

107

GESTIÓN DE UN CENTRO REGIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ: UN ANÁLISIS PRELIMINAR

MANAGEMENT OF A REGIONAL CENTER OF THE UNIVERSITY OF PANAMA: A PRELIMINARY ANALYSIS

Leonardo Enrique Collado Trejos¹

E-mail: leonardo.collado@up.ac.pa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3589-8584>

Odette González Aportela²

E-mail: proyectosinternacionales@ieproes.edu.sv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8924-6976>

Amado Batista Mainegra²

E-mail: publicaciones@ieproes.edu.sv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0130-2874>

¹Centro Regional Universitario de Azuero. Universidad de Panamá

²Instituto Especializado de Profesionales de la Salud. El Salvador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Collado Trejos, L. E., González Aportela, O., y Batista Mainegra, A. (2024). Gestión de un Centro Regional de la Universidad de Panamá: un análisis preliminar. *Revista Conrado*, 20(97), 75-90.

RESUMEN

Los Centros Regionales Universitarios de la Universidad de Panamá responden a las necesidades regionales en materia de educación superior, de las provincias donde fueron creadas, y lo hacen conforme al Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Panamá (PDI) 2017-2021 y del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCYT) 2019-2024, conscientes de cambios importantes requeridos en materia de planificación, organización, ejecución y evaluación institucional, contribuyendo así, al cumplimiento de su misión. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es caracterizar la situación actual que presenta la gestión institucional, visto desde el modelo de ejecución de la gestión en el Centro Regional Universitario de Azuero. Se realizó una investigación mixta concurrente por etapas, articulando métodos del nivel teórico (inducción-deducción, análisis-síntesis), empírico (análisis documental, encuesta, entrevista, grupo focal) y elementos de la estadística descriptiva e inferencial. Se pudo constatar que, en el PDI aprobado para la ejecución de la Universidad de Panamá no se declara ni se contempla la gestión en todos los procesos universitarios necesarios para el desarrollo de los Centros, y existe limitado nivel de conocimientos de los directivos, profesores y servidores públicos administrativos con funciones de jefatura acerca de la gestión universitaria, limitando las acciones que realizan. El análisis preliminar determinó debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la gestión, evidenciando insuficiencias que requieren de un abordaje científico, para que la institución desarrolle una gestión institucional eficiente y eficaz para el cumplimiento de la

misión universitaria, y con ello lograr nuevas políticas públicas en Panamá.

Palabras clave:

Análisis preliminar, gestión universitaria, proceso universitario, centro regional universitario.

ABSTRACT

The Regional University Centers of the University of Panama respond to the regional needs in terms of higher education, of the provinces where they were created, and do so in accordance with the Institutional Development Plan of the University of Panama (PDI) 2017-2021 and the Science, Technology and Innovation National Plan (PENCYT) 2019-2024, aware of the important changes required in terms of planning, organization, execution, and institutional evaluation, thus contributing to the fulfillment of its mission. In this sense, the objective of this work is to characterize the current situation of institutional management, seen from the management execution model at the Azuero Regional University Center. Mixed concurrent research was carried out in stages, articulating methods from the theoretical level (induction-deduction, analysis-synthesis), empirical (document analysis, survey, interview, focus group) and elements of descriptive and inferential statistics. It was found that the PDI approved for the execution of the University of Panama does not declare or contemplate management in all the university processes necessary for the development of the Centers, and there is a limited level of knowledge of the directors, professors and administrative public serves with leadership functions

regarding university management, limiting the actions they carry out. The preliminary analysis determined weaknesses, threats, strengths and opportunities in management, evidencing insufficiencies that require a scientific approach, so that the institution develops efficient and effective institutional management to fulfill the university mission and thereby achieve new public policies in Panama.

Keywords:

Preliminary analysis, university management, university process, university regional center.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los problemas vinculados a los procesos globales poseen un elevado y creciente impacto en todos los ámbitos de la vida de las personas y de los pueblos. La crisis en el orden económico, educativo, político y cultural a escala mundial, las relaciones económicas norte-sur, la hegemonía de los poderes económicos por un mundo bipolar, las guerras provocadas por establecer supremacía entre las grandes potencias capitalistas y el poco interés de resolver los problemas del cambio climático son algunos de los más reiterados problemas que han conllevado un análisis permanente a diferentes escalas, desde las agencias y organizaciones internacionales, hasta las organizaciones locales, debido a su impacto en la calidad de vida de los individuos.

En este complejo entramado de relaciones se encuentran inmersas las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales son impulsadas por las diferentes corrientes de pensamiento y son afectadas por las consecuencias que se producen en la toma de decisiones de los ejes de poder, de los gobiernos y organismos internacionales. Ante este escenario, las IES deben esgrimirse como la base para el desarrollo, promoviendo de manera certera la formación ciudadana, la investigación e innovación e incidiendo, activamente, en la transformación de la sociedad.

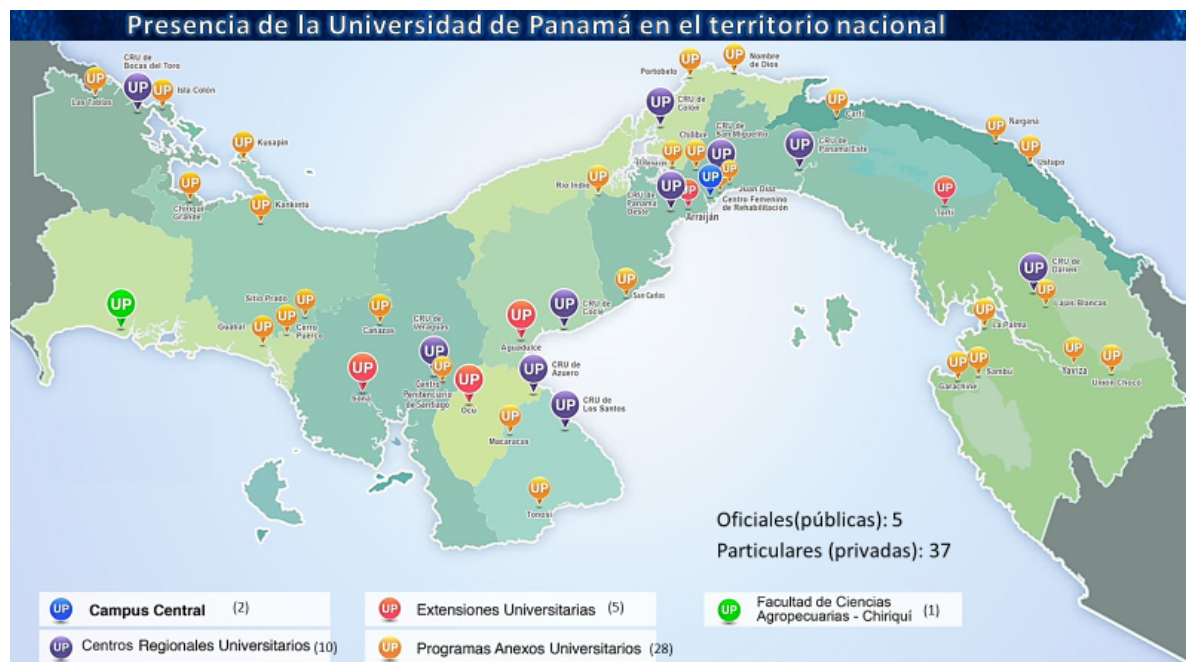
En este sentido, las universidades deben establecer prioridades y crear las bases para una educación con calidad, sin embargo, las universidades latinoamericanas y las panameñas, en particular, han sufrido presiones para abandonar los principios fundamentales establecidos por la Reforma de Córdoba de 1918 (es decir, la autonomía y la autarquía). Así, mientras los fondos destinados a financiar la educación superior han disminuido de manera constante, las universidades han sufrido presiones para renunciar a gran parte de su autonomía institucional, con el propósito de responder a las demandas del mercado y a una nueva serie de estrategias de control que emanan del Estado (Schugurenky y Torres, 2001).

