESORADO - de Segunda Enseñanza TECNICO -Banca -Programación MAESTRIAS -Ecología y Conservación -Ciencias de la Familia

Fuente: Las Autoras

COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA UNIVERSITARIA EN LA PROVINCIA DE CHIRIQUI, 1996-1997

UNIVERSIDAD SANTA MARIA LA ANTIGUA	UNIVERSIDAD LATINA	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIRIQUI	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA	UNIVERSIDAD DEL ISTMO
Licenciaturas:	Licenciaturas:	Licenciaturas:	Licenciaturas:	Licenciaturas:
.Contabilidad (N)	X (D y N)	X (D y N)		X (N)
.Finanzas (N)	X (D y N)			X (N)
.Mercadotecnia (N)	X (D y N)			X (N)
.Informática (N)	X (D y N)		X (D y N)	X (N)
.Inglés (N)	X (D y N)	X (D y N)		X (N)
Técnico:			Técnico:	
.Programación (N)			.Programacion y Análisis de Sist Computarizados.	

Turnos de estudio:
(D) Diurno
(N) Nocturno

Fuente: Las autoras.

El cuadro presenta la oferta académica del Tercer Nivel de la provincia que se ha convertido en la competencia con la USMA de Chiriquí. Está centrada en el área de Ciencias Administrativas.

Refleja las alternativas en los turnos de estudio diurnos y nocturnos de las Universidades Latina, UNACHI, Tecnológica, mientras que la USMA brinda turno nocturno como única opción.

Al comparar la oferta académica de Tercer Nivel particular de la provincia, observamos que la USMA de Chiriquí compite en las carreras de licenciaturas de los Centros Universitarios siguientes:

- Universidad Latina:
  - .Contabilidad
  - .Finanzas
  - .Inglés
  - .Informática
  - .Mercadeo

- Universidad del Istmo:
  - .Contabilidad
  - .Informática
  - .Finanzas
  - .Mercadeo

Cabe señalar que tanto la Universidad Latina como la Universidad del Istmo ofrecen simultáneamente las carreras de Finanzas y Bancas para sus egresados. En la USMA los títulos son separados, lo que implica mayor tiempo y mayor costo.

La USMA no compite en los profesorados con especialidad como se ofrecen en los otros centros universitarios.

También en las carreras técnicas, Postgrados y Maestrías, la oferta es limitada. En cuanto a las carreras intermedias, se ha modificado esta opción ofreciendo un título intermedio denominado Diplomado con 90 créditos generales, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Naturales y Tecnología. Es de carácter general.

En lo referente a la oferta académica del Tercer Nivel Oficial la USMA de Chiriquí tiene la competencia en las carreras de licenciatura en las Universidades siguientes:

<u>- Universidad Autónoma de Chiriquí</u>

. Contabilidad

. Inglés

<u>-Universidad Tecnológica</u>

. Ing. de Sistemas Computacionales (Informática)

Tiene la competencia con la Universidad Tecnológica con la

carrera técnica de programación.

No tiene competencia en los profesorados, Postgrados y Maestrias.

SISTEMA. CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUI, 1996.

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA :

BASE LEGAL, ATRIBUCIONES Y OBJETIVOS	-Constitucion Politica de la República de Panama-Capitulo V -Ley 34 de 1995 Organica de Educación (modifica la Ley 47 de 1946) -Decreto Ley Nº 16 del 11 de julio de 1963 UNIVERSIDAD PARTICULAR -Resolución Nº 33 del 27 de abril de 1965 - FUNCIONAMIENTO DE LA USMA -ESTATUTO ORGANICO DE LA USMA	OBJETIVOS: La formación de personas que en la sociedad se distingan por: -Profundos conocimientos científicos y humanísticos. -Ser testimonio de fe y la sincera práctica de la moral cristiana. -El compromiso en la creación de una sociedad más justa y fraterna.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA 1. Nivel Directivo Unidades: objetivos funciones	-Direccion -Sub-dirección -Administracion	-Administrar los recursos del Centro. -Asistir a la Dirección. -Custodiar los bienes y proporcionar las facilidades para el funcionamiento operativo.
2. Nivel de asesoria y/o consulta	-Coordinación de Unidades Académicas.	-Tienen similitud y correspondencia con las funciones de las Facultades. Su rol es de asesoría en Programas académicos y de extensión.
3. Nivel de Coordinación	-Consejo de Coordinación	-Participan las autoridades de la Sede: Rector, Vicerrectores, Decanos y, autoridades y representantes de docentes y estudiantes. Su fin es la planificacion y evaluación del desarrollo de las actividades.
4. Nivel de académico y/o administrativo	-Secretaria -Contabilidad	-Manejo de documentos y atención al cliente. -Servicios y controles financieros.
5. Nivel operativo	-Servicios docentes, de investigación y extensión.	
6. Relaciones entre las unidades del Centro y demás unidades de la USMA	-Vinculación estrecha con las Vicerrectorías Académica y Administrativa. También con la Secretaría General.	

RECURSOS HUMANOS: 1. Personal docente- 65 -Categoria	-Adjuntos 31%, Auxiliares 49%, Agregados 15%, Titulares 5%.
-Dedicacion horaria	-T. Parcial 92%, Medio Tiempo 3%, Tiempo Completo 5%.
-Condic. nombramiento	-Contratación 31% y permanente 69%.
-Titulacion y especializacion	-Licenciaturas 82%, Posgrados 8% y Maestrías 10%.
2. Administrativos y Técnicos: 25 -Cargo	-3 Profesores Administrativos de Tiempo Completo, 3 Profesores de Medio Tiempo, 3 administrativos, 6 secretarias, 2 bibliotecarias, 8 mantenimiento.
-Nivel escolar	-Posgrados 20%, Licenciados 40%, algún año universitario 8%, secundaria 16% y primaria 16%.
-Condicion del nombramiento	-Permanentes 96%, periodo probatorio 4%.
3. Estudiantes: 511	
-Esc. procedencia	-Ciencias 43%, Letras 6%, Ciencias y Letras 10%, Comercio 12%, otros 8%. -Sector público 40%, sector privado 31%, sin especificar 29%.
-Nivel socioeconomico familiar	-Ingreso familiar: 54% 400.00 a 1,000.00 46% mayor de 1,000.00 -Recursos propios 12%, Recursos familiares 46%, Ambos 29%, Préstamos 3% y Becas 10%.
-Distribución por carrera y año Cuadro Adjunto.	
-Graduandos	-Maestrías 5, Licenciaturas 710, Técnicos 510, Profesorados 341.

RECURSOS FISICOS Y MATERIALES		
1. INFRAESTRUCTURA:		
-Dependencias y/o. despachos:		
Direccion		
Subdirección		
Secretaria		
Contabilidad		
-Instalaciones academicas:		
Aulas		
Laboratorios	5	
Biblioteca	1 (aprox. 6,000 libros)	
-Instalación de caracter social:		
auditorio	1	
sala de proyección	No tiene	
salón de profesores	1	
cocina	1	
cafeteria	1 Donada por Empresa Canada Dry	
-Instalaciones sanitarias:	2 pequeñas al servicio del personal	
Jardines, bosques	4 bosques	
áreas verdes	Varias hectáreas libres, 1 parque	
gimnasio, deportes	1 gimnasio, 1 cancha	
lavabos, duchas	4 duchas	
servicios sanitarios	32	
sala de consulta médica	No tiene	
enfermeria	No tiene	
servicio dental	No tiene	
fuente de agua	2	
-Instalaciones auxiliares:		
depósitos	3	
almacen	1	
estacionamiento	2	
pasillos	6	
-Utilización de la capacidad instalada:		
.condiciones fisicas	Buenas	
.capacidad de construcción	No hay inversión inmediata	
tipo de tenencia	El patrimonio es general y pertenece a la USMA.	

