

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**ÁREA DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

**PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE  
INVESTIGACIÓN MEDIANTE EL USO DE SOFTWARE CUANTITATIVO,  
CUALITATIVO Y SIMULADORES DE NEGOCIOS**

**INVESTIGACIÓN**

**VALORACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE USUARIOS DE  
LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL**

**COORDINADOR:**

**M.SC. LUIS DIEGO SALAS OCAMPO**

**ACADÉMICO -INVESTIGADOR**

**CAMPUS OMAR DENGO**

**ENERO 2015**

## **Coordinador Investigación:**

*M.Sc. Luis Diego Salas Ocampo*

*Académico investigador Escuela de Relaciones Internacionales*

## **Equipo Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante software**

### **Asistentes de Investigación**

*Br. Emmanuel Agüero*

*Fabiana Jenkins*

### **Equipo investigación**

#### **Coordinadoras Trabajo de Campo:**

*Adriana Huertas – Niza Castro Zuñiga*

#### **Equipo de investigadores**

*María Alpizar- Daniela Gómez- Eduardo Fonseca- Andrea León Irola - Mariana Flores-Daniel Miranda- Luis Diego Quesada- Br. Yohaire Zumbado- -Alfonso Sánchez- Hubert Vargas Picado- Br. Kimberly Barboza Campos-Yeilin Guadamuz*

#### **Equipo APEUNA**

*M.Sc. Juan Miguel Herrera Delgado*

*Director, Área de Planificación, Universidad Nacional*

*M.Sc. Mayela Vega Fallas,*

*Jefe, Sección de Gestión Estratégica, APEUNA*

*M.Sc. Sugeily Madrigal Rodríguez*

*Deseamos dar un agradecimiento especial al señor M.Sc. Randall Arce Alvarado Director de la Oficina y a la funcionaria Licda. Monserrat Murillo Guzmán por todas las facilidades dadas para el desarrollo del presente trabajo.*

*Este documento expresa el criterio técnico del Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación mediante el uso de software sustentado en la información e investigación realizada y no representan la visión de la Escuela de Relaciones Internacionales ni del Área de Planificación de la Universidad Nacional.*

## TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>7</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>12</b>
<b>3. VISIÓN DE APEUNA</b>	<b>14</b>
<b>APARTADO 1 CONSIDERACIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS</b>	<b>15</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>16</b>
<i>4.1 Breves consideraciones con respecto a la Oficina</i>	<b>16</b>
<i>4.2 Con respecto a la percepción de calidad del cliente</i>	<b>23</b>
<b>5. PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>36</b>
<b>6. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>	<b>39</b>
<b>7. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>39</b>
<i>7.1 Con relación a la muestra</i>	<b>39</b>
<i>7.2 Con relación a la construcción del instrumento</i>	<b>44</b>
<b>APARTADO 2: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS</b>	<b>46</b>
<b>8. PARTICULARIDADES DE LA MUESTRA CON LA QUE SE TRABAJA PARA LA GENERACIÓN DEL ESTUDIO</b>	<b>47</b>
<i>8.1 Segmento académicos</i>	<b>48</b>
<i>8.2 Segmento estudiantil</i>	<b>50</b>
<i>8.3 Segmento Administrativo</i>	<b>50</b>
<i>8.4 Segmento de Autoridad Universitaria</i>	<b>51</b>
<b>9. RESULTADOS EN EL CAMPO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA</b>	<b>51</b>
<i>9.1 Análisis de percepción de calidad de los servicios de la Oficina Técnica de Cooperación Internacional</i>	<b>51</b>
<i>9.2 Análisis de la percepción sobre la importancia estructural de la oficina desde la perspectiva de los usuarios a partir de la interacción con los colaboradores de la OCTI</i>	<b>68</b>
<b>10. ANÁLISIS DE LA COHERENCIA DE LOS PROCESOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS INFORMANTES DE LA OCTI</b>	<b>81</b>
<b>11. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA ASESORIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO DE LA OCTI</b>	<b>84</b>

12. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN DE LA OCTI	<b>90</b>
<b>APARTADO 3 ALGUNOS ANÁLISIS MULTIVARIADOS DE LOS DATOS</b>	<b>99</b>
<b>13 ANÁLISIS FACTORIAL DE ACUERDO A VARIANZA</b>	<b>100</b>
<i>Factor 1 Calidad de la asesoría</i>	<b>100</b>
<i>Factor 2 Coherencia de los procesos</i>	<b>105</b>
<i>Factor 3 Gestión de la movilidad</i>	<b>108</b>
<b>14. CÁLCULOS DE MODERACIÓN</b>	<b>110</b>
<b>15. CÁLCULOS PREDICTIVOS A NIVEL DE REGRESIÓN MULTIPLE</b>	<b>112</b>
<b>16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>113</b>
<b>17. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>121</b>

## TABLA DE DIAGRAMAS

CONTENIDO	PÁGINA
DIAGRAMA 1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES DEL ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA OCTI DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014	<b>24</b>
DIAGRAMA 2 :ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A LOS SISTEMAS COMO REPRESENTACIONES LÓGICO – OPERATIVAS	<b>26</b>
DIAGRAMA 3: DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VALOR DE SERVICIO DEL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE SERVUCIÓN	<b>32</b>

## TABLA DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
GRAFICO 1:EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIA S SOCIALES DE ACUERDO A RECTORES EN EL PERÍODO 1973-2015	<b>33</b>
GRAFICO 2: PERCEPCIÓN DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO DADO POR LOS FUNCIONARIOS DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DEL USUARIO PARA EL 2014	<b>71</b>
GRÁFICO 3: PUNTOS ALTOS IDENTIFICADOS POR LOS INFORMANTES EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DEL	<b>75</b>

# Escuela de Relaciones Internacionales Universidad Nacional

SERVICIO SUMINISTRADO POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA 2014	
GRÁFICO 4: PUNTOS BAJOS IDENTIFICADOS POR LOS INFORMANTES EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SUMINISTRADO POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA 2014	<b>76</b>
GRÁFICO 5: SERVICIOS DE MENOR CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES SEGÚN FACULTAD PARA EL 2014	<b>78</b>
GRÁFICO 6: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LA POSIBILIDAD DE VINCULARSE LABORALMENTE CON LA OCTI, SEGÚN FACULTAD PARA EL 2014	<b>79</b>

## TABLA DE CUADROS

CUADRO 1: SERVICIOS QUE OFRECE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EN 2014 SEGÚN PORCENTAJE DE IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE GESTIÓN	<b>17</b>
CUADRO 2: TAREAS PRIMORDIALES REALIZADAS EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INTERNACIONAL DE SOCIOS DE COOPERACIÓN EN 2014 SEGÚN PORCENTAJE DE IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL	<b>19</b>
CUADRO 3: MARCO DE CONCORDANCIA DE INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>36</b>
CUADRO 4 :COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE CLIENTES INTERNOS DE LA OCTI EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN MARCO MUESTRAL PROPORCIONADO POR LA OFICINA PARA EL 2014	<b>40</b>
CUADRO 5: COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE CLIENTES INTERNOS DE LA OCTI EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN MARCO MUESTRAL PROPORCIONADO POR LA OFICINA PARA EL 2014	<b>43</b>
CUADRO 6: COMPOSICIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTE DE LA OCTI EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN ÁREA PARA EL 2014	<b>44</b>
CUADRO 7: TIPOS DE USUARIO INVESTIIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>47</b>
CUADRO 8: CATEGORÍA DE LOS ACADÉMICOS CONTEMPLADOS EN INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>48</b>
CUADRO 9: DISTRIBUCIÓN DE LOS ACADÉMICOS CONTEMPLADOS EN INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR FACULTAD	<b>49</b>
CUADRO 10: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE SOCIO ESTRATÉGICOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>54</b>
CUADRO 11: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE TRÁMITES MIGRATORIOS PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>57</b>
CUADRO 12: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE TRÁMITES MIGRATORIOS PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR PARTE DE SEGMENTO DE LA MUESTRA QUE SI HA UTILIZADO LOS SERVICIOS	<b>58</b>
CUADRO 13: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>60</b>
CUADRO 14: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 DESDE LA PERSPECTIVA DE QUIENES SI HAN UTILIZADO LOS SERVICIOS	<b>61</b>
CUADRO 15: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE MOVILIDAD PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>63</b>
CUADRO 16: MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE	<b>64</b>

# Escuela de Relaciones Internacionales Universidad Nacional

MOVILIDAD PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR PARTE DE QUIENES SI HAN UTILIZADO EL SERVICIO	
CUADRO 17: VALORACIÓN ESTRUCTURAL DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TOTALIDAD DE LA MUESTRA Y DE LOS QUE SI HAN UTILIZADO EL SERVICIO SEGÚN LAS CALIFICACIONES MEDIAS	<b>65</b>
CUADRO 18: PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2014	<b>68</b>
CUADRO 19: PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES ACADÉMICOS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE ACUERDO CON FACULTAD DE PERTENENCIA	<b>69</b>
CUADRO 20: PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE ACUERDO CON LA CONCENTRACIÓN DEL USUARIO	<b>70</b>
CUADRO 21: PERCEPCIÓN DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO DADO POR LOS FUNCIONARIOS DE LA OCTI SEGÚN CONCENTRACIÓN DE USUARIO PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014	<b>72</b>
CUADRO 22: PERCEPCIÓN DE LA MUESTRA CON RESPECTO AL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA EL SEGUNDO CICLO DEL 2014	73
CUADRO 23: PERCEPCIÓN DE NIVEL DE COHERENCIA DE LOS PROCESOS EN VIRTUD DE RESOLVER LAS NECESIDADES EN TIEMPOS ADECUADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>82</b>
CUADRO 24: PERCEPCIÓN DE NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OCTI EN COMPARACIÓN CON EL RESTO DE LA UNIVERSIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL 2014	<b>85</b>
CUADRO 25: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE PRINCIPAL FORTALEZA DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE TIENE LA OCTI PARA EL 2014	<b>86</b>
CUADRO 26: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL MAYOR CUELLO DE BOTELLA EN LA GESTIÓN DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>87</b>
CUADRO 27: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL CAMBIO DE MAYOR RELEVANCIA PARA MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>88</b>
CUADRO 28: MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LOS USUARIOS PARA LA ATENCIÓN DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>90</b>
CUADRO 29: DISTRIBUCIÓN DE USUARIOS QUE CONSIDERAN EL PRINCIPAL CUELLO DE BOTELLA DE GESTIÓN DE LA OCTI LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN POR TIPO DE MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA EN SU INTERACCIÓN CON LA OCTI PARA EL 2014	<b>91</b>
CUADRO 30: MEDIO DE COMUNICACIÓN MENOS UTILIZADO POR EL USUARIO PARA GENERAR INTERACCIÓN CON LA OCTI PARA EL 2014	<b>92</b>
CUADRO 31: RAZONES DE NO USO DE MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL USUARIO DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>95</b>
CUADRO 32: RAZONES DEL USO DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL USUARIO DE LA OCTI PARA EL 2014	<b>96</b>
CUADRO 33: RAZONES DE LA CALIFICACIÓN DE CALIDAD DADA POR LOS USUARIOS DE LA OCTI A LA OFICINA SEGÚN SU EXPERIENCIA PARA EL 2014	<b>97</b>
CUADRO 34: VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR CALIDAD DE LA ASESORÍA ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014	<b>100</b>
CUADRO 35: VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR COHERENCIA DE LOS PROCESOS ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014	<b>105</b>
CUADRO 36: VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR GESTIÓN DE LA MOVILIDAD ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014	<b>108</b>
CUADRO 37: PRUEBAS DE CONTRASTES MULTIVARIADOS PARA LOS FACTORES CALIDAD DE LA ASESORÍA Y COHERENCIA DE LOS PROCESOS ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014	<b>111</b>

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio permite evidenciar un conjunto de hallazgos. Estos son:

- El nivel de calidad de la oficina desde la perspectiva de los usuarios es medio. El servicio de mejor calificación es el de trámites migratorios y el peor el de gestión de socios de cooperación internacional. Las tareas que deben ser priorizadas para una intervención en pro de un mejoramiento son: Acompañamiento posterior luego de formalizado el vínculo con la instancia internacional con potencial de socio estratégico, Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación y orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad.
- La OCTI es percibida por sus usuarios como una instancia de mucha importancia para la Universidad. Las Facultades de Tierra y Mar y Exactas y Naturales, es donde existen las percepciones menos favorables con respecto a esta importancia. Quienes la consideran poco importante son los usuarios concentrados en el servicio de gestión de proyectos de cooperación.
- Los usuarios tienen una distancia importante en su percepción con respecto al elemento central del quehacer la OCTI. Es percibida como tramitadora únicamente.
- En lo que respecta a la formación de capital intelectual, los actores piden una menor intervención de la oficina en lo que son acciones de desarrollo de capital humano y una mayor concentración en las tareas de conformación de capital estructural y relacional. Esto significa un reto en términos de la gestión, ya que el marco legal de acción, privilegia más bien lo contrario.
- Se encuentra que los usuarios perciben una valoración negativa de servicio por la existencia de un alto nivel de complejización de trámites

que pueden volver en momentos incoherentes los procesos que se desarrollan. De hecho a lo largo del estudio y en las diferentes variables relacionadas con la medición de esto, existe una queja continua relacionada con tramitología.