Por lo que, se hace imperante retomar con decisión la Agenda 2030 en momentos de crisis y modificaciones que inciden en la calidad de vida de las personas, ya que, coincidiendo con Irina Bokova, Ex Directora General de la UNESCO, Se necesita un cambio fundamental en la forma en que pensamos sobre el rol de la educación en el desarrollo mundial, porque tiene un efecto catalizador en el bienestar de los individuos y el futuro de nuestro planeta. ...Ahora más que nunca, la educación tiene la responsabilidad de estar a la par de los desafíos y las aspiraciones del siglo XXI, y de promover los tipos correctos de valores y habilidades que llevarán al crecimiento sostenible e inclusivo y a una vida pacífica juntos. (Bokova, 2015)

Bokova, añadió "La educación puede y debe contribuir a una nueva visión de desarrollo mundial sostenible" (citada por UNESCO, 2017, p. 7). En este contexto, con las exigencias actuales a la educación superior, se desarrollan las IES del planeta, América Latina y, en especial, las de la República de Panamá. La Universidad de Panamá es una IES pública que trabaja por el desarrollo social desde cada una de sus dependencias.

En la actualidad, la Universidad de Panamá cuenta con Facultades, Extensiones Universitarias, sus Programas Anexos Universitarios, Institutos y cuenta con diez Centros Regionales Universitarios, dentro de los cuales se encuentra el perteneciente a la región de Azuero (CRUA), como se observa en la Figura 1.

Fig. 1: Presencia de la Universidad de Panamá en el territorio nacional



Fuente: Elaboración de autores

La Universidad de Panamá (UP) lleva la educación superior a la Península de Azuero, para su accionar en 1958, como Extensión Universitaria de Chitré en las instalaciones del Colegio José Daniel Crespo. Se convierte en el Centro Regional Universitario de Azuero (CRUA), el 7 de enero de 1970. El CRUA inicia la docencia el 2 de febrero del mismo año, y en 1980 coloca la primera piedra para la construcción del complejo universitario, cuatro años después inaugura sus instalaciones y desde entonces continúa siendo pionera en educación superior.

El CRUA está ubicado en la Península de Azuero, provincia de Herrera, distrito y corregimiento de Chitré, en la calle Pastor Solís. En la actualidad cuenta con 40 carreras en programas de pregrado y grado distribuidas en 14 facultades y 21 en programas de postgrado. Para la gestión institucional asume las indicaciones de la UP.

Para orientar el cumplimiento de su misión, y fortalecer sus funciones sustantivas, la Universidad de Panamá desarrolla su Plan de Desarrollo Institucional que nace del análisis situacional y de tendencias globales, locales y regionales. La IES emplea distintas herramientas que se vinculan con su accionar, entre ellas se pueden mencionar las de carácter internacional, como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); el Plan para la Integración Regional de la Educación Centroamericana; y las de carácter nacional, el Plan Estratégico del Gobierno Nacional (PEG), el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología (PENCIYT), el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria para el mejoramiento de la Calidad de la Educación Universitaria en Panamá (Ministerio de Educación, 2018), la Ley 24 Orgánica de la Universidad de Panamá, el Estatuto Universitario (UP, 2008a), sus reglamentos y normas vigentes, aprobados por sus órganos de gobierno universitario.

En función de ello, en el CRUA, actualmente, se desarrolla una gestión institucional que, aunque tiene en cuenta las normativas del país y las particularidades de la Universidad de Panamá, se ha podido constatar en un estudio exploratorio, que se manifiestan determinadas insuficiencias, lo que limita al CRUA a enfrentar las altas exigencias derivadas de la política pública panameña, que demanda una gestión institucional eficiente y eficaz para lograr el cumplimiento de la misión como institución de educación superior. De ahí que el objetivo de la presente investigación fue caracterizar la situación actual que presenta la gestión institucional del Centro Regional Universitario de Azuero, de la Universidad de Panamá.

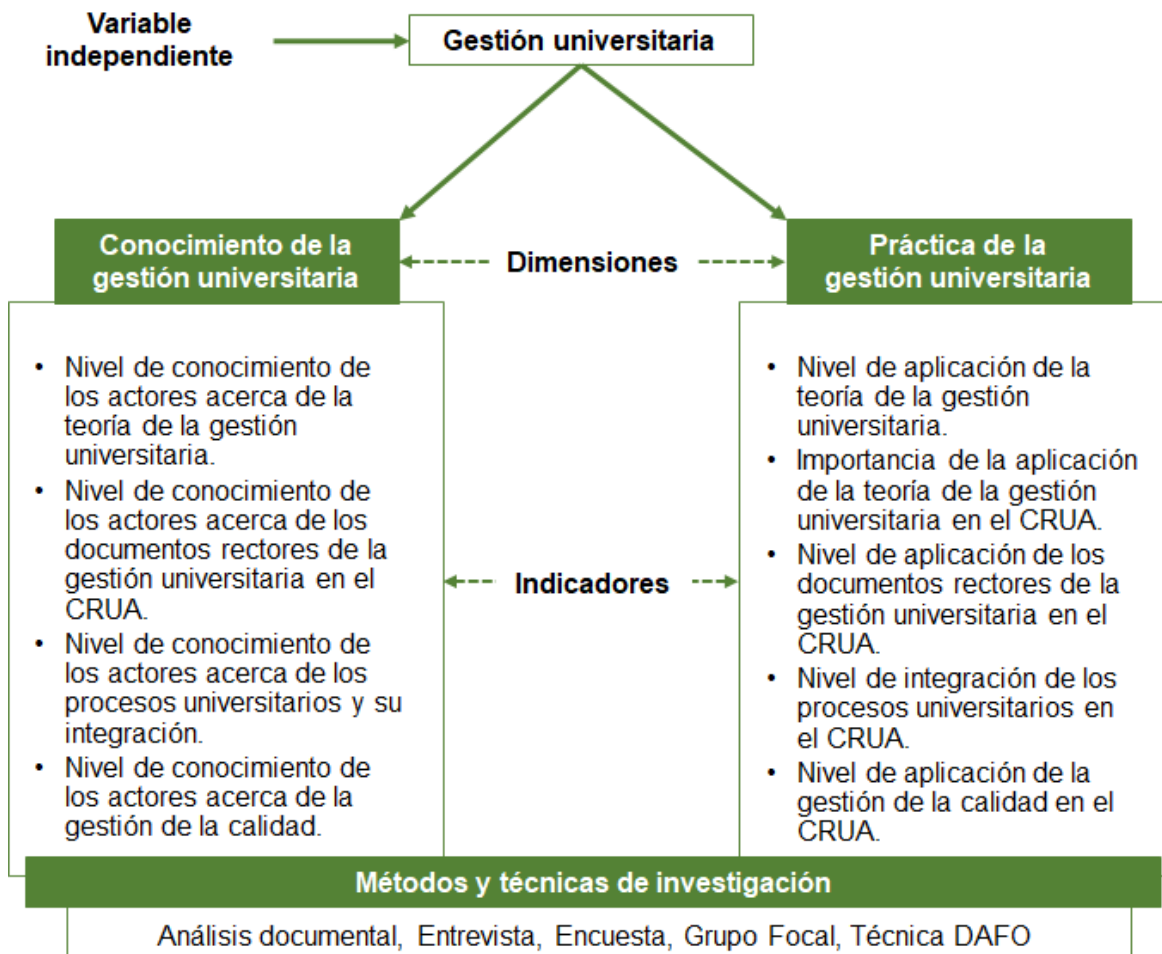
MATERIALES Y MÉTODOS

Se diseñó y ejecutó una investigación con enfoque mixto, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Creswell, 2009), ya que, se desarrollaron “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos...para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 612).

Se optó por un diseño mixto concurrente de varios niveles, que abarcó todo el diseño de la investigación, lo que permitió recabar, simultáneamente, datos cuantitativos y cualitativos, buscando información y su análisis en diferentes niveles. Para ello, se articularon métodos del nivel teórico, empírico y elementos de la estadística descriptiva e inferencial. Se emplearon como métodos teóricos el histórico-lógico, el análisis-síntesis y la inducción-deducción.