2. MATERIAL DIDACTICO		
-Equipo audiovisual	1 proyector de filminas 3 reproyectores de acetatos	
-Equipo de reproduc.	1 mimeógrafo	
3. EQUIPO DE OFICINAS		
-Máquinas de escribir	38	
-Computadoras	4 oficinas, 51 laboratorios	
-Fotocopiadora	2	
-Grabadoras	4	
4. MOBILIARIO		
a) Aulas de clases: -Sillas -Escritorios -Armarios -Pizarrones	31 500 31 No tienen 36	
b) Oficinas: -Sillas -Escritorios -Armarios y muebles	8 133 29 42	

RECURSOS FINANCIEROS 1. Presupuesto de ingresos Posibilidades de incremento, posibilidades nuevas. 2. Presupuesto de gastos -Componentes -Objeto de gastos -Distribución	 Ejecutado en 1995 B/. 753.104 Incrementar los Posgrados, Maestrías y Cursos de Educación Continuada. Operaciones e inversión Operaciones: Servicios personales, Servicios no personales, Materiales y Suministros, Cuotas Personales, Asignaciones Globales B/. 561.317 Equipo e Inversion 191,787 -De acuerdo a las necesiades.	
AUTONOMIA EN LA TOMA DE DECISIONES Se valorán criterios de asignacion, costo por alumno, costo por egresado.	La toma de decisiones es consultada con las autoridades centrales. Costo por alumno: B/. 1,473.78 Costo por egresado: B/. 7,368.90 Asignaciones -Servicios personales 53% -Servicios no personales 11% -Materiales y suministros 1% -Cuotas personales 8% -Asignaciones globales 1% -Equipo e inversion 26%	

FUNCIONAMIENTO

UNIDADES ACADEMICAS Y ADMINISTRATIVAS RESPONSABLES - FUNCIONES BASICAS	
I.AREAS DE GESTION	
1. Investigacion	
.Identifica los problemas existentes en el medio productivo, mercado laboral y sociedad civil.	-Se hace énfasis en la elaboración de tesis.
.Identifica necesidades de investigación, formación y extensión.	-Se realizan según las necesidades de las Escuelas.
.Establece prioridades	
.Asigna recursos	-No tiene un Departamento formal al respecto.
.Diseña investigacion o estudio de necesidades	-Algunas materias lo incluyen en sus Programas.
.Ejecuta investigación o estudio	
.Evalua la acción	
2. Docencia Administracion del curriculum	
.Identifica los problemas de formación y capacitación existentes en el medio productivo, mercado laboral y sociedad civil, en el Centro.	-No
.Identifica necesidades de carreras, cursos, seminarios, asignaturas, etc.	-Apertura de las Maestrías.
.Establece prioridades	-No
.Define objetivos.	-No
.Asigna recursos	-En la Sede.
.Diseña programas de carrera, cursos seminarios, asignatura, etc.	-Carreras, no; seminarios, asignaturas, sí.
.Habilita o implementa el programa	-Sí
.Ejecuta el programa	-Sí
.Evalúa el programa	-Sí
3. Extensión Relación con la comunidad.	
.Identifica los problemas existentes en el medio productivo, mercado laboral y sociedad civil.	-Vínculo con otras Universidades, Cámara de Comercio, Iglesias, Ministerio de Educación, MIDA...
.Identifica necesidades de conocimientos científicos y técnicos en la comunidad, empresa privada y agencias gubernamentales.	-No
.Establece prioridades.	-No
.Asigna recursos.	-Sí
.Programa la acción.	-Sí
.Ejecuta la accion.	-Sí
.Evalúa la acción.	-Sí

UNIDADES ACADEMICAS Y ADMINISTRATIVAS RESPONSABLES - FUNCIONES BASICAS	
II. SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
1. Planificación Institucional .Realiza diagnostico situacional. .Fija metas y objetivos. .Formula planes, programas y proyectos. .Asigna recursos .Programa las acciones. Ejecuta las acciones .Da seguimiento y evalua la accion	-Se está realizando un proyecto de Planificacion en la actualidad: la Sede y los Centros.
2. Gestión de Recursos -Humanos: Reclutamiento Seleccion Adecuacion Optimización Satisfacción individual Perfeccionamiento	-Se ha establecido a nivel central una Política de Administración de Recursos Humanos y de Salarios, a partir de 1997. -Se firmó una nueva Convención Colectiva. -Los Concursos se realizan para los docentes.
-Fisicos y materiales: Formula plan de adquisición Adecua a necesidad optimiza uso Mantenimiento: limpieza y reparación	-Se siguen normas de Auditoria como las cotizaciones. -A medida que se presenta la necesidad.
-Financieros: Fuentes de ingresos Identifica nuevas fuentes Criterios para asignar recursos Formula presupuesto Controla presupuesto Evalua	-Pago de los estudiantes por créditos, laboratorios y otros servicios. -Se propone un Presupuesto ante la Sede. -La ejecución se controla desde Panamá -A nivel institucional, no.
3. Control: Sistema de información. Registro contable Archivos Estadisticas	-Si -Si -Si. Controles en Secretaría General y la Dirección de Planificación de la Sede.
4. Produccion	
5. Promoción	Hay un funcionario de Relaciones Públicas y un Comité Permanente integrado por docentes y estudiantes. Existe el Radioperiódico FORO CULTURAL Y EL BOLETIN LA USMA INFORMA.
6. Venta	-Compromiso de todos los miembros de la Institución.

CONDUCCION

ASPECTOS	
I.LIDERAZGO: Autonomia en la toma de decisión. Conjunto de acciones y comunicacion interpersonales promovidas por un superior para encauzar los esfuerzos y recursos organizacionales, hacia la consecusión de los objetivos propuestos.	-Las decisiones están centralizadas, sin embargo existen mecanismos para que haya una forma permanente de comunicación y que las respuestas sean oportunas.
-Orientado a la organización. estructura, tarea; preocupado por las necesidades de la organizacion: .Planificar, organizar, coordinar .Asignar tareas, evaluar progresos, orientar hacia la producción. .Se preocupa por aspectos tecnicos, métodos de produccion, normas	Es la conducta presentada en mayor proporción.
-Orientado a las personas: Preocupación por las necesidades de las personas o grupos. .Educar a las personas .Formar equipo .Ayudar a resolver problemas .Amigable .Acepta individualidad .Atento, confiado .Consulta	Es la conducta presentada en mediana proporción.
-Orientado a la situacion: Toma en cuenta al lider, al grupo, la situación y sus relaciones. .Comportamiento del lider: orientado a las personas, la organizacion, la situación y relaciones .Caracteristicas de los empleados .Características de las tareas	