- Aunque la atención en la oficina es amable, respetuosa, incluso manejando niveles de profesionalismos alto, no resuelve por sí sola, problemas concretos de gestión. De hecho llama la atención como se indica el hecho de que pese a que existe buen trato los canales de comunicación entre la oficina y los usuarios son poco efectivos.
- Se encontraron tres factores explicativos de la calidad del servicio percibida por el usuario, estos fueron la calidad de la asesoría, la coherencia de los procesos y la gestión de la movilidad. Sobre estos se logran establecer correlaciones moderadamente altas y positivas. Además aparecen variables que explican y predicen el comportamiento de dos de estos.

### **El estudio concluye que:**

Pese a que el 78% indica que un servicio de calidad excelente ocurre siempre o casi siempre, los usuarios orientan la excelencia a fines que la oficina no necesariamente tiene. Al visualizar lo que el usuario tiene cuando piensa en OCTI, la evidencia, deja planteada algunas preguntas medulares:

- ¿Se encuentra adecuado el objetivo de la OCTI a las demandas del sistema global de la sociedad del conocimiento?
- ¿Es posible imaginar que son otras las necesidades de los actores en virtud de lo que se necesita para lograr la internacionalización?
- ¿Expresa esta disociación de oferta y demanda un proceso de replanteamiento generacional que se expresa en la perspectiva de lo que lo internacional debe ser?

Debe profundizarse una discusión relacionada con quiénes y cómo deben participar en el cumplimiento de la política de internacionalización de la



universidad. Por un lado, el estudio ha dejado claro que la OCTI tiene un papel importante pero que no es el medular.

La estructura universitaria parece indicar que los funcionarios de la OCTI no podrían ser los responsables únicos del proceso de operacionalización de la internacionalización.

El reto para la OCTI está planteado en este marco en disminuir su intervención en acciones de desarrollo de capital humano y más bien, fortalecer sus competencias en lo que respecta a gestión del capital estructural y posicionamiento como un actor estratégico de capital relacional para la institución en el escenario internacional con el concurso de al menos tres instancias, la Oficina de Comunicación, Vinculación Externa y UNA VINCULACIÓN, que en la práctica pudieran ofrecer servicios en algunos trámites de naturaleza similar.

La oficina presenta un problema endémico de la administración pública desde la perspectiva de sus clientes como lo es el manejo de los trámites. Por eso las percepciones de los tiempos de respuesta no son favorables. A lo largo del estudio y en las diferentes variables relacionadas con la medición de esto, existe una queja continua relacionada con tramitología.

Son tres elementos de la coherencia de los procesos en lo que eventualmente la oficina podría hacer esfuerzos para mejorar la percepción de calidad del cliente. El primero de ellos tiene que ver con el manejo de los tiempos, el segundo es el relacionado con la complejidad de los trámites y la cantidad de documentos que se solicitan y la posibilidad de contar con un mecanismo de recepción de sugerencias.

El estudio ha permitido detectar que existe una distorsión entre la familiaridad que se teje entre usuarios y oficina en la atención y lo que este demanda como servicio. Esta se expresa en las calificaciones. 4 de cada 10 usuarios piensan que la calidad del servicio está por encima del parámetro universitario. Identifican como la principal fortaleza de la oficina el trato de los colaboradores.

No obstante se encuentra que este trato no tiene como consecuencia, la resolución de las necesidades de los mismos, aunque si una experiencia agradable. Se encuentra que los otros canales institucionales de comunicación entre la oficina y los usuarios son poco efectivos. Aunque existe una buena actitud y un compromiso con el servicio hacia el usuario, no necesariamente los productos de comunicación y las estrategias de diseminación y claridad de la información son adecuados. Esto genera como consecuencia problemas con la calidad de la asesoría que se brinda.

El estudio logra concluir la existencia de tres factores explicativos de la percepción de calidad de servicio al cliente. El factor calidad de la asesoría, el de coherencia de procesos y el de gestión de movilidad. Con respecto al primero, la variable calificación final de la gestión de la oficina es un predictor significativo del factor calidad de la asesoría pronostica y predice un aumento de .74 en el Factor.

En el factor coherencia de procesos la variable claridad de los recursos de la página web predice y explica un aumento de .725 en la percepción de calidad sobre este factor con  $p < 0.01$ . También la variable ayuda en la generación de contactos internacionales como socios estratégicos predice y explica un aumento de .525 en el mismo.

### **Se recomienda:**

Generar un aumento sistemático de las capacidades institucionales de la OCTI desarrollando herramientas de monitoreo precisas del estado del capital humano e infraestructural en las Facultades.

En este sentido, sería sumamente útil la presencia de una salida en el SIA de acceso público que permita poder contactar a los investigadores de cada proyecto y a nivel web la exposición de los diferentes resultados obtenidos.

Que la OCTI en su web tenga un espacio concreto para poder vincular investigadores con experiencias de gestión en las áreas de conocimientos en los que se encuentran especializados.

Realizar un estudio de tiempos asociados a los productos que generan los procesos de cara a la construcción de un manual de usuario de los servicios de la oficina. Este debe motivar la acción de los académicos, las unidades y las facultades en la búsqueda de contactos y experiencias en otros nortes.

Se recomienda la incorporación de la Escuela de Relaciones Internacionales para el desarrollo de una propuesta de acción para mejorar los procesos comunicacionales y operativos entre la OCTI y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Dirección de Migración y Extranjería.

Es necesario también que exista una mayor gestión de los clientes que se traduzca en instrumental para un contacto permanente y para una estrategia de seguimientos post atención. Esto ha resultado claro, en todo el proceso y eso debilita las posibilidades de captar los conocimientos de las personas que han participado por ejemplo en lo referido a movilidad estudiantil y académica.

Se vuelve clave el desarrollo de experiencias de investigación que tomen en cuenta el cómo algunas universidades han resuelto el dilema de vinculación en cooperación a la sociedad del conocimiento, en medio de prácticas de gestión de la cooperación tradicionales para extraer lecciones aprendidas que le permitan mejorar su actuación.

Se recomienda la conformación de un consejo asesor académico en materia de internacionalización, compuesto por académicos (al menos dos por Facultad) que tengan como característica medular una amplia experiencia en gestión de proyectos de cooperación y en procesos de movilidad internacional, que además de servir como enlace entre las facultades y la oficina, puedan orientar la lógica de acercamiento de la OCTI a las Facultades.

## 2. ANTECEDENTES

El presente documento constituye motivo de mucho orgullo para el Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación mediante el uso de software cuantitativo, cualitativo y simuladores de negocios por varias razones.

La primera de ellas, es que esta experiencia permite capitalizar de manera efectiva el voto de confianza que la Dirección de Investigación de la Universidad Nacional tuvo cuando permitió dotar de equipo a la Escuela de Relaciones Internacionales para fortalecer los procesos de investigación a lo interno de la Unidad Académica. Este documento evidencia que el impacto del mismo ha sobrepasado a la Escuela y a la propia Facultad de Ciencias Sociales.

Además, evidencia una idea que ha estado desde la concepción del proyecto, como lo es, que una universidad que coordina en todos los niveles, puede desarrollar sinergias y capacidades que le permiten crear y aumentar el capital intelectual, de manera estructural, para la toma de decisiones.

En esta iniciativa, el sector administrativo, académico y estudiantil de formas organizada, conjuga capacidades para aportar soluciones de diversos niveles. Es además un mecanismo donde todos los participantes ganan.

Por un lado, se dota a APEUNA de un estudio que le permitirá colaborar en los procesos de mejora de la atención de los diferentes clientes que confluyen en ella. Por otro lado, la Escuela de Relaciones Internacionales puede ofrecer un espacio práctico de desarrollo de capacidades a estudiantes que además de llevar su carga académica, voluntariamente, han decidido aprender mayores capacidades de investigación.

Finalmente, los propios estudiantes son beneficiados en la medida en que pueden adquirir de manera controlada y mediante un compromiso con la excelencia académica e investigativa, experiencia laboral desde la propia universidad.

Esperamos que el producto que se presenta, pueda colaborar en la generación de esta universidad necesaria, que finalmente somos todos, en los diferentes espacios desde donde hacemos crecer a nuestra querida institución.

M.Sc. Luis Diego Salas Ocampo

Académico – Investigador

### 3. VISIÓN DE APEUNA

La innovación y la simplificación de la gestión universitaria, está considerado como un eje estratégico, en la estrategia institucional trazada por la Universidad Nacional para el período 2013-2017.

Es por ello que en el Plan de Mediano Plazo 2013-2017, se logran ubicar al menos dos metas estratégicas, directamente relacionadas con el eje antes mencionado, y con los estudios de análisis organizacional, más conocidos como estudios de organización en la Universidad.

Estas metas son:

- 3.1.2 “Introducir innovaciones en la estructura y en los procesos universitarios para simplificarlos, desconcentrarlos y articularlos”.
- 3.1.3 “Evaluar los servicios institucionales con el fin de mejorarlos”

Ambas metas sin duda alguna se complementan entre sí, y es por ello que el marco de la metodología para realizar los estudios de reorganización administrativa en la Universidad Nacional, por cierto de recién aprobación por el Consejo Universitario, se indica la importancia de integrar no solo la identificación y el levantamiento de los procesos de las instancias que inician estudios de este tipo, sino también se complementa el trabajo con la evaluación de sus servicios, que son el elemento más tangible de los procesos que estas instancias desarrollan.

De tal modo que para el Área de Planificación la pertinencia y relevancia de mantener una alianza estratégica con el Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de investigación mediante el uso de software cuantitativo, cualitativo y simuladores de negocios” perteneciente a la Escuela de Relaciones Internacionales, ya que este proyecto ha permitido apoyar la tarea de evaluar la calidad de los servicios que brindan la Oficina de Cooperación Técnica Internacional (OCTI) y la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa (OTTVE).

De acuerdo a lo anterior entonces como producto de esta alianza se contará un informe de evaluación del servicio para cada una de las instancias en análisis, que sin duda alguna se convierte en un importante insumo de trabajo y análisis para el estudio de organización que se está desarrollando en ambas instancias.

Finalmente con los resultados obtenidos de las evaluaciones y del estudio general antes mencionado, se espera realizar recomendaciones que procuren incorporar elementos de mejora continua en ambas instancias y que contribuyan con la innovación y la simplificación primero en la gestión de estas unidades y posteriormente en la gestión universitaria.



**APARTADO 1**  
**CONSIDERACIONES**  
**TEÓRICO**  
**METODOLÓGICAS**



## 4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 4.1 Breves consideraciones con respecto a la Oficina

La Oficina de Cooperación Técnica de la Universidad Nacional (OCTI de acá en adelante) desde 1986 ha venido realizando una labor estratégica a lo interno de la institución.

Esta constituye el primer y más importante vínculo a nivel institucional con la denominada sociedad del conocimiento. En ella, muchas de las competencias que desde los ochentas la oficina había tenido, se han replanteado, en ocasiones incluso; de manera abrupta.

Las importantes transformaciones en los programas de movilidad estudiantil, académica, los cambios en la lógica instrumental de los convenios de cooperación en el nivel global y muchas otras áreas, han provocado que este tipo de instancias deban ajustar el norte de su gestión, pensando ya no solamente en un entorno nacional o regional, sino pensando globalmente, para actuar en la esfera de lo local.

En segundo lugar, hoy las universidades constituyen en el escenario global, mecanismos de generación de capital intelectual y son las oficinas de cooperación internacional, quienes facilitan u obstaculizan la conexión de este para su reproducción y crecimiento (Carrizo, 2005).

La OCTI plantea el siguiente panorama en términos de su alcance:

Misión:

Promover la cooperación internacional como principio rector de la política de internacionalización, y como herramienta para el desarrollo nacional y regional”.

Visión:

Fortalecer a la Oficina de Cooperación Técnica Internacional como punto focal para la gestión institucional de la cooperación internacional.

(Oficina de Cooperación Técnica Internacional Universidad Nacional, 2014)

Esta oficina tiene claras las implicaciones de su trabajo en los procesos de educación y sobre todo de internacionalización, adicionalmente se visualiza como el punto focal de cooperación de toda la universidad.

Resulta claro el alcance de responsabilidad que tiene esta oficina para una universidad con las características de la UNA y el gran impacto que tiene en el éxito o fracaso de la internacionalización.

La pregunta medular es la siguiente: ¿Cuál es la lógica de organización de sus servicios para asegurar el éxito? De acuerdo con la información suministrada por sus funcionarios, este se encontraría a partir de la definición de 4 servicios clave:

### CUADRO 1

#### SERVICIOS QUE OFRECE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EN 2014 SEGÚN PORCENTAJE DE IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE GESTIÓN

SERVICIOS	VALOR PORCENTUAL DADO POR FUNCIONARIOS
Gestión socios estratégicos	20%
Trámites migratorios	20%
Gestión proyectos cooperación	30%
Gestión Movilidad	30%

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software con información provista por personeros de la OCTI.

Efectivamente, desde el quehacer de la oficina, tanto las posibilidades de generar puentes de movilidad de académicos y estudiantes, así como de las ideas, son acciones que dinamizan la estructura de capital intelectual de la universidad.