En el caso de los métodos empíricos se utilizó el análisis documental, la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Los métodos utilizados se asociaron a las funciones del pensamiento que deben contribuir a la interpretación del entorno donde está inmersa la situación problemática en relación con la variable independiente bajo estudio; también debe permitir generar las sinergias para que el análisis esté lo más apegado a la realidad interna y externa de la gestión universitaria de educación superior de la UP. Los instrumentos empleados se conformaron a partir de la operacionalización de la variable independiente, en la que se obtuvieron los diferentes indicadores que fueron evaluados y fundamentados para un mejor análisis de la investigación del proceso de gestión en el CRUA. Figura 2.

Fig. 2: Operacionalización de la variable independiente de la investigación



Fuente: Elaboración de autores

La población participante en la investigación comprende a todos los miembros de la comunidad universitaria del CRUA (2 directivos y 30 profesores con funciones de jefatura, 285 docentes, 114 administrativos, 2904 estudiantes de pregrado y 91 estudiantes de posgrado). Para el caso de los estudiantes, profesores y administrativos, se definió la muestra mediante un muestreo probabilístico con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95%, empleando un muestreo aleatorio simple sin reemplazo. En el caso de los directivos y profesores con funciones de jefatura se aplicó el muestreo no probabilístico intencional.

En el análisis documental se revisaron documentos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá (Ministerio de Educación, 2018), la Ley 24 Orgánica de la Universidad de Panamá (2005), la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT, 2018), los Lineamientos para la implementación de la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible (2023), el Estatuto de la Universidad de Panamá (UP, 2008a), el Modelo Educativo Académico de la Universidad de Panamá (UP, 2008b), el Plan de Desarrollo Institucional (UP, 2022) y el Plan Operativo Anual (POA) de los últimos tres años de las unidades académicas del CRUA, así como las rendiciones de cuenta del CRUA a la UP.

Se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de los instrumentos de medición, que según Batista (2016) es “una forma sencilla y confiable para la validación del constructo de las escalas tipo Likert utilizadas, además, como una medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que componen esta” (p. 49).

El análisis de los datos obtenidos se realizó a partir del empleo de la estadística descriptiva. También se aplicó el análisis de varianza (ANOVA) para determinar la presencia de diferencias estadísticas en los resultados obtenidos para cada grupo poblacional. Para ello se empleó el programa SPSS.

Se efectuó el grupo focal luego del análisis documental y de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las unidades académicas, administrativas y estudiantiles sobre la problemática que ellos tienen en el momento de ejecución del POA y la toma de decisiones. En el grupo focal se trabajó con actores que participan, activamente, en la elaboración del POA, Coordinaciones de Facultad en el CRUA y de las Unidades Administrativas. Se ejecutó el 15 de septiembre de 2023 con una duración de una hora y 51 minutos.

El grupo focal se llevó a cabo a través del intercambio a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Consideran ustedes que el PDI, el POA y el PENCYT responden a los procesos de acreditación y reacreditación? y ¿a los de internacionalización y rankings internacionales?
2. ¿Qué vinculación existe entre el POA y los procesos de acreditación y reacreditación?
3. ¿Existe vinculación entre el PDI y el POA?
4. ¿Los POA que se desarrollan en el CRUA responden al PDI y a los nuevos instrumentos que desarrolla la UP y los ODS?
5. ¿El POA se adapta a los cambios del Plan Anual de Contratación y Compras (PACC)?
6. ¿Consideran ustedes que el POA es pertinente?
7. ¿Existe interrelación entre las unidades académicas y administrativas para el desarrollo del POA?, ¿cómo se ha comportado esta interrelación en los tres últimos años?
8. ¿Existe algún parámetro o instrumento que permita la autoevaluación y evaluación del POA durante el año de ejecución?
9. ¿Ustedes creen que existe algún tipo de evaluación de los POA entre los diferentes años?
10. ¿Existe evaluación del POA para el plan de mejoramiento de la calidad?
11. ¿Qué otros elementos consideran se pueden sumar al POA que, actualmente, no existen en el esquema que tiene la Universidad de Panamá?
12. ¿Cuáles han sido los principales problemas del POA en los últimos tres años?
13. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del POA en el Centro Regional Universitario de Azuero, según su experiencia?
14. ¿Pueden influir los órganos de gobiernos con sus reglamentaciones en el POA?

A partir del intercambio se seleccionaron los criterios con mayor frecuencia de repetición en las respuestas.

Adicionalmente, se analizaron los resultados de los instrumentos aplicados, los cuales permitieron determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la gestión en el CRUA. Para la DAFO, se aplicó la metodología propuesta por González et al. (2020), comunicación personal), la cual emplea el grupo focal como vía directa para favorecer la participación de los actores de la gestión, en este caso del centro regional,

como vía esencial para determinar las DAFO. Los resultados obtenidos fueron analizados, estadísticamente, empleando el SPSS.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los cuatro cuestionarios mostraron una buena consistencia interna (Tabla 1), asumiendo el criterio establecido por Oviedo y Campo-Arias (2005), en el que un valor entre 0,70 y 0,90 puede considerarse como tal.

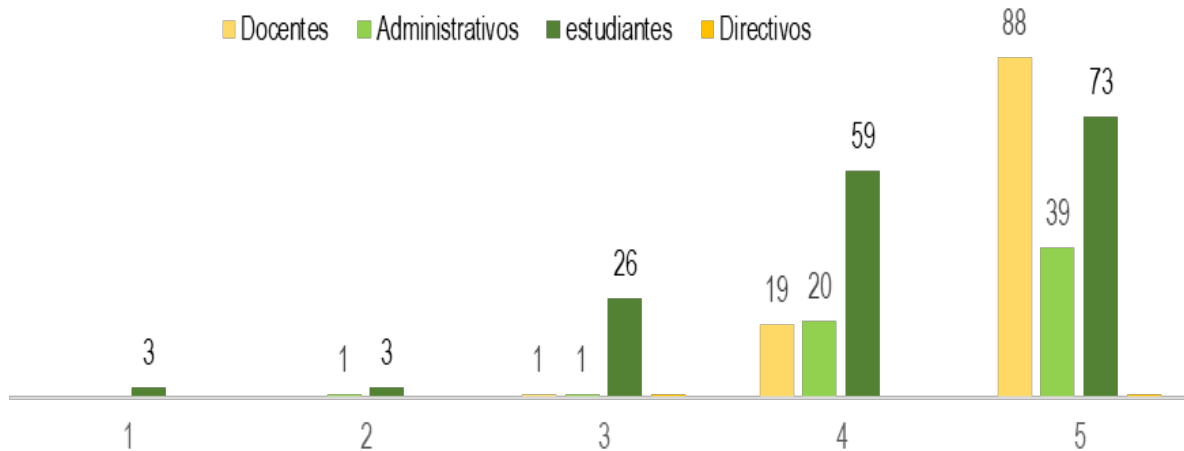
Tabla 1: Alfa de Cronbach de los cuestionarios aplicados

Cuestionario aplicado a:	Alfa de Cronbach
Directivos	0,93
Administrativos	0,89
Docentes	0,90
Estudiantes	0,82

Fuente: Elaboración de autores

A partir de la aplicación de las encuestas a directivos, estudiantes, profesores y administrativos, se pudo constatar que, el 100 % manifestó que es importante la gestión institucional para el desarrollo de la educación superior panameña. A su vez, respecto al nivel de importancia, como promedio, 317 del total de encuestados (335) contestaron que era importante y muy importante la gestión institucional, lo cual representa el 89,3 % como se observa en la Figura 3. Estos resultados evidencian el reconocimiento de la comunidad universitaria acerca de la importancia de la gestión institucional, aspecto necesario para poder realizar las trasformaciones pertinentes en el CRUA.