ASPECTOS	
2.MOTIVACION: Impulsos y actitudes que encauzan, canalizan y sostienen el comportamiento del individuo en el trabajo y que lo llevan a cumplirlo de determinada manera.	
-Patron de comportamiento del jefe:	
.Hacia el poder: procura influir sobre las personas y las situaciones. Le interesa la disciplina. Busca resultados. Exalta la jerarquía.	
.Hacia el cumplimiento de la tarea: Gusta demostrar competencia y realizar trabajos de alta calidad. Le satisface superar retos, prognesar, crecer.	Es la conducta presentada en mayor proporción.
.Hacia la afiliación: Ayuda a establecer y mantener relaciones positivas con otras personas, desea ser querida (o), aceptada (o), admirada (o).	
-Necesidades humanas de los subalternos	
.Fisiológicas: Manifiesta alta preocupación por satisfacer necesidades básicas.	
.Seguridad: Busca proteccion de amenazas y peligros.	Se observa
Procura ambiente seguro ordenado. Estructurado, estable, previsible. Le da significado a las cosas.	Se observa
.Pertinencia: Busca dar y recibir afecto, amor, amistad. Gusta formar parte de grupos cohesivos.	Se observa
Estima: Tiene alta estima de si mismo, se enorgullece de lo que es y hace. Busca estatus social, reputación.	Se observa
.Realización: Busca utilizar y desarrollar potencial, talento y personalidad. Procura convertirse en todo lo que es capaz de convertirse.	
-Proceso de motivación:	
.Satisfacción en el trabajo: Disfruta contenido de la tarea. Tiene amplio control sobre el desarrollo de la tarea. Tiene posibilidades de crecimiento. Se reconoce el trabajo realizado. Se dan ascensos. Obtiene lo necesario para su desempeño.	Es limitado el control sobre la tarea. Las posibilidades de hacer una carrera en el Centro es limitada. El desempeño se desarrolla de manera normal.

CONDUCCION

ASPECTOS	
Insatisfacción en el trabajo: No se percibe apoyo de la supervisión. Mala relacion con los compañeros. No hay seguridad en el puesto. Las condiciones fisicas del trabajo no son adeucadas.	
3. COMUNICACION: Garantiza la articulacion y unidad de accion entre todos los integrantes de la organizacion. Red que permite a la Dirección informar sobre la misión, objetivos y estrategias de la organización; e informarse de las condiciones de trabajo, motivaciones, expectativas, dificultades y resultados en el logro de los objetivos.	
-Tipo de comunicacion formal: Señale si es oral, escrita, electrónica o audiovisual.	
.Descendente (Jefe-subalterno)	Generalmente oral y escrita
Problemas:	Retención de informaciones
.Ascendente (subalterno-jefe)	Generalmente oral
Problemas:	No hay suficiente tiempo dentro del horario regular
.Horizontal (igual nivel)	Generalmente oral
Problemas:	
-Tipo de comunicación informal: Indique quienes participan y los temas, si lo conoce.	Situaciones laborales, familiares, inquietudes personales.
-Lugar donde se da:	
. Cafeteria	SI
.Salón de Profesores	SI
.Comedor	SI
.Pasillos	SI
.Otro	SI

CONDUCCION

ASPECTOS	
-Tipo de comunicacion externa. Señale si es oral, escrita, electrónica o audiovisual.	Escrita, Electrónica y Audiovisual.
.Problemas:	
-Participantes:	
.Organismos gubernamentales	SI
.Organismos no gubernamentales	SI
.Asociaciones	SI
.Personas	SI
4 COORDINACION: Garantiza que las actividades se de acorde lo establecido y cuenten con los recursos necesarios	
-Coordinación formal:	
.Organismo de coordinación:	Consejo de Coordinación del Centro.
.Frecuencia de reunión	Dos veces al semestre
.Integrantes:	Autoridades de la Sede y del Centro.
.Temas tratados:	Presentación y evaluación de actividades.
-Coordinacion informal:	Permanentemente con autoridades y niveles locales y nacionales.
.Mecanismo	
Entrevista	SI
Conversacion	SI

ASPECTOS	
5. SUPERVISION. Constatar el avance o estado de cumplimiento de normas, instrucciones o especificaciones, de acuerdo a lo programado.	
-Visitas (frecuencia)	
-Entrevistas (frecuencia)	Según necesidades.
-Revisión de documentos (frecuencia)	Permanente
-Revisión de informes (frecuencia)	Permanente
-Problemas detectados:	
.Administrativos:	A veces la información es a destiempo.
.Técnico/Docentes.	Falta de capacitación pedagógica, equipo audiovisual
.Personales:	Mayor interés en las labores ocupacionales
-Soluciones propuestas:	
.Inmediatas	Diálogo permanente, a tiempo, capacitación, participación real.
.Mediano plazo	Integración a actividades de desarrollo organizacional.
6. CONFLICTOS: Identificar asuntos con los cuales el personal está en contraposicion: objetivos, metas, métodos.	
-En la unidaad de trabajo:	
.Entre personas:	
- Objetivos	
-Metas	
-Metodos	
-A nivel de la organización:	
.Entre departamentos:	Hace falta mayor intercambio de la información a través de todos los niveles, de manera oportuna, en cuanto a modificaciones, nuevas carreras, cambios de procedimientos, entre otros.
- Objetivos	
- Metas	
- Métodos	

CONDUCCION

ASPECTOS	
-Coordinación Informal	
-Entre niveles jerarquicos.	
- Objetivos	
-Metas	
-Metodos	
.Entre personas	
- Objetivos	
- Metas	
.Entre grupos	
- Objetivos	
- Metas	
- Métodos	
7. CAMBIO EN EL TRABAJO: Cualquier alteración o modificacion de la situacion actual en el ambiente laboral	
(responda afirmativa o negativamente)	
-Tipos de cambios:	
.Se ha incorporado equipo-maquinaria o herramienta nueva.	Si, computadoras en las oficinas, red de control de matricula.
.Se ha incorporado procedimiento nuevo de trabajo.	Si, proceso de inscripción y posterior el pago.
.Se ha incorporado nuevo plan de estudio o programa.	Si, modificado en Ciencias Administrativas y Ciencias Naturales y Tecnología.
.Se ha modificado los estándares de desempeño o producción.	Si, nuevo sistema de evaluación del personal.
.Se ha modificado el horario de trabajo.	Si, se ha añadido media hora de trabajo en la Administración.
.Otras.	Los sábados se ofrece el servicio de Biblioteca y se atienden los Programas especiales y Maestrías.