Hay algunos conceptos que se han venido desarrollando tanto en el discurso como en el desarrollo de acciones concretas. Entre ellos, APEUNA ha logrado identificar y caracterizar varios:

Movilidad Internacional: desplazamiento temporal de los miembros de una comunidad académica o profesional, con un propósito específico de orden docente, investigativo, académico, de producción, extensión o administrativo, fortaleciendo el desarrollo de competencias interculturales y globales.

Voluntario: persona que realiza actividades específicas enmarcadas dentro de la cooperación técnica, y que son asignados oficialmente por una agencia o un organismo de cooperación, con el objetivo de atender una solicitud explícita de la Universidad Nacional. Se enfocan principalmente en el fortalecimiento de capacidades institucionales en temas académicos, de investigación y de gestión administrativa.

Interculturalidad: es un proceso de comunicación e interacción entre personas y grupos, donde no se permite que un grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento la integración y convivencia entre culturas. En las relaciones interculturales se establece una relación basada en el respeto a la diversidad y el enriquecimiento mutuo.

Internacionalización:

"La internacionalización de la educación superior es el proceso de integrar la dimensión internacional/intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución" (Knight, 1994)

Se ejecuta a través de la movilidad académica de estudiantes, docentes e investigadores; la formulación de programas de doble titulación; el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y la internacionalización del currículo; así como la conformación de redes internacionales y la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo de sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior, entre otros.

Es un proceso que a la vez fomenta los lazos de cooperación e integración de las Instituciones de Educación Superior (IES) con sus pares en otros lugares del mundo, con el fin de alcanzar mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo cada vez más globalizado. (APEUNA, 2010)

Es por ello, que una buena realización de tareas estratégicas en cada uno de estos servicios se constituye como elemento vital para el éxito de la oficina. En el siguiente apartado se hace un breve esbozo de las características primordiales que definen los servicios identificados.

### Servicio 1: Gestión de socios estratégicos

Pretende fortalecer las capacidades institucionales en materia de investigación, docencia, extensión, producción, gestión administrativa y tecnológica, mediante la gestión de alianzas de cooperación sostenibles con entes externos (entidades nacionales e internacionales, públicas o privadas), que permitan el desarrollo de conocimiento colaborativo y el posicionamiento de la UNA en el entorno externo como una institución de educación superior de calidad.

Tiene como norte, la identificación y vinculación de diferentes actores institucionales e individuales en los cuales la UNA mediante académicos, escuelas, proyectos u autoridades tengan algún tipo de interés particular. Para ello, desarrolla cuatro tareas clave, entre otras, tal y como se expresa en el cuadro número 2:

### CUADRO 2

#### TAREAS PRIMORDIALES REALIZADAS EN EL SERVICIO DE GESTIÓN INTERNACIONAL DE SOCIOS DE COOPERACIÓN EN 2014 SEGÚN PORCENTAJE DE IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

SUBÁREAS DE GESTIÓN	VALOR PORCENTUAL
Contacto	30
Negociación	30
Asesoría	30
Formalización del vínculo	10

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software con información provista por personeros de la OCTI.

Es clara la naturaleza compleja de este servicio. Por un lado, involucra varias tareas que tienen que ver con el campo de la estrategia. Según los

funcionarios, existe una fase inicial de conocimiento sobre con quién se desea negociar y cuáles son las características que lo hacen compatible con la UNA, diferentes unidades académicas o proyectos concretos. Por el otro, parte de la información con la que debe contar la oficina para desarrollar su trabajo tiene que ver con resolver la pregunta ¿Cómo se hace para ayudar a los académicos –fundamentalmente-, y a los administrativos -cuando corresponda-, en esa relación de contacto con el socio internacional con el cual se quiere establecer una relación formal de cooperación? Y para ello, requiere de la competencia de los actores y mecanismos funcionales claros de transmisión de esta información.

Otro elemento que complejiza el desarrollo de esta tarea que involucra como ha podido observarse en el cuadro 2 prácticamente todo un proceso de negociación, es el hecho de que solamente cuenta con dos personas de forma más permanente para involucrarse en todas las gestiones relacionadas con él.

Esto genera algunas consecuencias importantes. Tomando en cuenta que estos funcionarios hacen este servicio para toda la universidad y que eventualmente tienen que liderar procesos de naturaleza distinta, dependiendo de las características de las unidades, es posible que exista una importante dispersión.

Además, por las propias características de los procesos de negociación, es claro, que los socios no necesariamente son permanentes, sino más bien, de naturaleza intermitente; lo que obliga a los funcionarios de la oficina a generar procesos de monitoreo constante, no solamente antes del acercamiento, sino durante este, la firma de los acuerdos y posterior a ellos.

De tal situación dan cuenta algunos de los datos suministrados por los propios funcionarios de la Oficina. Actualmente cuentan con 162 convenios de cooperación firmados a nivel internacional y 251 convenios nacionales.

Es posible también que estos tengan que desarrollar una labor, si se quiere en algunos momentos, un tanto ingrata. En la medida en que existen muchas

iniciativas a nivel de unidades, estas potencialmente, podrían iniciar los procesos sin vincularlos desde el inicio, amarrar y negociar cosas, sin el concurso de ellos y al final y solamente hasta ese momento, vincularlos, buscando que tengan solamente una participación formal y de aval, lo cual podría desgastar potencialmente a los personeros de la oficina y generarles problemas de clima laboral.

### Servicio 2: Trámites Migratorios

Usualmente las unidades académicas y/o los proyectos como parte del intercambio de conocimientos típico de cualquier instancia universitaria, requieren traer expertos de diferentes países para alimentar los procesos que se vienen desarrollando nacionalmente.

El punto inicial de este servicio es de contacto, es decir, a partir de la solicitud de las unidades académicas que estarían interesadas en traer algún funcionario extranjero; la oficina debe determinar qué exactamente es lo que va a realizar en el país y a partir de esto, asignarle categorías especiales, dependiendo del tiempo que va a estar y del lugar de donde este provenga.

Esta labor suele ser compleja en extremo, ya que, dependiendo del país de origen del académico, puede generarse un conjunto de trámites sumamente engorrosos con la Dirección de Migración. Existen zonas que son especialmente complejas tales como Bangladesh, India, Pakistán, China, Colombia, Ecuador, Perú. Estos además generan procesos de visado que pueden durar hasta 6 meses

Este proceso también involucra a la Asesoría Legal de la Universidad lo cual también, tiene implicaciones en los tiempos de respuesta.

Estas tareas pueden generar procesos de seguimiento arduo y no necesariamente productivo, porque una vez que se han realizado los trámites la tarea pasa a la Dirección de Migración y Extranjería.

Mencionan los funcionarios que pese a que son escasos los negados de visas internacionales para académicos, si existen; y en esos momentos, se ven ante la penosa situación de decirles que no pueden traerlos.

Para el desarrollo de estas actividades suele estar destacada nada más una funcionaria.

### Servicio 3: Gestión de Proyectos de Cooperación

Esta es una de los servicios más importantes de la oficina en el tanto; permite a los distintos académicos y estudiantes proyectarse internacionalmente tanto personalmente como en términos de los conocimientos generados por la Universidad. A esta le corresponde, entre otras cosas, buscar convocatorias internacionales para concursos de investigación o extensión, o combinados en los que la institución pueda participar en carácter de socio con otra instancia educativa.

Una vez que ha procedido a la identificación de estos, debe darlos a conocer a la comunidad universitaria por los diversos medios que tiene a su haber.

Cuando se presentan interesados en estas oportunidades, la oficina realiza una labor de seguimiento y análisis para determinar si efectivamente el país aplica para el proyecto y si efectivamente existen posibilidades reales de vinculación.

Según los personeros de la Oficina, la media nacional en lo que respecta a la vinculación de proyectos de cooperación en oportunidades nacionales es de un 20% y ese es el nivel de vinculación que también presenta de manera efectiva la OCTI.

La cantidad de funcionarios con los que cuentan para desarrollar esta tarea es de dos personas.

### Servicio 4 Gestión de movilidad

El objetivo de la movilidad es el siguiente: fortalecer el quehacer institucional, los procesos de enseñanza-aprendizaje, las capacidades profesionales y la

interculturalidad, mediante el desplazamiento temporal de funcionarios, estudiantes y profesionales, en el marco de la internacionalización de la UNA.

Este servicio lo que pretende es colocar internacionalmente tanto a estudiantes como a los distintos académicos de las unidades.

La oficina, busca internacionalmente las oportunidades, una vez identificadas, debe darlas a conocer de acuerdo a los diferentes medios y espacios de comunicación que tiene y adicionalmente, una vez que existen los interesados, generar todo el proceso de asesoría para completar los trámites.

De acuerdo con la información provista, esto implica para los colaboradores de la OCTI múltiples sesiones presenciales y virtuales. Adicionalmente, genera un trabajo sostenido en el tiempo de intermediación, donde tanto el funcionario encargado, el estudiante y/o académico deben estar en una labor de sinergia para lograr la movilidad efectiva.

Otro elemento es cuando ya son efectivamente electos para irse. Según los funcionarios: “Se les da una orientación sobre el tema cultural, sobre el tema de cómo desenvolverse en los países; ahí se juntan todos, porque ahorita tenemos gente que va para Portugal, para España, para Bélgica, Alemania, Suecia. Entonces se le da la orientación sobre el “shock” de país, la moneda, los cuidados que hay que tener y todas las instrucciones básicas para adecuarse bien al nuevo contexto de la universidad. A fin de cuentas, es un representante universitario el que va”.

Para el desarrollo de estas actividades se cuentan con dos personas.

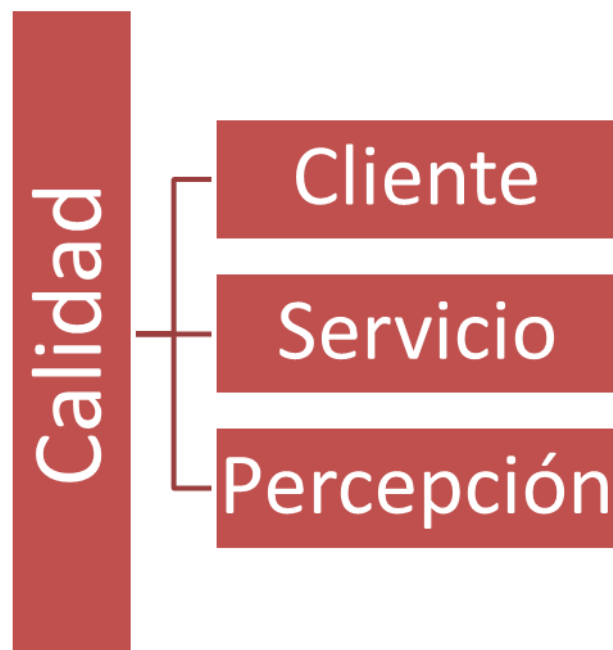
### ***4.2 Con respecto a la percepción de calidad del cliente***

De la anterior caracterización, queda claro que existen clientes internos y externos de la Oficina Técnica de Cooperación Internacional de la Universidad Nacional. En este estudio se presenta un análisis de la percepción de calidad del cliente interno de la institución, específicamente en los sectores académicos, administrativos y estudiantiles.



Existe una triada que dará a lo largo del estudio un norte analítico. Esta la constituyen los conceptos de servicios universitarios, clientes y calidad, tal y como lo expresa el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES DEL ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA OCTI DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014



Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

En este trabajo se presenta como centro de la interpretación la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.

El trabajo de la OCTI se enmarca en un sistema llamado UNA

Se hace necesario comprender lo que la OCTI hace a lo interno de la Universidad Nacional a partir de una lógica de naturaleza sistémica. El presente estudio encuentra su sustento teórico en varias teorías, ya que; son varias también, las particularidades que presenta tanto la Oficina sobre la que se genera esta información, así como por lo relacionado con el tipo de cliente.

Lo primero que debe entenderse es el rol que juega la cooperación internacional en el marco de una Universidad Pública como la Nacional, sobre todo, cuando se visualiza esta, como una instancia que busca servir de trampolín de proyección de pensamiento académico a nivel internacional.

La OCTI desde el punto de vista de la estructura universitaria, constituye en términos formales, la instancia que colabora para que el sentido estratégico planteado en la política de internacionalización y en el que participa toda la estructura pueda ser internalizado. Esto implica que los diferentes colaboradores de ella, tienen altos niveles de interacción a lo interno y externo de la Universidad para garantizar el cumplimiento de su misión.

Según Fonseca (2014:01) se entienden los procesos de cooperación internacional dentro de la Universidad a partir de la Teoría General de Sistemas, concebida como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

Los sistemas son representaciones formales y operativas de la realidad. Estos se mantienen unidos por subsistemas racionalmente integrados y funcionales que dan dirección y sentido de acción superior a los diferentes procesos y tareas que se ejecutan de acuerdo al norte de los objetivos.