Fig. 3: Nivel de importancia que le atribuyen los encuestados a la gestión institucional

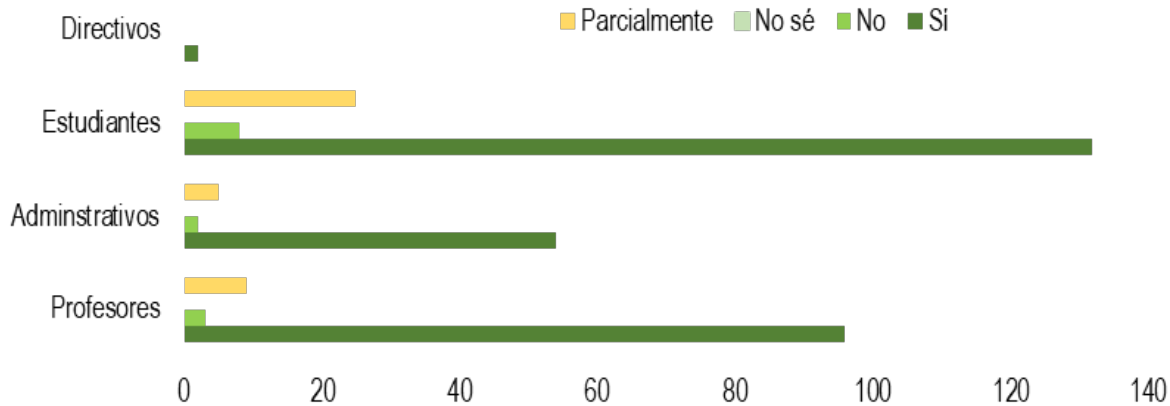


Fuente: Elaboración de autores

Adicionalmente, con respecto al conocimiento de los encuestados para llevar a cabo la gestión en la institución, a partir del ciclo básico de la gestión (planificar, organizar, ejecutar, evaluar y controlar), se puede observar en la figura 4, que el 84.8% manifestó que sí.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento por la comunidad universitaria de la importancia que tiene la gestión y que manifiestan que, para ello, es necesario aplicar el ciclo básico de gestión, se obtuvo que solo el 36,4%, manifestó conocer que existe una metodología de gestión en el CRUA y el 63,6% no conocían, lo cual pudo deberse a que no sabían qué responder o, qué, parcialmente, conocían, observándose un elevado porcentaje de desconocimiento. Similares resultados han sido obtenidos en investigaciones en otras IES (Álvarez et al., 2014; González, 2016; González et al., 2020), lo que evidencia que en las IES sus actores a pesar de que reconocen la importancia de la gestión y su generalidad teórica les cuestan comprender el mecanismo de gestión o se encuentran aislados de estos procesos, por lo que no poseen conocimiento al respecto.

Fig. 4: Conocimiento de los encuestados respecto a que para gestionar la IES es necesario aplicar el ciclo básico de gestión

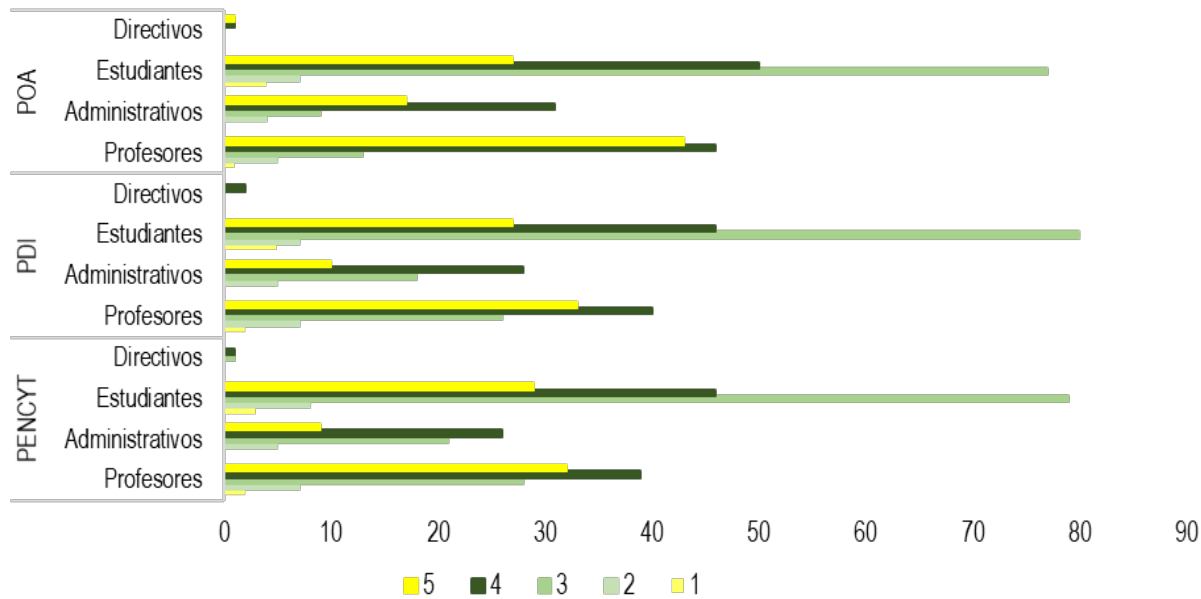


Fuente: Elaboración de autore

Esto conlleva al planteamiento de que no existe una capacitación adecuada o sistemática que permita conocer la metodología de gestión del CRUA, o que no existe una metodología única de gestión, lo que evidencia una baja preparación de los actores para gestionar sus actividades en el centro regional o que el mecanismo que existe es ineficiente e ineficaz. Al respecto, se indagó además acerca de los documentos rectores de la gestión actual en el CRUA, donde se encuentran el Plan operativo Anual (POA), el PDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) y el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCYT). Respecto a ello, el 45,7% de los encuestados manifestaron que consideran que el POA, el PDI y el PENCYT orientan de manera adecuada la gestión en los Centros Regionales, sin embargo, el 37% manifestó que, parcialmente.

En consecuencia, se indagó en el nivel de importancia que le atribuyen a cada documento para la gestión en los Centros Regionales y como se observa en la Figura 5, los tres documentos son considerados por más del 50% de los encuestados como importante y muy importante, siendo el POA el de mayor valoración (64,3%).

Fig. 5: Nivel de importancia atribuida al POA, PDI y el PENCYT

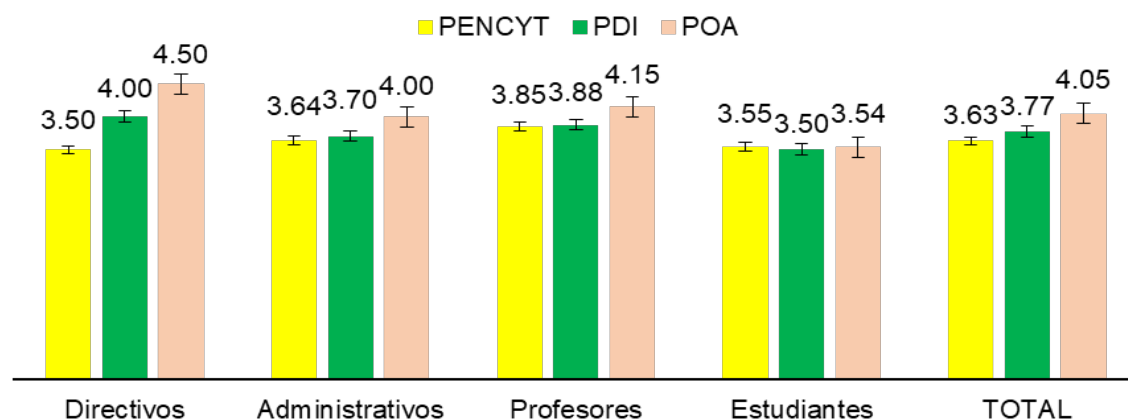


Fuente: Elaboración de autores

La Figura 5 muestra que el POA es considerado como el de mayor preponderancia por los actores, lo que evidencia el desconocimiento que se tiene de la gestión por parte de quienes administran. Y corresponde seguir impulsando que los actores conozcan, integralmente, los instrumentos de toma de decisiones administrativas, para crear un sistema de gestión de la Universidad de Panamá, y en particular de los Centros Regionales acorde a las directrices del Plan de Gobierno (PEG) y por ende del principal plan estratégico de la Universidad de Panamá como es el PDI.