CONDUCCION

ASPECTOS	
(responda afirmativa o negativamente)	
-Respuestas al cambio.	
.Se han manifestado muestras de rechazo (huelgas).	NO
.Se han dado manifestaciones de resistencia:	
.. Sabotaje	NO
.. Tortuguismo	NO
.. Obstáculos	NO
.Se ha manifestado tolerancia	SI
.Se ha manifestado aceptacion	SI

O B S E R V A C I O N E S :

ESTRUCTURA DE PERSONAL
NOMINA DE PERSONAL POR CARGO

1. Miguel A. Nieto	Director	Profesor de Tiempo Completo
2. Jorge A. Quiroz	Subdirector	Profesor de Tiempo Completo
3. Anabella de Staff	Admitra.	Licenciada
4. Deidamia de Sánchez	Orientadora Psicológica	Prof. de Tiempo
5. Roberto Esquivel	Cómputo	Profesor de Medio Tiempo
6. Andy Gómez	Director de Cómputo	Licenciado
7. Diomedes Candanedo	Relacionista Público	Licenciado
8. Enith de Palacios	Cajera	Licenciada
9. Aura de Sánchez	Secretaria	Licenciada
10. Anabel González	Secretaria	Estudiante universitaria
11. Katia Rincón	Secretaria	Estudiante universitaria
13. Fátima Pitti	Secretaria	Profesora
14. Anela Ubide	Administ. Libreria	Profesora
15. Andrea Pitti	Secretaria	Posgrado
16. Anibal Beitia	Estudios Generales	Profesor de Medio Tiempo
17. Fernando Urzaiz	Asuntos Estudiantiles	Profesor de Medio Tiempo
18. Hesilda Rios	Bibliotecaria	Profesora
19. Odalys de Rodríguez	Bibliotecaria	Bachillerato
20. José Montenegro	Mantenimiento	Bachillerato
21. Lorenzo Sánchez	Mantenimiento	Primer Ciclo
22. Nicolás Castillo	Mantenimiento	Bachillerato
23. Antonia de Quiel	Mantenimiento	Primer Ciclo
24. Elena de Cocherán	Mantenimiento	Primaria
25. Eida Aparicio	Mantenimiento	Primaria
26. Onilda de Cerrud	Mantenimiento	Primaria
27. Edita Pitti	Mantenimiento	Primaria

Instrumentos de los Factores Externos:

* Titulados de la USMA en Chiriquí.

* Patronos.

* Sectores Productivos.

* Estudiantes de otros Centros Universitarios.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENCUESTA A EGRESADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUÍ

No ____ Fecha _____ Investigadoras: Fátima Pittí y Celia Centeno

OBJETIVO Sintetizar las características de la educación superior.

INSTRUCCIONES:
a) Responda en forma directa.
b) En las preguntas de calificación, seleccione una respuesta
c) En las preguntas de causas, seleccione varias respuestas, según su opinión

SEÑALE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CARGO/RESPONSABILIDAD	MES/AÑO	MES/AÑO

Sexo: ☐ F ☐ M Edad: ☐ años Lugar de residencia: _____

1 Título obtenido en la USMA: _____ 2 Año de Graduación _____

3 La gestión de las autoridades administrativas de la USMA facilitó su tránsito en la misma.

☐ Totalmente ☐ Parcialmente

Especifique:
☐ Trámite expedito de documentos ☐ Otorgamiento de becas
☐ Facilidades para el pago ☐ Exoneración de matrícula
☐ Acceso a equipos y materiales ☐ Servicios adicionales
☐ Material bibliográfico

4. Las condiciones físicas de las instalaciones (edificios, luz, agua, mobiliario), estuvieron en condiciones aceptables:

☐ Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca

5. El equipo que utilizó estaba en condiciones óptimas:

☐ Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca

6. El personal docente que le impartió clases demostró dominio de su campo de conocimiento

☐ Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca

7 El personal docente que le impartió clases demostró capacidad como docente

☐ Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca

8 Los docentes asistían puntualmente a clases:

☐ Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca

9 La enseñanza recibida llenó sus expectativas como:

☐ Estudiante ☐ Profesional ☐ No la llenó

10 Cuando tuvo dificultades, las mismas fueron solucionadas por:

☐ Dirección ☐ Subdirección ☐ Contabilidad ☐ Secretaría ☐ Nadie

11. ¿Considera que ha recibido formación para enfrentarse al campo laboral en aspectos como

☐ Instrumentos de trabajos actualizados ☐ Base teórica

☐ Responsabilidad profesional ☐ Incremento de valores personales

☐ Actitud permanente hacia el estudio ☐ Formación de liderazgo

12. Eligió la carrera de su preferencia. ☐ Sí ☐ No
Si la respuesta es negativa responda a los siguientes:

☐ No había otra alternativa ☐ Por indicación de familiares

☐ Por recomendación de amistades

13. Entre las razones para la elegir la USMA para estudios superiores consideré

☐ El prestigio institucional ☐ Calidad de servicio académico

☐ Tradición familiar ☐ Costo aceptable

☐ Opción de recibir un título a corto plazo ☐ La mejor opción en la provincia

☐ Posibilidad de obtener trabajo rápidamente

14. Sus funciones profesionales están acordes con la preparación recibida en la USMA, a un nivel:

☐ Máximo ☐ Mediano ☐ Ninguna relación

15. Si compara la USMA con las demás extensiones universitarias en la provincia, la calificaría como:

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mediocre ☐ Deficiente

16. Señale y mencione con quiénes se mantienen relaciones interinstitucionales que apoyan a la USMA

- [ ] Otras instituciones universitarias _____
- [ ] Grupos de investigación _____
- [ ] Agencias gubernamentales _____
- [ ] Clubes cívicos _____
- [ ] Empresas _____
- [ ] Otros _____

17 Durante su permanencia en la USMA perteneció a la Asociación de _____

18. Recomendaría el escogimiento de la USMA para estudios superiores en Chiriquí en base a.

- [ ] Capacidad de relaciones humanas
- [ ] Respuesta individualizada ante problemas
- [ ] Cumplimiento del calendario anual
- [ ] Adecuados controles académicos
- [ ] Oferta educativa acorde al mercado laboral
- [ ] Ágiles trámites en matrícula
- [ ] Eficiente información
- [ ] Adecuados controles contables
- [ ] Continuidad del plan de estudios

19. En su opinión, ¿cuáles son los factores que influyen para que las otras Universidades tengan la demanda actual

- [ ] Ubicación de las instalaciones
- [ ] Facilidades en el transporte
- [ ] Plazos cortos para obtener el título
- [ ] Eliminación de Estudios Generales
- [ ] Facilidad para obtener empleo
- [ ] Mejor costo de la matrícula
- [ ] Nuevas expectativas en carreras
- [ ] Ausencia de Cursos de Nivelación
- [ ] Flexibilidad en los horarios

20. Formaría usted parte de la Asociación de Egresados de la USMA: [ ] Sí [ ] No
De ser negativa la respuesta, indique las causas: _____

_____

_____

21. Considera usted que la USMA es reconocida por su impacto en.

- [ ] Procesos de desarrollo económico y social
- [ ] Promoción y desarrollo de la cultura
- [ ] Formación integral de profesionales
- [ ] Correspondencia entre la formación con las demandas del campo laboral

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENTREVISTA A PATRONOS DE PROFESIONALES EGRESADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUÍ

No ____ Fecha _____ Investigadoras. Fátima Pittí y Celia Centeno

OBJETIVO Sintetizar las características de la educación superior.

1 En una escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría usted la calidad formativa de los egresados de la USMA que laboran en su empresa. en cuanto a conocimientos y destrezas requeridas por el cargo que desempeña?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

2. ¿Cómo califica usted la disposición del profesional egresado de la USMA hacia el trabajo?

Rígido ☐ Rutinario ☐ Flexible ☐

Con adaptación al cambio ☐

3 ¿El desempeño laboral del egresado de la USMA, usted lo evaluaría como satisfactorio, bueno, regular o por mejorar?

4. ¿El egresado de la USMA demuestra iniciativa. creatividad, liderazgo al realizar sus actividades inherentes al cargo?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐

5. ¿La oferta académica de la USMA responde a la necesidad de recurso humano de su empresa?