Existen al menos 5 componentes que definen a los sistemas, estos son los siguientes:

DIAGRAMA 2

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A LOS SISTEMAS COMO  
REPRESENTACIONES LÓGICO – OPERATIVAS



Fuente: Elaboración propia con base en García 2008

En el caso de la Oficina de Cooperación Internacional, se comprende esta dentro de la lógica de un sistema por las siguientes razones:

La entrada o insumo medular de la acción de esta oficina dentro del sistema Universidad Nacional es la gestión para la operacionalización de la internacionalización. El ambiente de la UNA genera condiciones en las cuales, el cumplimiento de esta labor define la propia identidad de la totalidad del mismo. En este trabajo, la Universidad se entiende como sistema especializado

de producción de capital intelectual. Este en perspectiva de Bueno es definido como el conjunto de activos intangibles que generan y generarán valor para la organización en el futuro. Los conocimientos de las personas, sus capacidades, talento y destrezas, el reconocimiento de la sociedad, la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones, etc..., son algunos de los activos intangibles que explican buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad científica conceden a una Universidad o centro de investigación” (Bueno, 2003, pág. 17).

Es claro entonces que el ambiente del sistema Universidad Nacional es de conformación de capital intelectual y la entrada o demanda que genera la acción del componente OCTI se denomina internacionalización, que para este trabajo se comprende desde la perspectiva definida institucionalmente por APEUNA, entendida como integrar la dimensión internacional/intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución" (Knight, 1994).

Agregaríamos solamente que esta internacionalización se presenta hoy en el marco de la Sociedad del conocimiento, lo cual plantea el reto para la OCTI de la identificación, búsqueda, consecución y seguimiento de aquellos elementos en el conglomerado internacional de producción de ideas para incrementar los niveles de capital intelectual propios.

Por otro lado, el producto o salida de la OCTI en términos del sistema es un incremento en el capital intelectual en alguna de sus diferentes dimensiones. Este puede estar compuesto por tres niveles o dimensiones:

Capital Humano: Entendido como el conocimiento que poseen tanto las personas como los equipos y que es usado sistemáticamente por la organización. Este tiene una gran capacidad de regeneración, adaptación o incremento. Es la posibilidad y la oportunidad que tienen las diferentes instancias universitarias de auto – aprender. En la medida que existen mecanismos de conexión como las Oficinas Técnicas de Cooperación Internacional en las Universidades, estas pueden tanto generar alerta con respecto a los niveles de obsolescencia de la estructura de sus conocimientos

así como en lo referido a las mejores conexiones posibles para incrementar las capacidades de la gente que conforma el sistema.

**Capital Estructural:** Cuando una organización desarrolla procesos de producción de conocimientos, estos son explicitados, internalizados y tiene como consecuencia la creación de capacidades endógenas. Estas se institucionalizan mediante rutinas o pautas de acción. Al hacerlo, la creación de programas o proyectos que trascienden a la propia organización, es la consecuencia directa. En este marco, la cooperación internacional a nivel universitario, se encarga de reforzar estas capacidades institucionales y/o de proyectarlas para el aumento del capital relacional.

**Capital Relacional:** Comprende el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene la instancia con otros agentes del mercado y con la sociedad en general” (CIC, 2003). En otras palabras, el capital relacional es la potencia que tiene la organización de realizar conexiones para incorporarse en macro sistemas o macro procesos que aumenten sistemáticamente su capital intelectual.

Sin duda alguna, la cooperación internacional, en este sentido, es medular ya que con su accionar puede aumentar el capital relacional o reducirlo. De hecho, es una condición básica de gestión de cualquier oficina de cooperación en la actualidad; realizar trabajo sistemático en aumento de este tipo de capital en instancias universitarias.

La OCTI entonces es un mecanismo institucional de procesamiento y transformación de información para el aumento de capital intelectual. Básicamente lo que esta instancia realiza es producir cambios para poder dinamizar personas y proyectos en el marco de la internacionalización. Para ello, desarrolla al menos los cuatro procesos anteriormente descritos. Entran en ella, inquietudes de los proyectos, instrumentos de cooperación, arreglos institucionales de relacionamiento y salen conocimientos que aportan a la evolución de las estructuras de capital de la Universidad. Es decir, las entradas

(inquietudes de formación y actualización de las personas, proyectos, unidades académica y los equipos) son transformadas en resultados de internacionalización mediante la acción realizada por la OCTI, que aumenta el valor estructural de la UNA.

Con esto la propia Universidad Nacional transforma tanto su ambiente endógeno, así como el exógeno. Es decir, la influencia de la internacionalización en el marco de acción de la OCTI, replantea la forma de posicionarse tanto internamente en el país, así como internacionalmente.

El sistema UNA se encuentra en permanente interacción con macro sistemas de mayor tamaño; en su interrelación con ellos, la UNA transforma estos y es transformada también. Ahora bien, si no existe la suficiente apertura de la institución ante este entorno complejo, podría generarse un riesgo de desactualización y desaparición que pone en peligro todo el sistema. El nodo medular del sistema UNA; en el escenario de la sociedad de la información; es la OCTI.

Ahora bien, otro elemento importante de los sistemas, es que sus estructuras suelen regenerarse de forma predictiva. Dicho de otra manera, cuando un sistema intuye que está quedándose desactualizado en el contexto de interacción con otros macro sistemas, genera movimientos que le permiten regenerarse y predecir posibles impactos estructurales.

Se entiende la presencia de este tipo de estudios en el marco de la Universidad Nacional como estos movimientos de naturaleza sistémica que le permiten predecir posibles impactos estructurales para así tomar decisiones preventivas.

Es por ello, que priorizar la perspectiva de calidad se vuelve un imperativo, ya que este, sea individual o corporativo es la unidad básica de conexión entre la sociedad de la información en el marco de la globalización y el ambiente cotidiano de los diferentes Campus de la UNA.

La calidad como centro del análisis

Son muchas las conceptualizaciones existentes en términos de un concepto tan complejo como el de calidad.

En este proceso de investigación se ha retomado algunas ideas medulares para el aterrizaje de la medición de calidad del servicio, partiendo de las siguientes premisas.

La primera de ellas, está orientada en términos de lo que lo que significa la Oficina de Cooperación Técnica Internacional, en el marco de las unidades académicas, los proyectos y las personas. Se piensa que la OCTI tendrá un alto nivel de calidad, en la medida en que ofrezca alternativas razonables, alcanzables y sencillas para lograr la internacionalización. El indicador más concreto de tal situación, se evidencia en la dimensión de la identidad. El cómo define un cliente a la oficina en términos de su servicio, identifica claramente el cómo se visualiza esta en términos del producto de salida.

El segundo elemento en consideración para la medición de la calidad de la oficina, se encuentra en la coherencia procedimental que tienen las tareas que esta ejecuta. Dicho de otra manera, si el proceso está ordenado en términos de requisitos, tiempos, procesos a realizar y resultados y estos operan de según lo estimado por la oficina (que a partir de ello, define su promesa de servicio), esta calidad será percibida como alta. Debe advertirse que no se está en este estudio, evaluando los procesos, sino la percepción que tienen los clientes hacia la coherencia de los mismos.

En una instancia como esta, otro de los elementos medulares constituye el espacio de transmisión de insumos para generación del servicio. En este sentido, tanto la atención individualizada para aclaración de dudas, así como lo referido a los distintos espacios concretos de interacción con el cliente serán medulares para la construcción de esa percepción de calidad.

El cuarto de los ejes estructurales de esta investigación desde el punto de vista teórico tiene que ver con la utilización de los instrumentos de comunicación.

Como puede visualizarse, estos forman parte tanto del capital estructural per se y garantizan eventuales condiciones de desarrollo del capital relacional. Sin embargo, cuando a interacción con el cliente se refiere, cumplen un doble rol. Por un lado, pueden afectar positivamente el acceso a información sobre oportunidades y por el otro lado, pueden democratizar el acceso a las mismas.

Finalmente, es clave que para mejorar la calidad predictiva de la OCTI en términos de atención, se ha hecho medular considerar en la investigación, la presencia desde la perspectiva del usuario; de un conjunto de nudos problemáticos de gestión.

Estas áreas priorizadas para la operacionalización del proceso de investigación, surgen de la revisión sistemática de varios modelos de aproximación al tema de calidad. Usualmente, pese a la existencia de una gran diversidad de enfoques en esta materia, estos suelen concentrarse en dos escuelas de pensamiento, la Nórdica y la norte americana. (Oliva, 2005)

La primera de ellas, plantea la necesidad de distinguir entre lo que es la calidad técnica y la funcional de un determinado servicio. El primer caso, se presenta la relación con los procesos propiamente dichos en la perspectiva del cumplimiento del objetivo (elemento considerado en el primer eje de análisis del proceso) y en el segundo, es abordado desde la perspectiva de la coherencia del proceso. Según esta escuela; en la comparación de ambas, podrá esclarecerse el modelo de calidad que los usuarios finalmente perciben de la institución. En el caso que acá nos convoca, el hecho de visualizar lo que perciben los clientes en términos de los objetivos de la OCTI y cómo valoran la coherencia de los procesos nos permitirá ver esta dimensión de análisis de la escuela nórdica.

No obstante, se ha decidido profundizar en algunas características del modelo norteamericano. Esta escuela sostiene que la calidad se concentra en torno a tres elementos fundamentales, en primera instancia, la identificación de lo que significa la calidad desde la perspectiva del usuario, la generación de escalas



de medición de los servicios desde la propia perspectiva de ellos y los vacíos entre lo que las instancias prometen como servicio y lo que brindan.

Uno de los elementos que también se han tomado en cuenta para la interpretación de los resultados, se encuentra asociado a la perspectiva de aumento de valor para el cliente. Esto porque tal y como se ha evidenciado anteriormente, tal situación tiene un impacto medular en la conformación del capital intelectual de la universidad. En este sentido, es posible acercarse al fenómeno desde la teoría el proceso de construcción de valor desde la perspectiva del cliente:

### DIAGRAMA 3

#### DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VALOR DE SERVICIO DEL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE SERVUCIÓN

$$\text{Valor del cliente} = \frac{\text{Resultados para el cliente} + \text{calidad del proceso}}{\text{Precio para el cliente} + \text{costo de adquirir el servicio.}}$$

Fuente: Hoffman, Douglas K. Bateson, Jhon, E.G. "Fundamentos de marketing y servicios: conceptos, estrategias y casos." 2002, p. 231.

En el marco de este enfoque, se ha tratado de establecer un conjunto de variables explicativas de los diferentes procesos en términos de los resultados del cliente, no solamente el uso.

De este modelo además, se ha identificado para propósitos del estudio, la respuesta de los clientes a los estímulos y entorno.

La calidad es un asunto de cultura organizacional

La Universidad Nacional como tal es un sistema de reciente data. Con sus escasos cuarenta años, sin embargo, le ha tocado enfrentar un cambio

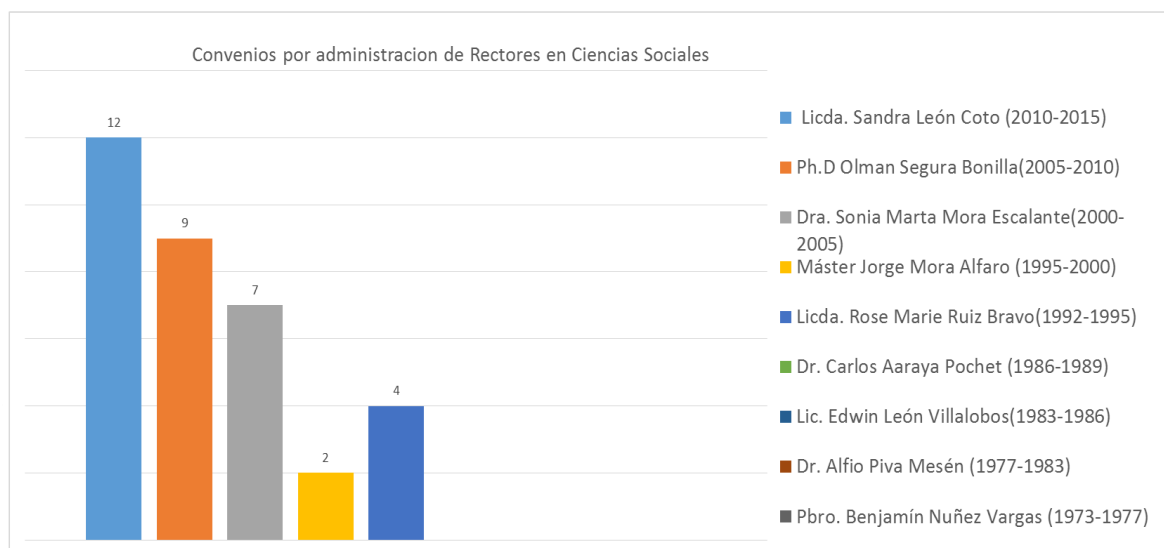
sumamente importante relacionado con su alcance social y con la percepción de lo internacional en su gestión.

Si bien en los setentas (fecha en la que inicia oficialmente esta casa de estudios) se apuntaba a un modelo de estado social, donde las instituciones educativas tenían como “cliente potencial” de sus profesionales y al propio estado, esto cambia a inicio de los ochenta y colapsará en los noventas.