Al analizar si existía diferencia estadística significativa en las respuestas emitidas con relación al nivel de importancia del POA, el PDI y el PENCYT en la gestión del CRUA, se pudo constatar, a través del ANOVA realizado, que no existen diferencias, estadísticamente, significativas entre las respuestas de estudiantes, directivos, profesores y administrativos, ni entre los tres documentos valorados ($p > 0,05$), tal y como se puede observar en la figura 6. Vale significar que, en el caso del POA, fue el único documento cuya respuesta promedio para cada grupo poblacional fue igual o mayor a 4, tal y como puede observarse en la Figura 6.

Fig 6: Respuesta promedio de cada grupo poblacional en relación con el nivel de importancia atribuida al POA, PDI y el PENCYT



Fuente: Elaboración de autores

Por otra parte, para llevar a cabo la gestión institucional en las IES se requiere conocer los procesos que se gestionan, es por ello, que se investigó acerca de estos. En todos los documentos, normativas y en la Ley de Educación Superior de Panamá, aparecen las funciones sustantivas de las IES, las cuales son asumidas por todas las instituciones universitarias, en los documentos de manera general se establecen como funciones sustantivas la docencia, la investigación y la extensión universitaria, en algunos documentos se adicionan la producción y los servicios. En función de lo anterior, los encuestados expresaron en los instrumentos aplicados que conocen las funciones universitarias (68,7%) y un 31,7% no las conocen. En este sentido, los directivos manifestaron en un 92,5% conocer las funciones universitarias y los estudiantes, solo el 37,6% las conocen.

Al preguntarle a los encuestados si las funciones universitarias son procesos, el 81,3% manifestó que sí, pero a la vez, el 94,2% expresó que era necesario conceptualizarlas como procesos, para una mejor comprensión de la gestión, lo que evidencia la necesidad de comprender las funciones como procesos para una gestión eficaz y eficiente. Al respecto, se puntualiza que las funciones universitarias, responden a las funciones sociales que como institución debe ejecutar para el cumplimiento de la misión social, pero para una correcta gestión, se impone analizarlas y conceptualizarlas, ya que, como lo plantea González (2016), un proceso es el conjunto de actividades y tareas, definidas y específicas, que lo particularizan, y que permiten la transformación de las entradas de diferentes insumos en salidas, a partir de una gestión eficiente y eficaz, teniendo en cuenta los recursos humanos, de información, técnicos, financieros y materiales para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización en interrelación con la sociedad. (p. 22)

En coincidencia con González et al. (2020), esto requiere gran valor “en las organizaciones donde, principalmente, prestan servicios, como es el caso de la educación” (p. 112). Además, “el activo más importante que añade valor

al producto final es el recurso humano: su calidad, compromiso, capacitación y experiencia” (González et al., 2020, p. 112) y continúan, “el propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad” (González et al., 2020, p. 112). Los autores de la presente investigación plantean que estos elementos son de vital importancia para entender la necesidad de conceptualizar las funciones como procesos y resaltan que, todos los procesos no poseen los mismos niveles de influencia en el cumplimiento de la misión institucional, por lo que es necesario tener en cuenta su impacto en la IES (Galarza, 2007), a partir de lo cual se impone esclarecer el nivel de importancia y valor y, por lo tanto, cuáles son los procesos claves o sustantivos de la IES.

En este sentido, el 66% de los encuestados manifestaron que se deben realizar cambios en la gestión institucional, un 10,3% expresó que no y un 23,9% parcialmente, lo cual revela que, a pesar de la necesidad evidente de perfeccionar la gestión, reconocen que se ha venido trabajando en su mejoramiento, al analizar las respuestas emitidas.

Por otra parte, en entrevistas realizadas a los tres directivos del CRUA anteriores al actual, se pudo constatar que se ha mejorado la gestión institucional del CRUA, que se han ido modificando a través de la Ley y la política universitaria. La apertura de espacios para los centros regionales ha sido muy importante, pero uno de los problemas que más afecta la gestión es la falta de conceptualización de las funciones como procesos, para que puedan ser comprendidos y gestionados de manera adecuada, donde los procesos relacionados con la administración son los menos comprendidos y que se debe avanzar en la aplicación de la tecnología en la gestión de los procesos.

Adicionalmente expresaron que, se deben gestionar los procesos con un enfoque de sistema, porque cuando “una funciona mal, las otras se afectan y quien no lo haga así, estará condenado a una mal gestión institucional, es un enfoque orgánico” (criterio de un exdirector del CRUA). Además, expresaron que se debe capacitar mejor al personal, que, “es un gran desafío para priorizar la academia, no separándola, sino llevar la política universitaria a las necesidades sociales (...) ojalá todos estemos a la altura de los tiempos”.

Otro directivo expresaba que, “se requiere perfeccionar la gestión, no para excluir a nadie, sino porque lo requiere la región y el país, sino para que la universidad vaya ocupando el lugar que le corresponde como lugar de pensamiento y reflexión”. En este sentido, expusieron que se debe fundamentar en ciencia los cambios en la gestión institucional, para explicar lo que quiere decir la ley del cumplimiento de las funciones y lo que se debe gestionar, que son los procesos, pues, “hay que entender el papel de la universidad, cuál es su camino y que no se le debe fallar a la sociedad”.

Los criterios emitidos por los exdirectivos del CRUA refuerzan la necesidad de modificar y perfeccionar la gestión actual del CRUA y trabajar en función de conceptualizar los procesos y capacitar a sus actores.

En el análisis preliminar del diagnóstico realizado en el CRUA se manifiesta la importancia de la gestión para el logro institucional, a la vez que los diferentes actores reconocen la necesaria conceptualización de las funciones como procesos universitarios y tener en cuenta el enfoque de sistema, aspectos que se evidencian en el análisis documental realizado, sin embargo, como se ha evidenciado no se ha logrado aún en la práctica.

El análisis documental arrojó que en todos los documentos que regulan el funcionamiento de la educación superior se establece la educación como un derecho del pueblo, que tiene que aportar al desarrollo social, que “el tercer nivel de enseñanza o educación superior tiene como objeto la formación profesional especializada, la investigación, difusión y profundización de la cultura nacional y universal, para que sus egresados puedan responder a las necesidades del desarrollo integral de la Nación” según se consultó en la Ley Orgánica de Educación, artículo 89, 2004, p. 30). Universidad de Panamá (2005)

A su vez en los Lineamientos para la implementación de la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible se establece en el Artículo 3 lo siguiente:

La política de EDS debe generar una transformación educativa acorde con las exigencias de esta época y lograr que el capital humano que se forma en los centros educativos del país aprenda a actuar de manera individual y colectiva, con miras a cambiar la sociedad y a cuidar el planeta, generando estos cambios desde la atención escolar de primera infancia hasta el tercer nivel de enseñanza. (p. 2)

Se evidencia como una necesidad urgente el aporte de las IES al desarrollo de la sociedad, sin embargo, este debe realizarse teniendo en cuenta la exigencia a la calidad de las funciones universitarias, tal y como se refrenda en la Ley 24 Orgánica de la Universidad de Panamá, en la cual se expone, “Fomentar la evaluación de la calidad en la realización de sus funciones” (p.11), este enunciado corresponde al indicador de las dimensiones de la variable independiente de la presente investigación, evidenciando la necesaria gestión de las funciones universitarias, sin embargo, para ello, no solo se requiere que esté contenida en la Ley, sino que sea parte del conocimiento y la práctica de la gestión universitaria que realizan sus actores.