Totalmente ☐ Parcialmente ☐ Está alejado de la realidad ☐

6 ¿A qué cargo(s) puede(n) aspirar los egresados de la USMA en su empresa?

Sector Productivo ☐ Cargo y Jerarquía del egresado de la USMA ☐

7 ¿Qué otras carreras considera usted debe ofrecer la USMA, de acuerdo a los sectores de producción?

8. Al comparar la competitividad de la USMA con los otros Centros Universitarios que funcionan en la provincia, ¿cómo lo califica? (Excelente, Bueno, Regular, Deficiente)

9. ¿Cuál es la imagen institucional que usted tiene de la USMA? ¿La recomendaría como Centro de Enseñanza Superior? ¿Por qué? (Excelente, Bueno, Regular, Deficiente).

10. En su opinión, ¿cuál debe ser el perfil profesional del egresado de la USMA en su empresa?

a. Qué debe saber;
b. Qué debe saber hacer; y
c. Qué actitudes debe tener en el cargo que desempeña.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
I.C.A.S.E
ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS

No.___ Fecha _____ Investigadoras Fátima Pittí y Celia Centeno

OBJETIVO Ponderar la aceptación de los egresados y la percepción sobre los servicios que ofrece la USMA de Chiriquí

Actividad principal de la empresa _____

1 Al reclutar personal para su empresa. ¿cuál es el Centro Universitario de preferencia y por qué?

2 ¿Solicitaría usted a la USMA los servicios de extensión para su empresa en consultoría, asesoría, capacitación?

3 ¿Considera usted la formación recibida por los egresados de la USMA satisfacen las necesidades del sector productivo al que pertenece su empresa?

Sí ☐ No ☐ No Sé ☐ No Contestó ☐

4. Qué conocimientos, destrezas y habilidades esperaría usted dominaran sus empleados en los niveles:

- gerenciales
- de supervisión
- de ejecución

5. ¿De necesitar una investigación sobre problemas y proyecciones de su empresa, análisis estadísticos, implementación de sistemas computarizados, se lo solicitaría a la USMA?

Sí ☐ No ☐ Por que _____

6 ¿Qué nuevas carreras considera usted debe ofrecer la USMA para satisfacer las necesidades de su empresa actualmente y en el futuro?

7. Al comparar la competitividad de la USMA con los otros Centros Universitarios que funcionan en la provincia, ¿cómo lo califica? (Excelente, Bueno, Regular. Deficiente).

8 ¿Cuál es la imagen institucional que usted tiene de la USMA? ¿La recomendaría como Centro de Enseñanza Superior? ¿Por qué? (Excelente, Bueno, Regular, Deficiente).

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENCUESTA A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE LA PROVINCIA DE CHIRIQUÍ

No. ____ Fecha: _____ Investigadoras Fátima Pittí y Celia Centeno

OBJETIVO Sintetizar las características de la educación superior

INSTRUCCIONES: En las preguntas de calificación, seleccione una respuesta En las preguntas de causas, puede seleccionar varias respuestas

Sexo ☐ F ☐ M Edad en años ☐ Barrio de residencia: _____

1. Usted conoció de la existencia de esta Universidad en la Provincia a través de:

___ Periódicos ___ Pancartas ___ Ferias
___ Radio ___ Televisión ___ Visita al colegio
___ Otro estudiante ___ Profesores ___ Otro, Especifique _____

2. El proceso de admisión de su Universidad incluyó:

___ Pruebas de admisión ___ Pruebas psicológicas
___ Promedio de Secundaria ___ Cursos de Nivelación
___ Ninguna de las anteriores ___ Otro, Especifique _____

3 Los motivos para estudiar en esta Universidad fueron:

___ Prestigio de la Institución ___ Cumple con el calendario
___ Existencia de la Carrera deseada ___ Calidad en el servicio administrativo
___ Actividades extraclase ___ El cuerpo docente con experiencia
___ Otro, Especifique _____

4. El horario de clases en su Universidad es:

___ Horas dispersas en la semana ___ Turno nocturno
___ Un sólo bloque semanal ___ Turno diurno
___ Fines de semana ___ Otro, Especifique _____
___ A distancia

5. El costo por la matrícula (colegiatura) lo califica como:

___ Muy alto ___ Alto ___ Normal ___ Bajo

6. La duración para el término del plan de estudios de su carrera lo califica como:

___ Muy extenso ___ Razonable ___ Suficiente ___ Escaso

7. Considera que la organización horaria se desarrolla mejor en:

___ Semestres ___ Cuatrimestres ___ Otro, Especifique _____

8 La calidad en infraestructuras físicas de su Universidad las califica como

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
· Aula en clases	___	___	___	___
· Biblioteca	___	___	___	___
· Centro de cómputo	___	___	___	___
Áreas deportivas	___	___	___	___
Áreas sanitarias	___	___	___	___
· Cafetería	___	___	___	___
· Transporte	___	___	___	___
Ubicación de los edificios	___	___	___	___
· Mobiliario	___	___	___	___

9 La calidad de enseñanza de esta Universidad la califica como:

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Deficiente

10. Indique si su Universidad tiene estas estructuras de apoyo y servicios que complementan la labor docente:

___ Laboratorio de Lenguas
___ Salón de Audiovisuales
___ Sala de conferencias
___ Dir. Asuntos Estudiantiles
___ Laboratorio de Cómputo
___ Video Biblioteca
___ Servicio de INTERNET
___ Orientación psicológica

11. Si compara la calidad de esta Universidad con los demás Centros Universitarios en la provincia, la califica como

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Deficiente

12 Participa usted en la promoción y divulgación de su Universidad:

___ Siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

13. Indique las razones por las que usted recomendaría a esta Universidad

___ Facilidades de pago
___ Calidad de la enseñanza
___ Comodidad en los horarios
___ Ágiles trámites en matrícula
___ Accesibilidad de las instalaciones
___ Cuenta con nuevas carreras
___ Actualiza sus carreras
___ Énfasis en la práctica
___ Cumplimiento del plan de estudios
___ Ágiles trámites para la titulación
___ Imagen de la institución
___ Tiene posibilidades de empleo
___ Otro, Especifique _____

14. En una escala de 1 a 5, ubique a la USMA y demás Centros Universitarios de la provincia, de acuerdo a su <u>excelencia académica</u>. Utilice el número 1 para el más calificado y 5 por el menos calificado.

___ Universidad a Distancia
___ Universidad del Istmo
___ USMA
___ UNACHI
___ Universidad Tecnológica
___ Universidad de Panamá-Fac Ciencias Agropecuarias
___ Universidad Latina

Instrumentos de los Factores Internos:

* Estudiantes del Centro USMA en Chiriquí.

* Docentes.

* Personal Administrativo.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUI

Nº _____ FECHA. _____ INVESTIGADORAS: FATIMA A. PITTI Y CELIA CENTENO

OBJETIVO: Reconocer factores de los sistemas administrativos y su impacto sobre la oferta académica.

INSTRUCCIONES:
a) RESPONDA EN FORMA DIRECTA.
b) EN LAS PREGUNTAS DE CALIFICACION, SELECCIONE UNA RESPUESTA.
c) EN LAS PREGUNTAS DE CAUSAS, PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.