Tal proceso, generó como consecuencia una redefinición de la proyección del quehacer internacional a lo interno de esta casa de estudios. Solamente por poner un ejemplo, es posible identificar la evolución de la presencia de convenios de cooperación internacional, para el caso de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional desde 1974:

## GRÁFICO 1

### EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE ACUERDO A RECTORES EN EL PERÍODO 1973-2015



Fuente: Washinton, Wilfred. Informe de Práctica Profesional Supervisada en el proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación en Ciencias Sociales. Relación Costo – Beneficio de los convenios de cooperación internacional en gestión de tecnología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

Como evidencia el gráfico, lo internacional desde la lógica de acción de las diferentes administraciones ha tomado una significación distinta a lo largo del tiempo. Ahora bien, se piensa que los mecanismos de atención, la presencia de recursos y la construcción de espacios de medición de calidad no necesariamente han avanzado en la misma velocidad y magnitud.

Esto en términos de las prácticas, significa la permanencia de patrones de socialización y relacionamiento de la OCTI con el cliente interno que posiblemente responden aún a los modelos de la gestión de la cooperación en un contexto de Estado Social que ya no existe en su perspectiva original.

Es acá donde la cultura organizacional se vuelve clave. Debe entenderse que la percepción con respecto a una organización, sobre todo, cuando se trata de clientes no está escrito en piedra, sino que más bien, tal y como menciona Wendt las relaciones relativamente estables entre uno mismo y el otro - incluso entre “enemigos” - se definen intersubjetivamente.” (Wendt, 2005; p.9)

En otras palabras, el vínculo de asociación y la imagen percibida entre los actores que forman parte del proceso, son los que definen las características de una instancia específica en el marco de un sistema y el nivel de calidad que de esta se asume.

En el marco de conformación de la OCTI, se tiene claro que esta y su función es apropiada por los individuos que forman parte del sistema llamado Universidad Nacional. Actores que además han construido y recibido producto de la socialización universitaria, un conjunto de “parámetros normativos” de lo que esta oficina debe de hacer y para qué debe de hacerlo.

Conforme el tiempo pasa; existen un conjunto de transformaciones que pueden o no generar expectativas de actuación tanto de los actores como de las instancias de la institución. Se crean expectativas en ambas partes sobre el comportamiento del otro en el futuro; puede que equivocadas y sin duda provisionales, pero expectativas al fin y al cabo.

Dicho de otra forma, la interacción recíproca, define la creación de estructuras sociales, identidades e intereses. Esto se toma en consideración para decir que el factor cultural es altamente influyente en este proceso de conformación de identidad de la institución como del usuario. La cultura es la consciencia colectiva (que se expresa por un sistema de significados compartidos), construida y compartida por los miembros de una colectividad. El término consciencia colectiva se refiere a la propiedad del espíritu humano de formular juicios normativos espontáneos e inmediatos sobre bondad y maldad de ciertos actos individuales que representan intereses, aspiraciones y caracteres colectivos.” (Correa y Parra, 2002; p.9)

En este sentido, se entiende cómo la cultura influye entonces sobre estándares de valorización de un objeto para el establecimiento de un interés en torno a él. Bajo esta lógica es que el aspecto cultural es medular en un estudio de calidad, ya que en términos de construcción de instituciones, el significado de las funciones atribuidas a una instancia como la OCTI es un factor primordial en el quehacer de los clientes y los funcionarios y es a partir de lo cual se pueden hacer mejores valorizaciones sobre la eficiencia y composición de ella.

Es a partir de términos como eficiencia en calidad de servicios y productos que se establece la necesidad de una administración de la cultura organizacional que determina roles, funciones y tareas para entes de acción colectiva.

Esto ha significado en términos de la construcción de la lógica teórica de esta investigación tomar algunos conceptos centrales tales como:

Imagen percibida: grado de expectativa del usuario en torno al objeto/ servicio de uso.

Eficiencia: En este caso se compone del grado en que los productos satisfagan las necesidades de los usuarios sin ningún juicio de valor o elemento de percepción.

Valorización en calidad de servicio/objeto: Valorización compuesta por la suma del grado de percepción y eficiencia, la “imagen percibida” y el grado de eficiencia respecto a la utilidad del objeto o servicio. En el siguiente apartado, se hará explícito el proceso de operacionalización técnica que desde el punto de vista teórico se ha llevado a cabo para el desarrollo de esta investigación.

#### 5. PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL

Es claro que una vez identificadas y adecuadas las diferentes consideraciones teóricas, se hace necesario, un proceso de aterrizaje técnico. El cuadro número 3, permite apreciar el cuadro de concordancia de la siguiente investigación:

**CUADRO 3**

**MARCO DE CONCORDANCIA DE INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014**

<b>CONSTRUCTOS TEÓRICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>PERCEPCIÓN CLIENTE</b>	Identidad de usuario	Tipo de usuario
		Lealtad
	Coherencia del proceso	Fluidez de los procesos
<b>CONTRATO PSICOLÓGICO</b>	Razón de ser de la oficina	Manejo estratégico de acción de la oficina

		Percepción de preparación Recurso Humano
<b>OFERTA</b>	Información suministrada	Claridad de la información
		Manejo de la Información
		Oferta de información jurídica de la acción
<b>EXPERIENCIA USUARIO</b>	Percepción de nudos problemáticos	Picos de servicio
	Participación del usuario en el servicio	Manejo de feed back de usuario
	Definición de calidad	Establecimiento de áreas

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

En este trabajo se parte de la presencia de cuatro constructos teóricos medulares. El primero de ellos relacionado con la percepción del cliente que como puede visualizarse, se está remitiendo a una sinergia del modelo norteamericano y europeo, en la medida en que se visualiza la medición tomando en cuenta quién es el usuario, sus niveles de lealtad y elementos más de corte psico social. Además, siguiendo la tradición norteamericana se buscan los puntos críticos de gestión.

Esto provoca que aparezca el constructo de contrato psicológico. Entre la oficina y el usuario existe un intercambio de expectativas que genera tanto una lógica de estructuración de la oferta así como de distintos niveles de generación de demanda. Es por ello, que se ha determinado la necesidad de establecer la percepción del cliente con respecto al nivel de preparación y articulación del recurso humano para la generación de la oferta, así como en lo referido al nivel de manejo estratégico que tiene la oficina para ejercer su rol.

Esto también articula de manera inmediata con la valoración de la oferta de la oficina. En este sentido, ha interesado particularmente, los niveles de manejo, calidad y coherencia de la información.

Finalmente el último constructo tiene que ver directamente con la experiencia de usuario, donde se miden elementos relacionados con el nivel de interacción de este con la oficina, propiamente la percepción de calidad y la identificación de picos del proceso.

Estos elementos se traducen finalmente en un instrumento de corte cuantitativo que ha sido generado de acuerdo a criterios de medición de desarrollo propio que se detallan en el apartado metodológico.

## 6. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio que se presenta en este momento tiene los siguientes objetivos:

### OBJETIVO GENERAL

Determinar la percepción de calidad del servicio que presta OCTI a partir de sus procesos con el propósito de establecer sus potencialidades y oportunidades de mejora.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los valores asociados a OCTI que tienen sus clientes con respecto a servicios, para establecer el nivel de lealtad de usuario.

Considerar los factores estadísticos de mayor peso interpretativo para la medición de calidad de servicio del usuario.

Calificar los servicios de acuerdo a la estandarización que realizó OCTI y la percepción del cliente.

Considerar de acuerdo a la percepción de usuario posibles áreas de mejoramiento de calidad de servicio.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

### 7.1 Con relación a la muestra

Esta es una investigación de corte cuantitativo, transversal que contempla un período de tiempo de un año (2014) y que busca establecer los niveles de calidad de los distintos servicios que esta oficina brinda.

Para ello, se ha definido como sujeto del análisis a los clientes existentes a nivel interno, caracterizados a partir de 4 diferentes estratos de acuerdo a los cuatro principales servicios que esta unidad ejecuta: socios estratégicos, trámites migratorios, gestión de proyectos de cooperación y movilidad.



Se trabajó con el marco muestral suministrado por la OCTI. De acuerdo con este, se tiene que la población de clientes internos presentaba las siguientes características, de acuerdo al cuadro:

**CUADRO 4**

**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE CLIENTES INTERNOS DE LA OCTI EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN MARCO MUESTRAL PROPORCIONADO POR LA OFICINA PARA EL 2014**

Estrato	Absolutos Población	% Población
Gestión de Proyectos de cooperación	16	8%
Gestión trámites migratorios	13	7%
Gestión Socios Estratégicos	80	43%
Gestión de movilidad	76	42%
Total	185	100%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la funcionaria Monserrat Murillo Guzmán, Profesional Ejecutiva Oficina de Cooperación Internacional, setiembre 2014.

Tomando en cuenta estas características y sobre todo considerando el hecho de que este era el primer estudio con este perfil, se decidió tomar las siguientes decisiones metodológicas con respecto a la muestra:

**CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA**

<b>ERROR</b>	3,0%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	185
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 158

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Para el establecimiento de las unidades de la muestra se le asignó de acuerdo a estrato un número a cada uno, esta se seleccionó de manera aleatoria simple, mediante muestreo sistemático con reemplazo.

La aplicación del instrumento iba ser dada por un equipo encuestador, donde producto de una directriz del más alto nivel de la Universidad (comunicación de la señora rectora) hacia los académicos sobre la importancia de este, se realizaría el trabajo de campo.

No obstante, se dio una variación importante en el sentido de que esta comunicación de la rectora no se dio, lo que generó no pocas resistencias en el sector académico, para acordar la cita y en el proceso, también generó un inconveniente sumamente grande con el estrato de movilidad, en particular el de movilidad estudiantil, donde prácticamente, después de recurrir a un proceso de sustitución de unidades muestrales por errores en la información, logró descubrirse que todo ese estrato tenía problemas de calidad del dato para establecer el contacto.

Por los atrasos en la información que debía proveer la unidad, se tuvo que tomar un conjunto de decisiones operativas importantes.

Entre ellas destacaron las siguientes:

1. Pasar de un error de muestreo de 3% que se daba en el marco de ser un estudio basal y en teoría con una alta calidad del marco muestral, a aumentar el error en términos de un 10%.
2. Diluir el estrato de movilidad (que en términos del marco muestral tenía los mayores problemas para el contacto) en los otros estratos existentes. Esto dio como consecuencia el siguiente tamaño de muestra:

**CÁLCULO DEL TAMAÑO DE  
MUESTRA OCTI CON DECISIONES  
METODOLÓGICAS**

ERROR	10,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	185
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	63

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Es claro que lo que implica el error es básicamente la siguiente idea. Si en el panorama 1 el error de los datos que obteníamos con respecto al comportamiento de la población era de un 3%, en este nuevo escenario es del 10%, sin embargo, como puede verse, aún de esta manera son ampliamente confiables con respecto a estimar cómo se comportan las poblaciones. Al finalizar, este estudio cuenta con 77 casos efectivos elegidos de manera estratificada. Los estratos quedaron compuestos de la siguiente forma:

**CUADRO 5**

**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE CLIENTES INTERNOS DE LA OCTI  
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN MARCO MUESTRAL  
PROPORCIONADO POR LA OFICINA PARA EL 2014**

Estrato		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Socios estratégicos	12	15,6	15,6	15,6
	Trámites migratorios	9	11,7	11,7	27,3
	Gestión de proyectos de cooperación	44	57,1	57,1	84,4
	Movilidad	12	15,6	15,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Como puede visualizarse, al final; el estrato de movilidad tuvo que ser diluido porcentualmente en los otros existentes, de ahí que quede advertido el lector con respecto a las implicaciones de las conclusiones y generalizaciones en virtud de esta área.

Por lo demás, los resultados que se presentan en este documento, si permiten una caracterización adecuada de la oficina y sus procesos de gestión de calidad con las precisiones ya evidenciadas.

**7.2 Con relación a la construcción del instrumento**

El instrumento es un desarrollo propio que trabaja con preguntas cerradas dicotómicas y categóricas en escalas Likert y Thourstone, junto con preguntas abiertas, organizadas en 5 áreas a saber:

**CUADRO 6**

**COMPOSICIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTE DE LA OCTI EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN ÁREA PARA EL 2014**

ÁREA DEL INSTRUMENTO	CANTIDAD DE PREGUNTAS ABIERTAS	CANTIDAD DE PREGUNTAS CERRADAS	TOTAL DE PREGUNTAS POR ÁREA	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL
PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS	5	17	22	18%
IDENTIDAD CORPORATIVA	2	45	47	37%
COHERENCIA DE LOS PROCESOS	0	9	9	7%
PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE ASESORÍA	2	15	17	14%
PERCEPCIÓN DE INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN	5	15	20	16%
PERCEPCIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA DE LOS PROCESOS	3	7	10	8%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>108</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Como puede evidenciarse, existe un componente muy fuerte en lo que respecta a identidad corporativa, fundamentalmente, porque en ella se hace la identificación de uso de los servicios y percepción con respecto al nivel de calidad de los mismos.

En relación con las escalas se tiene que el alfa de Cronbach es de .940, estableciéndose como un instrumento apto para el análisis de las variables que contempla.

La aplicación de este fue personal con la participación de un equipo de trabajo. En el caso de las sedes, este fue llenado por correo electrónico o bien por teléfono.

El tratamiento de los datos en esta investigación es de corte descriptivo y también se realiza un análisis de tipo multivariado.