Para el caso de los Centros Regionales (CR) se plantea en el Artículo 22 que, el Consejo de los Centros Regionales (CCR) permite crear estrategias en materia de “... velar por la calidad, la eficacia y eficiencia de la docencia, la investigación, la extensión, la producción y los servicios... (p. 20)”; también se muestra la importancia en materia de desarrollo académico, administrativo y presupuestario (p. 21). En la Ley se plantea formular y ejecutar el plan de desarrollo, el presupuesto y los planes operativos de los CR y las Extensiones Docentes, que se enmarcan en el Plan Nacional de desarrollo universitario (p.21). En otras palabras, el CR tiene como misión principal integrar a todos los directores de los Centros Regionales Universitarios y sus Extensiones, los cuales apoyan la política macro de toma de decisiones en materia académica, investigación y extensión.

Dicha Ley es el fundamento legal que permite crear los instrumentos en materia de política académica y de gestión, como son el Modelo Educativo Académico de la Universidad de Panamá (MEA-UP), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Operativo Anual (POA) que es donde se fundamenta la filosofía de la política institucional, desde hace 20 años. Sin embargo, ha sido un proceso de lento avance y en reiteradas ocasiones los actores de los procesos o funciones sustantivas como se le denomina en la UP han manifestado que son procesos repetitivos, carentes de actualización y reactivos y no son proactivos, tal y como han expuesto los actores que participaron en el grupo focal efectuado, tras el análisis documental de los POA del CRUA en los últimos tres años.

Con respecto, el Estatuto Universitario se plantea igual que en la Ley, en su Artículo 44:

velar por la calidad, la pertinencia, la eficiencia y la eficacia de la docencia, la investigación, la extensión, la producción y los servicios de los Centros Regionales; velar por la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos relacionados con los Centros Regionales y las Extensiones Universitarias. (p. 38)

Por lo que se reitera la necesidad de gestionar con calidad en los diferentes estamentos de la UP, donde se encuentra el CRUA, esto significa que las reglamentaciones que se desarrollan dentro del Estatuto Universitario apuntan al fortalecimiento de los Centros Regionales, aspecto que respalda la presente investigación como proceso de mejora continua de la gestión institucional.

El Estatuto Universitario en su Sección Novena de las Juntas de Centro Regional, también establece en su Artículo 61 inciso a, “Proponer los planes de desarrollo del Centro y propuestas de presupuesto, a los órganos de gobierno ... según las necesidades del Centro Regional y de la región” (p. 48), lo que significa que existe toda una reglamentación para apoyar una gestión en materia de recursos económicos, financieros, de calidad y eficiencia en las actividades que se desarrollan a partir de los procesos universitarios.

En este sentido, las Juntas de Centro Regional (JCR) deben ser regente de elevar el nivel de liderazgo y capacidad de la gestión universitaria, estimular y robustecer las acciones de participación y cooperación y la relación universidad-empresa-estado, ayudando a promover la integración de fondos de autogestión, la descentralización de los recursos y los grupos de apoyo. En este aspecto en el Artículo 61, inciso j), se plantea que las JCR deben “Fiscalizar el buen uso de los recursos presupuestarios asignados y de los fondos de autogestión y recomendar políticas de desarrollo regional” (p. 50), sin embargo, a pesar de que los documentos establecen el deber ser, las JCR realizan los análisis de la gestión de los centros regionales a nivel presupuestario, sin evaluar la gestión de los procesos universitarios más allá del análisis económico.

Por otra parte, en el Modelo Educativo y Académico de la UP (MEA-UP), se plantea que:

El Modelo Educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su Proyecto Educativo. El Modelo Educativo debe estar

sustentado en la historia, valores profesados, la Visión, la Misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. (Tünnermann, 2008, p. 15)

El MEA-UP se ha empleado desde el año 2008 por las diferentes administraciones de la UP, las cuales lo han utilizado como instrumento para el desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), lo que ha permitido generar una "... gestión integrada y sistematizada ... los tres factores fundamentales del proceso: las personas, la tecnología y la información" (p. 95).

También el MEA-UP ha sido orientador para el establecimiento de una gestión integradora que influya en la toma de decisiones de los administradores de los Centros Regionales y generar valores que permitan impulsar un sistema de gestión sistémico que conlleven a elevar las actuaciones en beneficio de los entornos en donde se encuentran ubicados estas unidades académicas, las cuales deben responder a las necesidades más acuciantes del desarrollo del territorio.

En este sentido, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2026 de la UP, expone que,

Este Plan, hoja de ruta de esta Universidad para dicho período, contempla relevantes objetivos estratégicos y tareas inaplazables en los cuatro ejes fundamentales del quehacer institucional que conciernen a lo académico, la investigación, la extensión y lo administrativo, en aras de brindar un servicio de calidad. (p. vi)

El PDI que se está ejecutando establece de manera clara los ejes fundamentales del quehacer institucional, en este caso tampoco se abordan como procesos, sino como ejes, por lo que su conceptualización va a lo que se desea lograr en cada eje, no así como gestionarlo, ni que es importante, capacitar a los recursos humanos para lograr lo propuesto. No obstante, en ese contexto el PDI es considerado el primer documento base para darle gestión y funcionalidad a la organización que exige renovar la institución con los altos estándares que exige la ES.

En el PDI se expone la Misión de la UP que es,

Formar profesionales y ciudadanos cimentados en los más altos estándares de calidad, íntegros, humanistas, innovadores, resilientes, con compromiso social, conciencia crítica e identidad nacional, que coadyuven en la transformación de una sociedad incluyente y equitativa, con orientación del desarrollo humano y con derecho a la multiculturalidad, la sostenibilidad ambiental y el principio

de la educación superior como bien público social, derecho humano y deber del estado. (p.11)

Por lo que se manifiesta el firme propósito de la Universidad de Panamá de contribuir al desarrollo social, basado en fundamentos éticos, multiculturales y en pos del desarrollo sostenible, amparo que permite guiar el camino de sus dependencias. El PDI también es un instrumento que sirve a la gestión para vincularla con las dimensiones de la operacionalización de la variable de esta investigación y que está fundamentado en los indicadores de conocimiento y práctica de la gestión universitaria; precisa ocho ejes estratégicos que vinculan la vida de la Universidad de Panamá y guían la gestión en sus procesos sustantivos, y su estrategia interna y externa.

Los ejes estratégicos buscan generar las sinergias necesarias para fortalecer la Universidad de Panamá con los altos estándares que exigen las Universidades latinoamericanas y del mundo; de ahí que cada cinco años el gobierno universitario se plantea estrategias que fundamenten el quehacer de la ES y eleven sus actividades a crear sinergias con organismos nacionales, regionales y mundiales en materia de la Agenda 2030.

Dentro de los aportes que genera el PDI a la gestión Institucional se puede observar que, de los trece objetivos que promueve, el número siete vincula el fortalecimiento de la gestión en los Centros Regionales, Extensiones Universitarias y Programas Anexos Universitarios, esto significa un avance a los procesos de descentralización que se hacen cada vez más oportunos para el fortalecimiento de estas unidades académicas. Sin embargo, a partir del análisis del documento base a nivel de universidad hasta los del CRUA se observa que no se denominan procesos, sino ejes, que existe tendencia a reproducir cada año los POA, sin un diagnóstico certero de la realidad del contexto, ni la evaluación de la gestión de cada proceso, lo cual limita el alcance e impacto institucional.

El análisis de las rendiciones de cuenta de los últimos tres años basados en el PDI 2017-2021 y 2022-2026; permitió identificar que se basa en cómo se gasta el presupuesto que da el estado, en función de esto se hace una rendición de cuentas al estado. Si bien es cierto el Rector solicita ese informe, lo hacen sin ningún formato, cada unidad académica establece su propio formato; se considera que adolece de una gestión real, porque no está dirigido a las problemáticas inherentes de los procesos universitarios; está sesgada a cuánto se gasta en función

de cuánto se recibe, como una forma de transparencia, no con una proyección de cuáles son las necesidades sentidas de los CRU, además, las unidades académicas no se introducen en el análisis, porque lo realizan los estamentos administrativos a nivel de UP.