Sexo: __/M __/F Edad: ____ años Lugar de residencia: _____

Título: _____

Facultad: _____

A. SUB-SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1. Señale aspectos que norman las actividades en la USMA que Ud. conoce:
   __/Estatuto Orgánico
   __/Decreto Ejecutivo de Funcionamiento
   __/Reglamento del Personal Docente
   __/Reglamento del Personal Educando
   __/Reglamento del Personal Administrativo

2. Los objetivos institucionales de la USMA son:

   a) _____
   b) _____
   c) _____

3. Considera Ud. que la USMA cumple con los objetivos trazados de manera:
   __/Excelente __/Buena __/Regular /Deficiente

4. Señale los estamentos que conforman la estructura administrativa de la USMA en Chiriquí:

   __/ Dirección
   __/Contabilidad
   __/Coordinación de Áreas Académicas
   __/Librería
   __/Consejo de Coordinación
   __/Asuntos Estudiantiles
   __/Subdirección
   __/Secretaría
   __/Centro de Cómputo
   __/Capellanía
   __/Servicios Especiales
   __/Otros

5. Conoce Ud. el Plan Institucional de la USMA? __/SI __/NO /NO SE

6. Indique los aspectos que integran el Plan Institucional de la USMA:
   __/Programas curriculares
   __/Programas extracurriculares
   __/Programas de proyección a la comunidad
   __/Programas administrativos

B. SUB-SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO.

7. La USMA en Chiriquí realiza la selección de personal a través de:
__/Concurso de Cátedras __/Designación administrativa

8. La condición del nombramiento puede ser:
__/Permanente __/Interino (Contrato)

9. Su dedicación profesional en la USMA es de:
__/Tiempo Completo __/Medio Tiempo __/Parcial (horas)

10. Su categoría profesional corresponde a:
__/Titular __/Agregado __/Auxiliar Permanente
__/Auxiliar Interino __/Adjunto

11. Las funciones que usted realiza corresponden al área de:
__/Docencia __/Investigación __/Extensión

12. El sueldo mensual promedio que devenga está en el intervalo de:
__/ 100.00 - 200.00 __/201.00 - 300.00
__/ 301.00 - 400.00 __/Más de 400.00

13. Ud. como docente participa en la planificación de la oferta académica que ofrece la USMA a través de:
__/Reuniones sobre el particular en su Escuela.
__/Analiza las ventajas de la continuidad o no de las carreras.
__/Sustenta ante la Administración la conveniencia de la apertura de las carreras.
__/Sustenta ante el Consejo de Coordinación la apertura de dichas carreras.
__/Participa en investigaciones sobre la demanda actual de profesionales

14. El desempeño laboral es evaluado a través de un proceso donde participan:
__/Estudiantes __/Docentes __/Director

15. Entre los aspectos que se contemplan en la evaluación del docente están:
__/Metodología __/Sistema de evaluación
__/Relación alumno-docente __/Cumple normas administrativas
__/Participa en actividades extracurriculares.

16. La oferta académica de la USMA responde a las demandas de la sociedad chiricana, de manera:
__/Completa __/Parcial

Debe corresponder a la demanda en los sectores productivos:
__/Primario __/Secundario __/Terciario

17. Ud. participa en la promoción y venta de la USMA a través de:
__/Es miembro de la Comisión de Promoción.
__/Asiste a las reuniones de visita de los estudiantes de secundaria.
__/Participa en el Programa Radial.
__/Participa en el Comité de Redacción del Boletín Informativo.
__/Recomienda a egresados de la USMA para vacantes.
__/Proporciona información directa a los interesados.
__/Otro _____

18. Ud. opina que su desempeño como docente en diferentes actividades es:

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-Experiencia académica	____	____	____	____
-Nivel investigativo	____	____	____	____
-Extensión académica	____	____	____	____
-Orientación estudiantil	____	____	____	____
-Participación en actividades extracurriculares	____	____	____	____

19. Entre los servicios que le Ud. usa del Centro de Cómputo están:
__/Impresión de trabajos de investigación.
__/Impresión de gráficas, cuadros, etc.
__/Impresión de material didáctico.
__/Impresión de documentos de INTERNET.
__/Correo Electrónico
__/Taller para los estudiantes.
__/Otro_____

20. Para el cumplimiento de sus funciones básicas Ud. encuentra límites u obstáculos en aspectos como:

___/Capacitación general.
___/Equipo audivisual
___/Mobiliario.
___/Otros_____
___/Capacitación especializada.
___/Bibliografía restringida.
___/Recurso financiero

C. SUB-SISTEMA DE CONDUCCIÓN.

21. Pertenece a la Asociación de Profesores de la USMA: __/SI /NO
Si la respuesta es no, indique por qué?_____

22. Entre las razones por las cuales Ud. pertenece a dicha Asociación están:
__/Formación gremial
__/Permanente actualización documental
__/Intercambio de docentes con la Sede
__/Gestión de Seguros de Hospitalización
__/Otros_____
/Capacitación docente
/Investigaciones interdisciplinarias
/Gestion de Seguros de Vida
/Rebajas en servicios: librería, etc.

23. El liderazgo que manifiesta la Dirección se caracteriza por dirigirse hacia:
__/La organización (planificación, coordinación, normas, tecnlogia)
__/Las personas (capacitación, resolver problemas, formar equipos)
__/Las situaciones (relaciones entre empleados y tareas, impresión del lider)

24. La Dirección utiliza entre los medios y canales para la comunicación:

__/Entrevistas	__/Reuniones	__/Teléfono	__/Circulares
__/Murales	__/Memorandos	__/Computadora	__/Radio
__/Otros	_____	_____	_____

25. La comunicación que más se practica en la USMA en Chiriquí es:
__/Descendente (Administrativos a docentes)
__/Ascendente (Docentes a administrativos)
__/Horizontal (Entre docentes)

26. Las relaciones de la USMA con otras instituciones las mantiene a través de:
__/Vínculos académicos o científicos
__/Coordinación con autoridades educacionales
__/Con representantes de la Industria o el Comercio
__/Con autoridades civiles locales
__/Con políticos o dirigentes sociales
__/Con autoridades eclesiásticas

27. Desde la posición de docente considera que la USMA es reconocida en la provincia de Chiriquí por el apoyo que se brinda a:

__/Procesos de desarrollo económico y social.
__/Correspondencia entre la formación con las demandas del campo laboral.
__/Promoción y desarrollo de la cultura
__/Formación integral de profesionales.

28. En su opinión, cuáles son los factores que influyen para que las otras Universidades tengan la demanda actual:

__/Ubicación de las instalaciones	__/Menor costo en la matrícula
__/Facilidades en el transporte	__/Nuevas carreras
__/Plazos cortos para obtener el título	__/Ausencia de Cursos de Nivelación
__/Eliminación de Estudios Generales	__/Flexibilidad en horarios
__/Ofrecen de servicios de calidad	__/Otro _____

29. Recomendaría el escogimiento de la USMA para estudios superiores en Chiriquí en base a:

__/Capacidad de relaciones humanas	__/Respuesta individualizada ante problemas
__/Ágiles trámites de matrícula	__/Eficiente información
__/Cumplimiento del calendario anual	__/Continuidad del plan de estudios
__/Adecuados controles contables	__/Adecuados controles académicos

30. Si compara la imagen institucional de la USMA con los demás Centros Universitarios que funcionan en la provincia de Chiriquí, la calificaría como:
__/Excelente __/Buena __/Regular __/Deficiente

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD DE PANAMA
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUI

Nº _____ FECHA. _____ INVESTIGADORAS: FATIMA A. PITTI Y CELIA CENTENO

OBJETIVO: Reconocer factores de los sistemas administrativos y su impacto sobre la oferta académica.