**APARTADO 2**  
**PRESENTACIÓN DE**  
**RESULTADOS**  
**DESCRIPTIVOS**

**8. PARTICULARIDADES DE LA MUESTRA CON LA QUE SE TRABAJA PARA LA GENERACIÓN DEL ESTUDIO:**

Como ya se ha indicado, este estudio tiene una muestra de 77 sujetos que fue obtenida mediante un procedimiento estratificado con reemplazo. El manejo técnico de datos para el análisis de SPSS, fue realizado por el equipo de Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de investigación, de la Escuela de Relaciones Internacionales.

El 57% de la muestra son hombres y el 43% mujeres. Estos se han distribuidos de acuerdo al tipo de usuario en las siguientes categorías:

**CUADRO 7**

**TIPOS DE USUARIO INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014**

		Tipo de Usuario			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Académico	53	68,8	68,8	68,8
	Estudiante	9	11,7	11,7	80,5
	Administrativo	6	7,8	7,8	88,3
	Autoridad Universitaria	9	11,7	11,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Es claro que la mayor concentración es de académicos, fundamentalmente porque la mayoría de acciones de internacionalización son alimentadas en la cotidianidad por estos. De ellos, el 76% son propietarios y el resto interinos.



**8.1 Segmento académicos**

En este apartado se muestran algunas de las características medulares del sector académico contemplado en la investigación. El primero de estos se encuentra relacionado con el tipo de categoría que presentan según la jerarquización del régimen de carrera académica. De esto da cuenta el cuadro 8:

**CUADRO 8**

**CATEGORÍA DE LOS ACADÉMICOS CONTEMPLADOS EN INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014**

		Tipo de Categoría			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Profesor instructor bachiller	1	1,9	1,9	1,9
	Profesor instructor licenciado	4	7,5	7,5	9,4
	Profesor 1	7	13,2	13,2	22,6
	Profesor 2	21	39,6	39,6	62,3
	Catedrático	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Llama la atención el hecho de que, de los académicos encuestados, una buena parte está en los estratos más altos de la jerarquía. Esto tiene una razón de ser, relacionada con el nivel de conocimientos especializados y de algunas seguridades que se requieren, en términos de la estructura universitaria para hacer uso de estos servicios. Dicho de otra manera, las condiciones para un profesor interino, ojalá en las categorías básicas de la escalera jerárquica serán

distintas cualitativamente hablando, para plantear posibilidades de vínculos externos que quienes tienen más años de estar en la estructura universitaria y en condición de una mayor seguridad jurídica.

Esto queda también claramente expuesto, cuando se observa que de la muestra prácticamente 9 de cada 10 de ellos, están vinculados tiempo completo en la Universidad Nacional. Esto además, encuentra comprobación con la media de años de laborar en esta casa de estudios, que en el estrato es de 18 años, lo que indica una larga trayectoria. La edad media de estos es de 48 años. La muestra se distribuyó por facultades, de acuerdo al siguiente comportamiento:

**CUADRO 9**

**DISTRIBUCIÓN DE LOS ACADÉMICOS CONTEMPLADOS EN INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO UNA PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR FACULTAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CIDE	2	3,8	4,3	4,3
	CIDEA	2	3,8	4,3	8,7
	Ciencias de la Salud	5	9,4	10,9	19,6
	Tierra y Mar	11	20,8	23,9	43,5
	Exactas y Naturales	14	26,4	30,4	73,9
	Ciencias Sociales	3	5,7	6,5	80,4
	Filosofía y Letras	5	9,4	10,9	91,3
	Otros	4	7,5	8,7	100,0
	Total	46	86,8	100,0	
Perdidos	Sistema	7	13,2		
Total		53	100,0		

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Los datos indican fundamentalmente que son las Facultades de Exactas y Naturales y de Tierra y Mar las que tuvieron una mayor concentración de respuestas.

En la muestra, el 85% de los académicos tienen proyectos en el SIA y de estos el 74% se encuentran en la fase de ejecución.

### **8.2 Segmento estudiantil**

Como ya se ha indicado antes, este fue uno de los segmentos más difícil de poder acceder en el presente estudio. En este sentido, el hallazgo más importante que se tiene, es el hecho de la inexistencia de un mecanismo de gestión de clientes con este estrato. Esto llama profundamente la atención, sobre todo, porque muchos de los actuales momentos y posibilidades de internacionalización giran en torno a este sector de población.

De este segmento, se tiene que la edad promedio es de 24 años, el 56% de la muestra son hombres y el restante mujeres.

Por otro lado, el 70% se concentró en el servicio de movilidad estudiantil. En esa misma proporción, se encuentran en un nivel de carrera intermedio.

Un detalle que es sumamente interesante, es el hecho de que la mayor concentración de usuarios en este nivel (44%) provenía de la Facultad de Ciencias Sociales, lo cual es una diferencia significativa con el sector académico. En menor concentración, los estudiantes contactados eran de Ciencias de la Salud.

### **8.3 Segmento Administrativo**

Este sector estuvo compuesto fundamentalmente en un 66% por hombres y el restante mujeres. El 50% de estos se concentró en el servicio de gestión de proyectos de cooperación, mientras que los otros de mayor frecuencia fueron socios estratégicos y en menor medida el servicio de movilidad.

Este sector se concentró, en comunicación institucional, publicaciones, Oficina de Vinculación y Transferencia tecnológica, UNA VOLUNTARIADO, etc.

### **8.4 Segmento de Autoridad Universitaria**

En este segmento 6 de cada 10 informantes eran hombres. Se concentraron básicamente en dos servicios, la gestión de proyectos de cooperación (67%) y lo relacionado con gestión de socios estratégicos.

Prácticamente el 45% de las personas con responsabilidad en términos de autoridad que respondieron a la encuesta, tenían esta tarea en una unidad académica. El resto de ellos, se concentraba en Rectoría o las Facultades. Solamente se tuvo un caso de sede.

## **9. RESULTADOS EN EL CAMPO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA**

### **9.1 Análisis de percepción de calidad de los servicios de la Oficina Técnica de Cooperación Internacional:**

Este apartado busca establecer el nivel de uso de los diferentes servicios que la Oficina de Cooperación Técnica Internacional tienen los usuarios. En un segundo momento, se establece el nivel de calidad percibido por estos.

Las tareas específicas fueron las que se midieron en torno a cada uno de los servicios estratégicos. A continuación se hace un análisis de la presencia de uso de cada una de estas tareas clave.

Para establecer los niveles de calidad se visualizó primeramente la percepción de toda la muestra. Posteriormente se filtraron los resultados tomando en cuenta, solamente quienes han utilizado estos servicios. De acuerdo a su ubicación en términos de calidad en ambos casos, se desarrolló una media en cada segmento y luego se ponderó. Al final estas ponderaciones de servicio, establecen una calificación final de la oficina.

La razón para hacerlo de esta manera tiene que ver con una máxima relativamente vieja, pero igualmente relevante en lo que respecta a la

percepción. Se tratad del teorema de Thomas que a grandes rasgos plantea, que los que los sujetos conciben como real, termina siendo real en sus consecuencias. En este sentido, conocer la percepción de calidad asumida por la totalidad de la muestra permite acercarse a la visión colectiva que se tiene de la oficina, por toda la institución y no solamente por los usuarios regulares. No obstante, sabiendo que los que pueden tener una visión más cercana a la realidad de la calidad de los servicios, es que se particulariza también el tratamiento de este estrato.

### ***Servicio 1 Gestión de socios estratégicos***

En relación con el primer servicio, se definieron estas tareas medulares:

- Ayuda en la generación de contactos
- Asesoría en procesos de negociación
- Asesoría en la formalización de vínculos de cooperación con entes internacionales
- Acompañamiento posterior luego de la formalización del vínculo de cooperación.

En la primera de ellas, se tiene que solamente 3 de cada 10 personas utiliza esta tarea de la oficina. De ellos, prácticamente el 44% son de Tierra y Mar, luego en importancia le siguen Exactas y Naturales y por último Filosofía y Letras. Las de menor uso son Ciencias de la Salud y Ciencias Sociales. Llama la atención, el hecho de que en las dos Facultades donde menos se usa esta tarea es donde el 100% de académicos tienen proyectos de cooperación inscritos en el SIA, no así en las que tienen los más altos niveles de uso.

Con respecto al servicio de asesoría en los procesos de negociación en los proyectos de cooperación con entes internacionales con potencial de socios estratégicos se tiene que el uso de ella aumenta en relación con la anterior en un 14%.

En otras palabras, al parecer aunque los académicos y otros funcionarios se aventuran a establecer contactos, a la hora de buscar los canales formales, si son conscientes de la importancia de la oficina. Todos los casos, salvo de Ciencias de la Salud (donde se presenta un 0% de uso de esta tarea) oscilan entre el 50% al 100% de uso, siendo especialmente importante CIDEA y Exactas y Naturales.

Si resulta sumamente interesante, el hecho de que prácticamente más de la mitad de los informantes, si indican utilizar la tarea de asesoría en la formalización de los vínculos con los entes internacionales.

En lo que tiene que ver con acompañamiento a la Facultad, unidad académica o al propio académico, luego de formalizado el vínculo de cooperación con la instancia internacional, se tiene que prácticamente el 70% de los informantes no lo han usado nunca. Solamente Filosofía y Letras como Facultad tienen porcentajes de uso que superan el 50% de uso.

Con estos datos, es posible concluir que en términos de gestión internacional de socios estratégicos, los niveles de uso de las tareas implicadas en este servicio son bajos, salvo en lo referido a los procesos de formalización de los vínculos.

El nivel de calidad percibido por los usuarios en relación con estas tareas fue construido estableciendo una medición escalar (1= muy alto nivel de calidad del servicio hasta 5= Muy bajo nivel de calidad). En el siguiente cuadro pueden observarse las medias de los resultados con respecto a estas cuatro variables:

**CUADRO 10**

**MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE SOCIO ESTRATÉGICOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014**

Tareas	Media
Asesoría en los procesos de negociación con entes internacionales con el potencial de socios estratégicos	2,4400
Asesoría en procedimientos para formalización de vínculos de trabajo con instancias internacionales con potencial de socios estratégicos	2,5490
Ayuda con la generación de contactos internacionales como socios estratégicos	2,9000
Acompañamiento posterior luego de formalizado el vínculo con la instancia internacional con potencial de socio estratégico	2,9302

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Este cuadro permite evidencia un nivel de calidad alto –medio en el servicio. De las tareas, la que mejor calificación alcanza es la relacionada con las asesorías en los procesos de negociación y los procesos de formalización de los vínculos. El gran cuello de botella en esta gestión tiene que ver con la gestión de enlace con los contactos internacionales. Dicho en otras palabras, potencialmente, la OCTI puede ser sumamente eficiente si se le dan los contactos y los clientes externos, pero quizá no sea tan buena buscando oportunidades de internacionalización.

***Valoración de los que sí han utilizado estas tareas que componen el servicio de gestión de socios estratégicos:***

A la hora de realizar el análisis bajo el filtro de quienes si han utilizado cada una de las tareas es posible detectar algunos elementos interesantes. Por ejemplo, en lo referido a la variable ayuda en la generación de contactos que

pueden servir como socios estratégicos se tiene el siguiente la media con respecto a la calidad baja de 2,44 a 2,80, es decir, de alto a medio.

En relación con Asesoría en procedimientos para formalización de vínculos de trabajo con instancias internacionales con potencial de socios estratégicos, la calificación es exactamente la misma.

Con respecto a la última variable asociada al acompañamiento luego de la formalización del vínculo de cooperación se tiene que la calificación de calidad mejora en la medida que pasa de 2,93 a 2.65.

Estructuralmente, sin embargo, es claro que la valoración de las calificaciones bajo el filtro de solamente aquellos que han utilizado el servicio, no mejoran significativamente ya que sigue estando en la misma categoría alto medio.

### ***Servicio 2: Trámites migratorios***

En relación con este servicio, se realizó primeramente la medición con respecto a siete tareas definidas por los funcionarios y que se consideran estratégicas con respecto al éxito de este servicio. Estas fueron:

- Acercamiento para captar información sobre procedimientos de trámites migratorios para salir del país
- Acercamiento para captar información sobre procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad
- Negociación para traída de académicos al país
- Asesoría sobre procesos de trámites migratorios
- Asesoría para formalizar procesos migratorios de países con requerimientos especiales.



Se piensa que ellas, aunque básicas, definen el norte de la Oficina en términos de las labores mínimas que esta debe cumplir para garantizar la movilidad del capital humano de cara a incrementar el capital intelectual.

Se logró determinar que el 65% no utiliza el servicio informativo de la oficina para lo que respecta a trámites migratorios para salir del país. Adicionalmente, el 64% tampoco utiliza el servicio de información con respecto a la tráida a Costa Rica de una persona extranjera.

En relación con el servicio de acercamiento para captar información sobre procedimientos de trámites migratorios para ingreso de funcionarios extranjeros en condición de visitante o pasante, se tiene que el 66% de la muestra no lo utiliza.

En el caso de acercamiento para captar información sobre procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad se tiene que prácticamente el 64% no utiliza el servicio. Esta es la misma proporción en lo que respecta a la negociación para la acogida en suelo nacional de académicos extranjeros.