A partir de lo expuesto anteriormente, resultado del análisis documental y la aplicación de los cuestionarios, se procedió a realizar un grupo focal, buscando intercambiar con los actores clave, acerca de los resultados obtenidos para confirmar el análisis realizado obteniéndose que, los tomadores de decisiones (actores clave) establecidos en la muestra del Focus Group manifestaron falencias que no se reflejaron en el análisis documental acerca de la gestión universitaria. Las falencias detectadas son necesarias y consideradas de hecho, por los autores de la presente investigación como importantes y necesarias a introducir en el análisis, pues algunas variables que los operativos de esas unidades de gestión reconocen como resultados del desarrollo de sus actividades, en muchas ocasiones son invisibilizadas por la forma de introducir los resultados, no se toman en cuenta para los cambios producto de nuevas normativas, ni para la mejora continua de la gestión que realizan.

El alma y desarrollo de una gestión eficaz y eficiente debe estar fundamentada en el proceso de gestión que generan los integrantes de los estamentos del CRUA, para ello, revisar cómo generan y operativizan el POA es de vital importancia, al respecto se manifestaron algunas potencialidades y debilidades:

- Es requerido como requisito para la evaluación del desempeño del personal administrativo. (art. 118 del Reglamento de Carrera del Servidor Público Administrativo de la Universidad de Panamá - RCSPA).
- Las unidades académicas generan el POA sin un diagnóstico de las necesidades reales del contexto, sin embargo, se requiere de un diagnóstico sustentador que pocas veces se realiza.
- No son discutidos en equipo, por lo que genera falta de confianza en lo realizado.
- Define las necesidades, recursos, responsables y tiempo para la ejecución de cada proyecto, sin embargo, solo se evalúa al final del periodo.
- Escasa referencia como documento sustentador para el desarrollo de las actividades.

- Sustenta el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) al definir claramente los recursos.
- Poca vinculación al PDI en muchos proyectos.
- Sirve de base para los informes de rendición de cuentas y memoria institucional, no obstante, no se toma en cuenta para la mejora continua de la gestión institucional.
- Los POA no sufren modificación con el pasar de los años, solo en las fechas. Se reitera el POA año tras año.
- No se sustenta en un plan de mejoramiento basado en limitaciones o deficiencias del periodo en ejecución reportado por sus operativos.
- No contiene indicadores que permitan realizar autoevaluaciones sistemáticas.
- Deben definir los proyectos a corto plazo para alcanzar los objetivos trazados en el PDI y que sirven de ruta para los miembros de la Unidad Administrativa y los procesos de acreditación Institucional.
- Poca participación de otros actores importantes para el POA.
- Poca capacitación a los actores del POA y la que se realiza no logra que los actores comprendan la operacionalización del POA y como evaluarlo.
- Debe servir de base orientadora de la gestión y no como documento fiscalizador de las actividades presupuestarias como única vía de control económico, obviando lo esencial de las IES que son sus procesos para el logro de la misión institucional.

Los resultados del Focus Group manifiestan algunas debilidades en materia de gestión en el momento que las unidades académicas y administrativas desarrollan el POA, tales aspectos quedaron evidenciados, resaltando el poco seguimiento y sistematización del POA de un año con respecto al año anterior; lo que implica que no pueden correlacionarse y, por lo tanto, no permiten hacer un análisis retrospectivo y prospectivo para la toma de decisiones y mejora de la gestión en el CRUA, para así lograr establecer un plan de mejora continua ante las necesidades del contexto y poder dar cumplimiento a la misión universitaria.

El análisis de los métodos teóricos y empíricos aplicados permitió determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la gestión institucional del CRUA, las cuales se exponen a continuación.

Debilidades:

- D1: Excesiva centralización y burocratización de las funciones universitarias para los trámites de calidad de los servicios de gestión.
- D2: Limitado presupuesto para atender las demandas de crecimiento y desarrollo que desafía la gestión.
- D3: Poco conocimiento de parte de los estamentos de las funciones sustantivas de la universidad.
- D4: Falta de criterio científico para sustentar los cambios en la gestión como vitales, trascendentales, pertinentes y orientadores.
- D5: Inadecuada comunicación de los instrumentos de dirección estratégica, lo que limita la integración de las funciones universitarias.
- D6: Aún no se logran los niveles de participación deseados en las actividades del CRUA.
- D7: Falta de evaluación de la gestión administrativa universitaria del CRUA.

Amenazas:

- A1: Situación económica del país que afecta el presupuesto universitario.
- A2: Decisiones políticas no se corresponden con las necesidades territoriales.
- A3: Carencia de formación ciudadana responsable.
- A4: Aumento de los índices de pobreza, extrema pobreza y pobreza multidimensional.
- A5: Los diferentes actores (empresas gubernamentales y privadas) no visualizan a la UP, el CRUA y demás Centros Regionales, en los proyectos estratégicos en tecnología e innovación y el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología que incide en la gestión de los procesos.
- A6: Desarrollo de proyectos ambientales sostenibles en donde no se integran los grupos de interés.
- A7: Oferta académica de las universidades particulares y oficiales.

Fortalezas:

- F1: Se cuenta con la reacreditación 2022-2028 que valida el modelo educativo de la Universidad de Panamá al nivel superior.
- F2: Existencia de un PENCYT, PDI, POA 2022-2026 como instrumentos que permiten un desarrollo integral de la gestión.
- F3: Voluntad política de la dirección y el equipo de trabajo para perfeccionar los mecanismos de gestión.
- F4: Existencia de alianzas estratégicas que favorecen las funciones de la gestión universitaria del CRUA.
- F5: Se cuenta con capital humano calificado y con estabilidad laboral para los procesos de gestión universitaria.
- F6: Se cuenta con una política de descentralización para la gestión de los centros regionales.
- F7: Los actores universitarios del CRUA reconocen la importancia de la gestión institucional y su mejoramiento continuo.

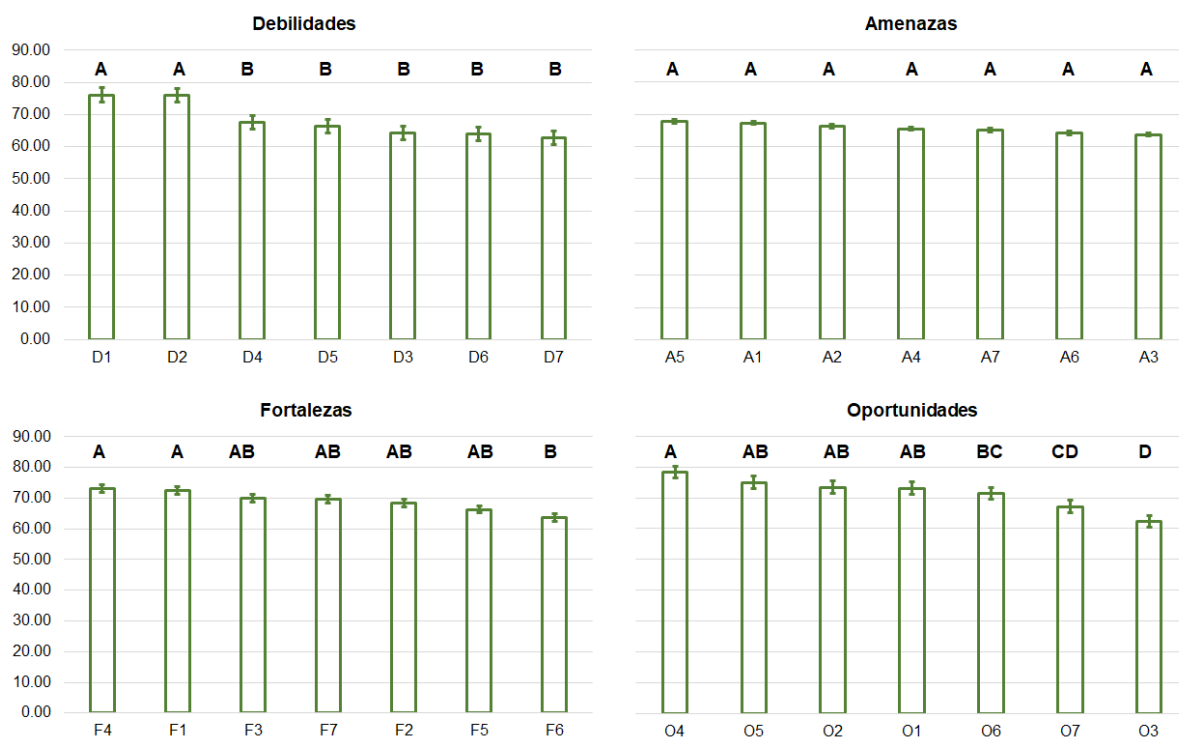
Oportunidades:

- O1: Necesidad de la sociedad panameña de interactuar, sistemáticamente, con las instituciones de educación superior a nivel territorial.