INSTRUCCIONES:
a) RESPONDA EN FORMA DIRECTA.
b) EN LAS PREGUNTAS DE CALIFICACIÓN, SELECCIONE UNA RESPUESTA.
c) EN LAS PREGUNTAS DE CAUSAS, PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.

Sexo: __/M __/F Edad: ____ años Lugar de residencia: _____

Cargo que desempeña: _____Años de servicio: _____

A. SUB-SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1. Señale aspectos que norman las actividades en la USMA que Ud. conoce:
__/Estatuto Orgánico
__/Decreto Ejecutivo de Funcionamiento
__/Reglamento del Personal Docente
__/Reglamento del Personal Educando
__/Reglamento del Personal Administrativo

2. Los objetivos institucionales de la USMA son:

a)_____
b)_____
c)_____

3. Considera Ud. que la USMA cumple con los objetivos trazados de manera:
__/Excelente __/Buena __/Regular __/Deficiente
Por qué?_____

4. Señale los estamentos que conforman la estructura administrativa de la USMA en Chiriquí:

__/ Dirección
__/Contabilidad
__/Coordinación de Áreas Académicas
__/Librería
__/Consejo de Coordinación
__/Asuntos Estudiantiles
__/Subdirección
__/Secretaría
__/Centro de Cómputo
__/Capellanía
__/Servicios Especiales
__/Otros _____

5. Conoce el organigrama de la USMA? SI ____ NO ___
Dicho organigrama está actualizado? SI ___ NO ___ Porqué no? _____

6. Conoce si en la Institución se cuenta con Manuales de:
__/Funciones
__/Procedimientos administrativos
__/Procedimientos académicos
__/Otros_____

7 Conoce Ud el Plan Institucional de la USMA? __/SI __/NO __/NO SE

8 (Responda si contestó SI en la pregunta anterior) Indique los aspectos que integran el Plan Institucional de la USMA:
__/Programas curriculares __/Programas extracurriculares
__/Programas de proyección a la comunidad __/Todos
__/Programas administrativos

B. SUB-SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO.

9. La USMA en Chiriquí realiza la selección de personal a través de:
__/Concurso __/Designación administrativa
__/Promoción directa __/Otro _____

10. El sueldo mensual que devenga en balboas es de:
__/ 225.00 - 300.00 __/301.00 - 350.00
__/ 351.00 - 400.00 __/401.00 - 500.00
__/ 501.00 - 650.00 __/651.00 y más

11. Ud. como administrativo participa en la planificación de la oferta académica que ofrece la USMA: __/ SI __/NO A TRAVES DE:

__/Analiza las ventajas de la continuidad o no de las carreras.
__/Sustenta ante la Administración la conveniencia de la apertura de las carreras.
__/Participa en investigaciones sobre la demanda actual de profesionales

12 El financiamiento para el funcionamiento de la USMA se obtiene de:
__/Pago de los Estudiantes __/Patrocinio gubernamental
__/Donaciones de la comunidad __/Patrocinio de la iglesia católica
__/Otros _____

13. Entre los controles administrativos para preservar la calidad están:
__/Pesupuesto __/Inventarios de materiales
__/Registro de asistencia __/Auditorías
__/Estadísticas __/Otros _____

14. El proceso de evaluación del personal administrativo anual lo considera:
__/ Excelente __/Bueno __/Regular __/Deficiente

15. La decisión sobre las carreras que se dictan cada año es tomada a nivel:
__LOCAL: __/SIEMPRE __/ALGUNAS VECES __/NUNCA

__/NACIONAL: __/SIEMPRE __/ALGUNAS VECES __/NUNCA

16. La oferta académica de la USMA responde a las demandas de la sociedad chiricana, de manera:
__/Completa __/Parcial
Por qué?_____

Las carreras deben corresponder a la demanda en los sectores productivos:
__/Primario (Agro) __/Secundario (Indus) __/Terciario (Servicios)

17. Ud. participa en la promoción y venta de la USMA: __/ SI __/NO A TRAVES DE.

__/Es miembro de la Comisión de Promoción.
__/Asiste a las reuniones de visita de los estudiantes de secundaria.
__/Participa en el Programa Radial.
__/Participa en el Comité de Redacción del Boletín Informativo.
__/Recomienda a egresados de la USMA para vacantes.
__/Proporciona información directa a los interesados.
__/Otro _____

18. Entre los servicios que le Ud. usa del Centro de Cómputo están:
__/Impresión de trabajos de investigación.
__/Impresión de gráficas, cuadros, etc.
__/Impresión de material didáctico.
__/Investigación en INTERNET.
__/Correo Electrónico
__/Taller para los estudiantes.
__/Otro_____
__/Ninguno

19. Entre las condiciones que impiden mayor eficienciaen el esempeño laboral están:
__/Insuficiente equipo técnico
__/Deficiente capacitación
__/Deficiente distribución de materiales
__/Proceso subjetivo de evaluación
__/Dificultades en el transporte
__/Otros_____

20. Entre las dificultades que presentan los estudiantes como clientes están:
__/Dificultades en el ingreso económico
__/No tienen acceso al horario diurno
__/Distancia del área de ubicación de la USMA
__/Dificultades con el transporte
__/Otros _____

C. SUB-SISTEMA DE CONDUCCIÓN.

21. Pertenece a las Asociaciones de la USMA:

__/ Cooperativa __/SI __/NO ¿Por qué?_____
__/ Sindicato __/SI __/NO ¿Por qué?_____

22. Dichas Asociaciones le ofrecen beneficios como:
__/ Ayuda económica __/Formación gremial
__/ Identificación empresarial __/Capacitación permanente
__/ Otro _____

23. El liderazgo que manifiesta la Dirección se caracteriza por dirigirse hacia:
__/La organización (planificación, coordinación, normas, tecnlogía)
__/Las personas (capacitación, resolver problemas, formar equipos)
__/Las situaciones (relaciones entre empleados y tareas, impresión del líder)

24. La Dirección utiliza entre los medios y canales para la comunicación:
__/Entrevistas __/Reuniones __/Teléfono __/Circulares
__/Murales __/Memorandos __/Computadora __/Radio
__/Otros _____ _____ _____

25. La comunicación que más se practica en la USMA en Chiriquí es:
__/Descendente (Administrativos a docentes)
__/Ascendente (Docentes a administrativos)
__/Horizontal (Entre docentes)

26. Las relaciones de la USMA con otras instituciones las mantiene a través de:
__/Vínculos académicos o científicos
__/Coordinación con autoridades educacionales
__/Con representantes de la Industria o el Comercio
__/Con autoridades civiles locales
__/Con políticos o dirigentes sociales
__/Con autoridades eclesiásticas

27. Desde la posición de trabajador considera que la USMA es reconocida en la provincia de Chiriquí por el apoyo que se brinda a:

__/Procesos de desarrollo económico y social.
__/Correspondencia entre la formación con las demandas del campo laboral.
__/Promoción y desarrollo de la cultura
__/Formación integral de profesionales.