En la tarea de asesoría sobre procesos y trámites migratorios, se tiene que el 65% de los informantes no lo utiliza y en lo relacionado con asesoría para formalizar procesos migratorios de países con requerimientos especiales, se tiene que el 73% no utiliza este servicio. Con relación al nivel de calidad de estas tareas que componen el servicio, los usuarios se ubicaron de esta forma:

**CUADRO 11**

**MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS  
ASOCIADAS AL SERVICIO DE TRÁMITES MIGRATORIOS PARA EL  
SEGUNDO CICLO DE 2014**

Tareas	Media
Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad	2,5435
Negociación para traída de académicos al país	2,8511
Asesoría en el proceso de formación de trámites migratorios	2,6957
Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)	2,5682
Negociación para el envío de académicos de la universidad al extranjero (Erasmus Mundus),	3,3235

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Es clara que la tendencia de calidad de este servicio es medio, de hecho, el más bajo en términos de calificaciones tiene que ver con la negociación de la oficina con respecto al programa Erasmus Mundus. Por otro lado, se visualiza que también tiene baja calificación lo referido a la negociación con respecto a la traída de extranjeros.

Nuevamente se vuelve a visualizar la tendencia de que la oficina como tal, administra o ubica dentro de la lógica institucional, lo que ya las unidades han venido realizando, pero que no direcciona lo que estas hacen en un sentido estratégico de internacionalización de universidad.

***Valoración de los que sí han utilizado estas tareas que componen el servicio de trámites migratorios:***

Al realizar los cálculos con respecto a quienes se han utilizado los servicios, se tiene que las medias de calificación de las tareas, son las siguientes:

**CUADRO 12**

**MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE TRÁMITES MIGRATORIOS PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR PARTE DE SEGMENTO DE LA MUESTRA QUE SI HA UTILIZADO LOS SERVICIOS**

Tareas	Media
Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad	2,2
Negociación para traída de académicos al país	1,96
Asesoría en el proceso de formación de trámites migratorios	2,12
Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)	1,90
Negociación para el envío de académicos de la universidad al extranjero (Erasmus Mundus),	3,40

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

El cambio en la calificación de la oficina en términos de calidad en este servicio si es importante, pasa de medio a alto. Lo que destaca es que todas las calificaciones de las tareas mejoran, salvo la de negociación del programa Erasmus Mundus. Este elemento debe tomarlo en cuenta la oficina para ir más allá en la gestión de este tipo de actividad.

***Servicio 3 Gestión de Proyectos de cooperación***

En este servicio se midió la frecuencia de uso de las siguientes tareas:

- Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación

- Análisis conjunto de oportunidad para visualizar la calidad del actor potencial de convenio de cooperación
- Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación
- Asesoría en mecanismos funcionales para la gestión de proyectos de cooperación
- Asesoría en formalización del proyecto de cooperación
- Asesoría post firma de proyecto de cooperación

Resulta interesante el hecho de que solamente el 42% usa la primera tarea que ofrece la oficina. Ciencias Sociales, Filosofía y Letras y Tierra y Mar tienen niveles de uso superiores al 60%.

La oficina tampoco participa significativamente en la dotación de información a las unidades en lo referido a la determinación de la calidad del socio de cooperación potencial que estas tienen. Básicamente solamente 4 de cada 10 personas dicen utilizar esta tarea. De ellos, la mayor concentración de usuarios están en las Facultades de Tierra y Mar y de Ciencias Exactas y Naturales.

Lo que si destaca es el amplio uso del servicio asesoría en la gestión de instrumentos de cooperación. Prácticamente ocho de cada diez informantes dicen haberlo utilizado. En este caso, solamente destaca la Facultad de Ciencias de la Salud, donde el 60% de las personas de esta, indican no haberlo utilizado. En esta misma proporción se utilizan los servicios de formalización de los convenios de cooperación por parte de los informantes. En otros tales como mecanismos funcionales para gestionar la cooperación, sin embargo, el uso no llega al 50% de la muestra.

También es sumamente bajo el uso del servicio de asesoría post firma a los convenios de cooperación.

Destaca también un patrón medular, que es fundamentalmente que la Oficina pareciera nuevamente ser una instancia formalizadora o avaladora de lo que los actores hacen, pero sin necesariamente tener un alto nivel de protagonismo.

Esto lleva necesariamente a preguntarse, en términos de las ocupaciones estratégicas de la oficina como ente de conexión de la Universidad desde el punto de vista sistémico con la sociedad de conocimiento, las verdaderas posibilidades de gestión estructural. Al observar las calificaciones de calidad que se dan a estas variables, según el cuadro 12 se tienen las siguientes calificaciones:

### CUADRO 13

#### MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014

Tareas	Media
Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación	2,9412
Análisis conjunto de oportunidad para visualizar la calidad del actor potencial de convenio de cooperación	2,8600
Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación	2,2742
Asesoría en mecanismos funcionales para la gestión de proyectos de cooperación	2,6034
Asesoría en formalización del proyecto de cooperación	2,6230
Asesoría post firma de proyecto de cooperación	3,3864

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

El promedio de calificaciones en esta área es medio y solamente el de asesoría en instrumentos de cooperación tiende a ser alto. Si se observan las tareas que componen este servicio, podría concluirse que son las labores quizá de mayor naturaleza sustantiva que una oficina de cooperación técnica puede tener. Esto

ya que son de corte estratégico. Por un lado, permite establecer los mecanismos de conexión con los macro sistemas de internacionalización y por el otro, le permiten ganar legitimidad interna en lo que respecta a la credibilidad para alimentar y gestionar procesos de alto alcance que mejoren el capital intelectual de la universidad.

Es claro que nuevamente, existe la tendencia de reducir la labor de la oficina a ocupaciones formalizadoras de lo que ya se hace, sin que necesariamente pueda existir un nivel alto de dirección en lo referido a la gestión estructural de la Universidad en este campo.

***Valoración de los que sí han utilizado estas tareas que componen el servicio de gestión de proyectos de cooperación:***

Al realizar el filtro de acuerdo a quienes si han utilizado estas tareas que componen el servicio, se obtienen los siguientes resultados:

### CUADRO 14

**MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 DESDE LA PERSPECTIVA DE QUIENES SI HAN UTILIZADO LOS SERVICIOS**

Tareas	Media
Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación	2,75
Análisis conjunto de oportunidad para visualizar la calidad del actor potencial de convenio de cooperación	2,70
Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación	2,14
Asesoría en mecanismos funcionales para la gestión de proyectos de cooperación	2,44
Asesoría en formalización del proyecto de cooperación	2,52
Asesoría post firma de proyecto de cooperación	2,85

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Es claro como existe una mejoría en la percepción de calidad en relación con esta área de acción cuando quien evalúa es directamente la persona que ha utilizado el servicio. La percepción de calidad pasa de una calificación media a obtener una alta. Esto significa que existen un conjunto de tareas adicionales a cada una de las identificadas, que provocan una percepción favorable del usuario.

Destaca en este sentido que debe mejorarse por parte de la oficina, lo referido a la generación de oportunidades de convenios de cooperación y la asesoría post firma de los proyectos.

### ***Servicio 4 Gestión de movilidad***

En la gestión de movilidad, se han analizado las siguientes tareas estratégicas:

- Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil
- Información sobre convocatorias de movilidad académica
- Orientación previa a los procesos de movilidad
- Orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad internacional
- Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad

En relación con la primera variable, debe mencionarse, que el 71% de la muestra nunca ha utilizado este tipo de tarea. Del sector de los académicos, al menos el 25% dice haber hecho uso de esta, mientras que en el sector estudiantil este llega al 33%.

Con relación a las convocatorias sobre movilidad académica se tiene que el 60% de la muestra no ha accedido a información con respecto a este tipo de servicio. De estos 4 de cada 10 académicos han recibido información sobre esto.

En lo que respecta a los servicios de orientación previa al proceso de movilidad se tiene que el 85% de los académicos nunca lo ha utilizado, mientras que el 55% del sector estudiantil si dice haberlo usado.

El 83% de la muestra dice no haber utilizado el servicio de orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad, mientras que el 93% indica no haber tenido una orientación sobre los trámites luego de finalizada la movilidad.

Dicho de otra forma, es posible estimar que esta área de servicios es muy poco utilizada dentro de la comunidad universitaria, tanto de profesores como de estudiantes, lo que más llama la atención de ello, es que este tipo de tareas son las que efectivamente permiten identificar claramente el nivel de internacionalización que la universidad cumple.

En términos de las calificaciones de calidad de estas tareas, se tiene el siguiente comportamiento:

### CUADRO 15

#### MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE MOVILIDAD PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014

Tareas	Media
Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil	2,8125
Información sobre convocatorias de movilidad académica	2,7872
Orientación previa a los procesos de movilidad	3,1136
Orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad internacional (Acompañamiento)	2,9744
Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad	3,6061

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

La calidad asociada a este servicio es media, fundamentalmente porque es claro que el poco uso de las tareas, genera y evidencia un alto nivel de



desconocimiento de la muestra sobre las posibilidades de la oficina para asesorar en este nivel.

***Valoración de los que sí han utilizado estas tareas que componen el servicio de movilidad:***

Al realizar el análisis de las variables que componen este servicio por parte de quienes si han utilizado los mismos, se tiene el siguiente comportamiento de las medias:

## CUADRO 16

### MEDIAS DE LAS CALIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS TAREAS ASOCIADAS AL SERVICIO DE MOVILIDAD PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014 POR PARTE DE QUIENES SI HAN UTILIZADO EL SERVICIO

Tareas	Media
Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil	2,0
Información sobre convocatorias de movilidad académica	2,40
Orientación previa a los procesos de movilidad	2,4
Orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad internacional (Acompañamiento)	2,36
Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad	3.00

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Nuevamente existe un cambio significativo a nivel de la percepción de calidad, cuando el cálculo se hace solamente con aquellos informantes que si han utilizado los servicios. Este pasa de un nivel de calidad medio a alto. El punto que debe mejorarse según las calificaciones, es el referido a la orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad.

En términos entonces de percepción de calidad de los servicios, el siguiente cuadro resumen permite realizar una idea general de cómo se comporta la oficina desde la perspectiva de las calificaciones de calidad ya consolidadas:

**CUADRO 17**

**VALORACIÓN ESTRUCTURAL DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TOTALIDAD DE LA MUESTRA Y DE LOS QUE SI HAN UTILIZADO EL SERVICIO SEGÚN LAS CALIFICACIONES MEDIAS**

Servicios	Tareas	Calificación n	Calificación usuarios	Ponderado
<b>Socios estratégicos</b>	Asesoría en los procesos de negociación con entes internacionales con el potencial de socios estratégicos	2,44	<b>2.80</b>	2.62
	Asesoría en procedimientos para formalización de vínculos de trabajo con instancias internacionales con potencial de socios estratégicos	2,54	<b>2.80</b>	2.67
	Ayuda con la generación de contactos internacionales como socios estratégicos	2,90	<b>2.63</b>	2.76
	Acompañamiento posterior luego de formalizado el vínculo con la instancia internacional con potencial de socio estratégico	2,93	<b>2.63</b>	2.78
<b>Ponderado servicio</b>				<b>2.70</b>
<b>Trámites migratorios</b>	Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad	2,5435	2,2	2.37
	Negociación para traída de académicos al país	2,8511	1,96	2.40
	Asesoría en el proceso de formación de trámites migratorios	2,6957	2,12	2.40
	Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)	2,5682	1,90	2.23
	Negociación para el envío de académicos de la universidad al extranjero (Erasmus Mundus),	3,3235	3,40	3.36
	Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad	2,5435	2,2	2.37
<b>Ponderado servicio</b>				<b>2.52</b>
<b>Gestión proyectos</b>	Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación	2,9412	2,75	2.84

## Escuela de Relaciones Internacionales Universidad Nacional

---

<b>Cooperación</b>				
	Análisis conjunto de oportunidad para visualizar la calidad del actor potencial de convenio de cooperación	2,8600	2,70	2.78
	Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación	2,2742	2,14	2.20
	Asesoría en mecanismos funcionales para la gestión de proyectos de cooperación	2,6034	2,44	2.52
	Asesoría en formalización del proyecto de cooperación	2,6230	2.52	2.57
	Asesoría post firma de proyecto de cooperación	3,3864	2,85	3.11
<b>Ponderado Servicio</b>				<b>2.67</b>
<b>Servicio</b>	Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil	2,8125	2,0	2.40
<b>Movilidad</b>	Información sobre convocatorias de movilidad académica	2,7872	2,40	2.59
	Orientación previa a los procesos de movilidad	3,1136	2,4	2.7
	Orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad internacional (Acompañamiento)	2,9744	2,36	2.66
	Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad	3,6061	3.00	3.0
	Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil	2,8125	2,0	2.40
<b>Ponderado Servicio</b>				<b>2.62</b>
Calificación consolidada oficina técnica de cooperación internacional				<b>2.62</b>

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

El cuadro permite entonces concluir un conjunto de hallazgos en términos de la percepción de calidad de los usuarios:

El nivel de calidad de la oficina desde la perspectiva de la muestra tomada es de medio. En este sentido, cabe resaltar que el servicio de mejor calificación es el de trámites migratorios y el peor el de gestión de socios de cooperación internacional.