- O2: Existencia de leyes y documentos programáticos a nivel de país que ponderan la gestión de las IES con eficiencia y eficacia.
- O3: Existencia de los ODS que guían la gestión universitaria en todas sus funciones.
- O4: Existencia de instituciones en el territorio (y fuera de este) que reconocen la importancia de establecer alianzas estratégicas con el CRUA.
- O5: Demanda creciente de formación profesional para el desarrollo territorial.
- O6: Reconocimiento social y prestigio de la labor sostenida del CRUA.
- O7: Necesidad de investigación multidisciplinaria para resolver problemas complejos.

Al realizar la evaluación de los impactos cruzados, en la que se evaluó el impacto de las interacciones entre cada Fortaleza-Amenaza, Fortaleza-Oportunidad, Debilidad-Amenaza y Debilidad-Oportunidad, se aplicó un ANOVA con el objetivo de determinar si existían diferencias estadísticas significativas entre cada uno de los elementos que componen un cuadrante de la DAFO. Los resultados del análisis estadístico se presentan en la Figura 7.

Fig. 7: Resultado del ANOVA aplicado a los elementos de la DAFO



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 7 puede observarse que, con excepción de las Amenazas, en las cuales no se obtuvo diferencia significativa, el comportamiento de los otros elementos de la DAFO fue diferente, por lo que, a los efectos de la gestión del CRUA, no es factible priorizar en cada cuadrante, unos elementos por encima de otros, por lo tanto, se asumen las siete Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades determinadas para el perfeccionamiento de la gestión del CRUA.

Ante estos resultados, se impone modificar la gestión actual, buscando un mecanismo de gestión institucional que contribuya a cumplir la misión social, responder a las necesidades del contexto y las exigencias nacionales e internacionales a las IES, así como capacitar a los miembros de la comunidad universitaria, profesores, directivos y administrativos. Reafirmando lo expresado por Castro (2022), quien analiza lo planteado por Ferre y Pelekais (2004), y expresa que

estos, “abordan la alta gerencia como gestión universitaria deseable que se define por los lineamientos liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional, dirigir con técnicas gerenciales contemporáneas y concluyen que es el componente clave de éxito de una institución” (p. 548). A partir de lo anterior se deben perfeccionar los mecanismos de gestión y socialización en el CRUA para de esta manera contribuir al logro de los objetivos institucionales y el desarrollo social de Azuero y de Panamá.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis documental, la aplicación de las encuestas a directivos, estudiantes, profesores y los servidores públicos administrativos, y el grupo focal, permitió caracterizar la situación actual de la gestión en el Centro Regional Universitario de Azuero, al evidenciarse que existe desconocimiento en la comunidad universitaria acerca de la metodología de gestión empleada en el CRUA y que los documentos empleados para la gestión, solo son considerados adecuados, por un 45,7% de los encuestados, destacando el Plan Operativo Anual, las funciones universitarias son conocidas por el 68,7% de la comunidad universitaria participante de la investigación, el 81,3% concibe las funciones como procesos y el 94,2% planteó que era necesario conceptualizarlas como procesos, para una mejor comprensión e implementación de la gestión en el CRUA, lo cual fue ratificado en un 100% por los ex directivos entrevistados. Además, se determinaron algunas debilidades en la generación, ejecución y evaluación del POA, como el poco seguimiento y sistematización del POA de un año con respecto al año anterior; la no correlación entre los POA anuales y la falta de evaluación sistemática.

Los actores participantes en la investigación manifestaron que se deben realizar cambios en la gestión institucional, lo que revela que, a pesar de la necesidad evidente de perfeccionar la gestión, se reconocen los resultados de trabajo, producto del mecanismo de gestión imperante en la actualidad.

El análisis preliminar del diagnóstico realizado en el CRUA manifiesta la importancia de la gestión para el logro institucional, a la vez que los diferentes actores reconocen la necesaria conceptualización de las funciones como procesos universitarios y tener en cuenta el enfoque de sistema, así como la determinación de un mecanismo de gestión institucional que contribuya a cumplir la misión social y capacitar a docentes, directivos, estudiantes y administrativos.

Los hallazgos encontrados permiten afirmar que en el CRUA se precisa de una gestión ágil, innovadora, emprendedora, eficiente, eficaz y competitiva en función de las nuevas tendencias de gestión de las Instituciones de Educación Superior en el siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J., Chaparro, E., y Estrada, C. (2014). *La calidad y la eficiencia en las IES de México a través de la integración de sistemas de gestión*. Educación, Handbook -**ECORFAN**. <https://www.ecorfan.org/handbooks/Educacion%20T-IV/ARTICULO%2013.pdf>
- Batista, A. (2016). *Estrategia metodológica de integración de procesos sustantivos universitarios: contribución de la extensión universitaria en la promoción de salud en la Universidad de La Habana* [Tesis Doctoral. Universidad de La Habana].
- Bokova, I. (2015). Prólogo. En: UNESCO (2015). *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?* Ediciones Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- Castro, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3.a ed.). Londres: Sage.
- Ferre, T. y Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria de publicado. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 148 – 163
- Galarza, J. (2007). La Evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva para el desarrollo de la gestión institucional. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXVII(1), 106-116.
- González, O., Batista, A., y González, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 11(2), 105-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- González, O. (2016). *Sistema de gestión de calidad del proceso extensionista en la Universidad de La Habana*. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. CEPES, Universidad de La Habana, Cuba].
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C., P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores.
- Lineamientos para la implementación de la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible (2023). *Asamblea Nacional, Ley 378*. Gaceta Oficial Digital, Año CXXII, N°29773-B. https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29773_B/GacetaNo_29773b_20230503.pdf

- Ministerio de Educación (2018). *Sistema de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá. Decreto Ejecutivo N° 539*. Gaceta Oficial Digital, Año CXVII, N° 28601-B. https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28601_B/GacetaNo_28601b_20180830.pdf
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Rev. colomb. psiquiatr*, 34(4), 572-580.
- SENACYT (2018). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá y Plan Nacional 2015-2029*. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gobierno de la República de Panamá. https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2017/03/PEN-CYT-2015_2019.pdf
- Schugurensky, D. y Torres, C. A. (2001). La economía política de la educación superior en la era de la globalización neoliberal: América Latina desde una perspectiva comparatista. *Perfiles Educativos*, XXIII(92), 6-31. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13209202.pdf>
- Tünnermann Bernheim, C. (2018). *Modelos educativos y académicos*. Editorial HISPAMER. <https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/Modelos%20educativos%20y%20academicos.pdf>
- UNESCO (2017). *Education for Sustainable Development Goals - Learning Objectives*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. <file:///E:/Biblio/2052.%20Educaci%C3%B3n%20para%20los%20ODS,%20UNESCO.pdf>
- Universidad de Panamá (2022). *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026*. <https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2022-05/PDI%202022-2026%20aprobado%20por%20el%20CGU%20N%C2%B01-22%20del%2020-abril-22.pdf>
- Universidad de Panamá (2008a). *Modelo Educativo y Académico*. Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria. https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2021-08/Modelo_Educativo.pdf
- Universidad de Panamá (2008b). *Estatuto. Consejo General Universitario, Acuerdo N° 22-08 del 29 de octubre de 2008*. <https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2018-12/EstatutoAprobado.pdf>
- Universidad de Panamá (2005). *Ley N° 24 Orgánica de la Universidad de Panamá y Estatuto Universitario*. Edición revisada <https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2021-07/LeyOrganica.pdf>