28. En su opinión, cuáles son los factores que influyen para que las otras Universidades tengan la demanda actual:

__/Ubicación de las instalaciones __/Menor costo en la matrícula
__/Facilidades en el transporte __/Nuevas carreras
__/Plazos cortos para obtener el título __/Ausencia de Cursos de Nivelación
__/Eliminación de Estudios Generales __/Flexibilidad en horarios
__/Ofrecen de servicios de calidad __/Otro _____

29. Recomendaría el escogimiento de la USMA para estudios superiores en Chiriquí en base a:

__/Capacidad de relaciones humanas __/Respuesta individualizada ante problemas
__/Ágiles trámites de matrícula __/Eficiente información
__/Cumplimiento del calendario anual __/Continuidad del plan de estudios
__/Adecuados controles contables __/Adecuados controles académicos

30. Si compara la imagen institucional de la USMA con los demás Centros Universitarios que funcionan en la provincia de Chiriquí, la calificaría como:
__/Excelente __/Buena __/Regular __/Deficiente

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

UNIVERSIDAD DE PANAMA
Instituto Centroamericano de Supervisión y Administración de la Educación ICASE

ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL CENTRO UNIVERSITARIO USMA EN CHIRIQUI

Nº _____ FECHA. _____ INVESTIGADORAS: FATIMA A. PITTI Y CELIA CENTENO

OBJETIVO: Reconocer factores de los sistemas administrativos y su impacto sobre la oferta académica.

INSTRUCCIONES:
a) RESPONDA EN FORMA DIRECTA.
b) EN LAS PREGUNTAS DE CALIFICACIÓN, SELECCIONE UNA RESPUESTA.
c) EN LAS PREGUNTAS DE CAUSAS, PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.

Sexo: __/M __/F Edad: ____ años Lugar de residencia: _____

Titulo de Bachillerato: _____ Carrera que estudia: _____

A. SUB-SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1. Los motivos para ingresar a estudiar en la USMA fueron:
__/Prestigio de la institución
__/Calidad de la enseñanza
__/Exigencia de los padres
__/Cumplimiento del calendario escolar
__/Mejor opción en educación superior
__/Recursos a disposición del estudiante
__/Calidad del servicio administrativo
__/Cuenta con la carrera deseada
__/Tratamiento individual
__/Costo aceptable
__/Identidad con la iglesia católica
__/Continuidad en la formación cristiana

2. Señale aspectos que norman las actividades en la USMA que Ud. conoce:
__/Estatuto Orgánico
__/Decreto Ejecutivo de Funcionamiento
__/Reglamento del Personal Docente
__/Reglamento del Personal Educando
__/Reglamento del Personal Administrativo

3. Los objetivos institucionales de la USMA son:

a) _____
b) _____
c) _____

4. Considera Ud. que la USMA cumple con los objetivos trazados de manera:
__/Excelente __/Buena __/Regular __/Deficiente

5. Señale los estamentos que conforman la estructura administrativa de la USMA en Chiriquí:

__/ Dirección
__/Contabilidad
__/Coordinación de Áreas Académicas
__/Librería
__/Consejo de Coordinación
__/Asuntos Estudiantiles
__/Subdirección
__/Secretaría
__/Centro de Cómputo
__/Capellanía
__/Servicios Especiales
__/Otros

B. SUB-SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO.

6. El Proceso de Admisión para las carreras incluye:

__/Rendimiento académico
__/Resultado de pruebas de admisión
__/Resultado de prueba psicológica
__/Entrevistas individuales
__/Promedio académico final
__/Todas las anteriores

7. Entre las razones para la calificación de la calidad del funcionamiento de la USMA están:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
-Capacidad de relaciones humanas	____	____	____	____
-Rapidez en trámite en la matrícula	____	____	____	____
-Respuesta individualizada	____	____	____	____
-Información oportuna	____	____	____	____
-Controles contables	____	____	____	____
-Controles académicos	____	____	____	____

8. Entre los aspectos que se contemplan en la evaluación del docente están:

__/Metodología
__/Relación alumno-docente
__/Participa en actividades extracurriculares.
__/Sistema de evaluación
__/Cumple normas administrativas

9. Entre las razones a considerar para la evaluación de la labor docente están:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
-Idoneidad profesional	____	____		
-Preparación docente	____	____	____	____
-Habilidad en comunicación	____	____	____	____
-Atmósfera de las clases	____	____	____	____
-Horarios	____	____	____	____
-Turnos	____	____	____	____
-Materiales y equipos	____	____	____	____
-Metodología	____	____	____	____
-Bibliografía	____	____	____	____

10. La oferta académica de la USMA responde a las demandas de la sociedad chiricana, de manera:

__/Completa
__/Parcial

Debe corresponder a la demanda en los sectores productivos:

__/Primario __/Secundario __/Terciario

11. Ud. participa en la promoción y venta de la USMA a través de:

__/Es miembro de la Comisión de Promoción.
__/Asiste a las reuniones de visita de los estudiantes de secundaria.
__/Participa en el Programa Radial.
__/Participa en el Comité de Redacción del Boletín Informativo.
__/Recomienda a egresados de la USMA para vacantes.
__/Proporciona información directa a los interesados.
__/Otro _____

12. Entre los servicios que le Ud. usa del Centro de Cómputo están:
   __/Impresión de trabajos de investigación.
   __/Impresión de gráficas, cuadros, etc.
   __/Impresión de material didáctico.
   __/Impresión de documentos de INTERNET.
   __/Correo Electrónico
   __/Taller para los estudiantes.
   __/Otro_____

C. **SUB-SISTEMA DE CONDUCCION**

13. Mencione el nombre de la asociación, club u organización de su Escuela a la que pertenece: _____

14. Se le proporciona ayuda a los estudiantes por parte de la Asóciación a la que pertenece en:

__/Formación gremial
__/Intercambio estudiantil
__/ Grupos de estudio
__/Formación cívica
__/Formación de liderazgo
__/Programas deportivos
__/Actividades extracurriculares
__/aplicación de Metodología investigativa

15. La calidad de los servicios en la USMA los califica así:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
-Dirección	____	____	____	
-Subdirección	____	____	____	
-Contabilidad	____	____	____	
-Secretaría	____	____	____	
-Biblioteca	____	____	____	
-Librería	____	____	____	
-Cafetería	____	____	____	
-Asuntos Estudiantiles	____	____	____	
-Aseo y Mantenimiento	____	____	____	
-Centro de Cómputo	____	____	____	
-Orientación Psicológica	____	____	____	
-Coordinación de Escuela	____	____	____	
-Transporte	____	____	____	
-Areas deportiva	____	____	____	

16. El liderazgo que manifiesta la Dirección se caracteriza por dirigirse hacia:
   __/La organización (planificación, coordinación, normas, tecnlogía)
   __/Las personas (capacitación, resolver problemas, formar equipos)
   __/Las situaciones (relaciones entre empleados y tareas, impresión del líder)

17. La Dirección utiliza entre los medios y canales para la comunicación:
   __/Entrevistas __/Reuniones __/Teléfono __/Circulares
   __/Murales __/Memorandos __/Computadora __/Radio
   __/Otros _____ _____ _____