Existen tareas que tendrían que ser priorizadas en términos de la construcción de mecanismos de mejoramiento, estas son:

- Acompañamiento posterior luego de formalizado el vínculo con la instancia internacional con potencial de socio estratégico
- Identificación de oportunidades para la generación de proyectos de cooperación
- Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad

Por otro lado, es posible identificar algunas tareas que desde la perspectiva del usuario se realizan sumamente bien, como lo son:

- Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad
- Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)
- Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil
- Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación

Es claro que este tipo de hallazgos deben ser leídos con la precaución del caso, del hecho de que no se ha realizado una medición de la calidad de los procesos desde la perspectiva del oferente. Esto sería una tarea a posterior.

No obstante, lo que sí permite evidenciar este ejercicio es que, desde la perspectiva de la oficina, los servicios de Gestión de proyectos de cooperación y de movilidad en términos de la importancia estratégica para el éxito de la oficina corresponden a un 60%. En este caso, resultaría medular la intervención en el área de Gestión de los proyectos de cooperación, para la transformación de la percepción de calidad de los usuarios.

**9.2 Análisis de la percepción sobre la importancia estructural de la oficina desde la perspectiva de los usuarios a partir de la interacción con los colaboradores de la OCTI**

Un elemento de análisis que resulta fundamental tiene que ver con la comprensión de aquellos elementos de corte psico social que permiten evidenciar componentes de la estructuración de la percepción de calidad desde la perspectiva de usuario. El primero en el que se abordó tiene que ver con la importancia que desde el usuario tiene la oficina en el entorno de la universidad. Esto pretendía determinar en el marco del Sistema UNA, qué posición jerárquica ocupaba la OCTI. Los resultados permiten evidenciar lo siguiente:

**CUADRO 18**

**PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una gran importancia	47	61,0	61,0	61,0
	importante	14	18,2	18,2	79,2
	una importancia media	12	15,6	15,6	94,8
	poco importante	4	5,2	5,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

La media típica de esta respuesta fue de 1,65 cosa que es clara cuando se visualiza que el 79% de la muestra se ubica en las dos primeras categorías, es decir la OCTI como espacio de una gran importancia o importante dentro de la Universidad. Ahora bien, si el análisis se hace por Facultad se tiene el siguiente resultado:

**CUADRO 19**

**PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES ACADÉMICOS PARA EL  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE ACUERDO CON FACULTAD DE  
PERTENENCIA**

Tabla de contingencia Facultad en la que labora \* La oficina de OCTI en esta universidad es de

	La oficina de OCTI en esta universidad es de				Total
	Una gran importancia	importante	una importancia media	poco importante	
CIDE	2	0	0	0	2
	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	8,0%	,0%	,0%	,0%	4,3%
CIDEA	4,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	1	1	0	0	2
	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
Ciencias de la Salud	4,0%	9,1%	,0%	,0%	4,3%
	2,1%	2,1%	,0%	,0%	4,3%
	1	2	2	0	5
Tierra y Mar	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	100,0%
	4,0%	18,2%	28,6%	,0%	10,6%
	2,1%	4,3%	4,3%	,0%	10,6%
Exactas y Naturales	6	2	1	2	11
	54,5%	18,2%	9,1%	18,2%	100,0%
	24,0%	18,2%	14,3%	50,0%	23,4%
Ciencias Sociales	12,8%	4,3%	2,1%	4,3%	23,4%
	6	4	2	2	14
	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
Filosofía y Letras	24,0%	36,4%	28,6%	50,0%	29,8%
	12,8%	8,5%	4,3%	4,3%	29,8%
	3	0	1	0	4
Otros	75,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	12,0%	,0%	14,3%	,0%	8,5%
	6,4%	,0%	2,1%	,0%	8,5%
Total	3	1	1	0	5
	60,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%
	12,0%	9,1%	14,3%	,0%	10,6%
	6,4%	2,1%	2,1%	,0%	10,6%
	3	1	0	0	4
	75,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
	12,0%	9,1%	,0%	,0%	8,5%
	6,4%	2,1%	,0%	,0%	8,5%
	25	11	7	4	47
	53,2%	23,4%	14,9%	8,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	53,2%	23,4%	14,9%	8,5%	100,0%

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

El cuadro permite evidenciar que son las Facultades de Tierra y Mar y Exactas y Naturales, donde existe un porcentaje de informantes que consideran poco importante a la oficina, lo cual es coincidente con respecto a las calificaciones asignadas en el apartado anterior. Destaca también, el hecho de que en Ciencias Sociales, Filosofía y Letras y Ciencias de la Salud, existen sectores considerables que le asignan una importancia media. Es claro que la mejor percepción se encuentra en el CIDE y Ciencias Sociales.

A la hora de analizar este nivel de importancia, por la concentración del usuario tenemos el siguiente comportamiento:

## CUADRO 20

### PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE ACUERDO CON LA CONCENTRACIÓN DEL USUARIO

Tabla de contingencia Concentracion del Usuario \* La oficina de OCTI en esta universidad es de

		La oficina de OCTI en esta universidad es de				Total
		Una gran importancia	importante	una importancia media	poco importante	
Concentracion del Usuario	Socios estrategicos	7	2	3	0	12
		58,3%	16,7%	25,0%	,0%	100,0%
		14,9%	14,3%	25,0%	,0%	15,6%
	Tramites migratorios	8	1	0	0	9
		88,9%	11,1%	,0%	,0%	100,0%
		17,0%	7,1%	,0%	,0%	11,7%
	Gestion de proyectos de cooperacion	24	9	7	4	44
		54,5%	20,5%	15,9%	9,1%	100,0%
		51,1%	64,3%	58,3%	100,0%	57,1%
	Movilidad	8	2	2	0	12
		66,7%	16,7%	16,7%	,0%	100,0%
		17,0%	14,3%	16,7%	,0%	15,6%
Total	47	14	12	4	77	
	61,0%	18,2%	15,6%	5,2%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	61,0%	18,2%	15,6%	5,2%	100,0%	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

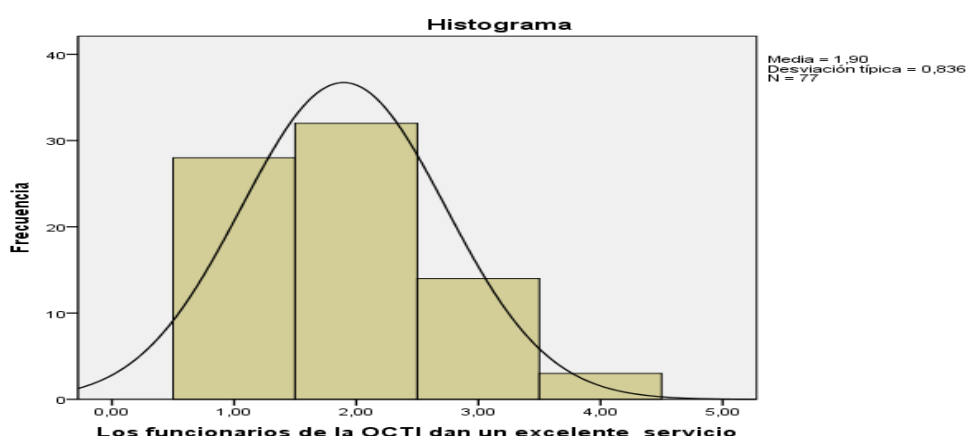
Este cuadro permite evidenciar que quienes consideran poco importante a la Oficina, en su totalidad, son los usuarios concentrados en el servicio de gestión de proyectos de cooperación. Llama la atención que en el mismo, se concentra quienes le dan una mayor importancia estratégica a la OCTI.

Este dato refuerza la necesidad de profundizar la lógica con la que se están estructurando las tareas e identificar particularidades de la oferta. Mientras que el 89% de las autoridades universitarias consideran muy importante a la oficina, solamente lo hacen el 54% de los académicos y el 66% de los administrativos y los estudiantes. Esto llama la atención en la medida en que como se ha indicado, es el segmento ubicado en la principal concentración de usuario, el que menos importante la considera.

Otra de las variables consideradas, tuvo que ver con la percepción de excelencia de calidad en el servicio. El gráfico da cuenta del comportamiento de la muestra:

## GRÁFICO 2

### PERCEPCIÓN DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO DADO POR LOS FUNCIONARIOS DE LA OCTI DESDE LA PERSPECTIVA DEL USUARIO PARA EL 2014



Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.



El 78% indica que un servicio de calidad excelente ocurre siempre o casi siempre. Sin embargo, al realizar el análisis de acuerdo a concentración del usuario por servicio, se tienen los siguientes resultados:

## CUADRO 21

### PERCEPCIÓN DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO DADO POR LOS FUNCIONARIOS DE LA OCTI SEGÚN CONCENTRACIÓN DE USUARIO PARA EL SEGUNDO CICLO DE 2014

Tabla de contingencia Concentracion del Usuario \* Los funcionarios de la OCTI dan un excelente servicio

	Los funcionarios de la OCTI dan un excelente servicio				Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	
Socios estrategicos	5	4	3	0	12
	41,7%	33,3%	25,0%	,0%	100,0%
	17,9%	12,5%	21,4%	,0%	15,6%
	6,5%	5,2%	3,9%	,0%	15,6%
Tramites migratorios	4	3	2	0	9
	44,4%	33,3%	22,2%	,0%	100,0%
	14,3%	9,4%	14,3%	,0%	11,7%
	5,2%	3,9%	2,6%	,0%	11,7%
Gestion de proyectos de cooperacion	15	19	7	3	44
	34,1%	43,2%	15,9%	6,8%	100,0%
	53,6%	59,4%	50,0%	100,0%	57,1%
	19,5%	24,7%	9,1%	3,9%	57,1%
Movilidad	4	6	2	0	12
	33,3%	50,0%	16,7%	,0%	100,0%
	14,3%	18,8%	14,3%	,0%	15,6%
	5,2%	7,8%	2,6%	,0%	15,6%
Total	28	32	14	3	77
	36,4%	41,6%	18,2%	3,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	36,4%	41,6%	18,2%	3,9%	100,0%

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

En este caso, se visualiza como de la totalidad de los que dicen que casi nunca tienen un servicio de excelencia, se encuentran en la concentración de usuario de Gestión de Proyectos de cooperación. En todos los estratos de concentración de usuarios, 2 de cada 10 de ellos, manifiestan que solamente en ocasiones, o a veces, logran tener un servicio de excelencia. Llama la

atención que solamente el 4% del total de la muestra dice casi nunca tener un servicio de excelencia, estos están concentrados en el segmento de académicos y autoridades universitarias.

Se procedió a la comparación entre los objetivos de la oficina (oferta de servicio desde donde se estructura el contrato psicológico entre el usuario y la oficina) y la percepción del usuario con respecto a ellos. La oficina, está orientada a la promoción de la cooperación teniendo como fin último la internacionalización, entendida a partir de integrar la dimensión internacional/intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución. No obstante, al realizar una lectura de las diferentes percepciones de los usuarios, es posible establecer la presencia de las siguientes categorías emergentes con respecto al objetivo medular de la OCTI:

### CUADRO 22

#### PERCEPCIÓN DE LA MUESTRA CON RESPECTO AL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA EL SEGUNDO CICLO DEL 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Internacionalización	8	10,4	11,9	11,9
Gestión de la cooperación internacional	7	9,1	10,4	22,4
Vinculación Internacional Facultades, unidades, académicos, proyectos	11	14,3	16,4	38,8
Convenios	10	13,0	14,9	53,7
Asesoría	4	5,2	6,0	59,7
Movilidad	4	5,2	6,0	65,7
Acompañamiento actores	11	14,3	16,4	82,1
Búsqueda recursos económicos	2	2,6	3,0	85,1
Negociación	3	3,9	4,5	89,6
Dotación de información	3	3,9	4,5	94,0
Otros	4	5,2	6,0	100,0
Total	67	87,0	100,0	
Valores perdidos	10	13.		
Total	77	100,0		

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

En realidad, los usuarios andan bastante largo de lo que la oficina dice tener como elemento central de su quehacer. La pregunta que cobra vigencia es ¿Se encuentra adecuado el objetivo de la OCTI a las demandas del sistema global de la sociedad del conocimiento?, ¿Es posible imaginar que son otras las necesidades de los actores en virtud de lo que se necesita para lograr la internacionalización?, ¿Expresa esta disociación de oferta y demanda un proceso de replanteamiento generacional que se expresa en la perspectiva de lo que lo internacional debe ser?

Lejos de pensar en una oficina que centraliza y lidera la internacionalización en toda la universidad, al parecer, los diferentes actores Facultades, unidades y académicos, se han dado cuenta que tienen una mayor posibilidad de actuación en el proceso de internacionalización y es posible que lo que cada unidad más pequeña del sistema hace, sea mucho más eficiente para sus intereses, que las acciones que se desarrollan centralizadamente por un único nodo, como lo es la OCTI.

El reto entonces consiste en cómo liberarse de las amarras legales e institucionales del proceso de la Universidad para la internacionalización, sin que pierdan legitimidad a las acciones que estos realizan más allá de la OCTI.

Por ello, se comprende que algunas respuestas indiquen que los actores que necesitan una oficina que ayuda a establecer el vínculo internacional y los acompaña en el proceso, sin que controle el alcance de las iniciativas, pero que les dé los instrumentos formales que les permitan institucionalizar las iniciativas realizadas autónomamente.

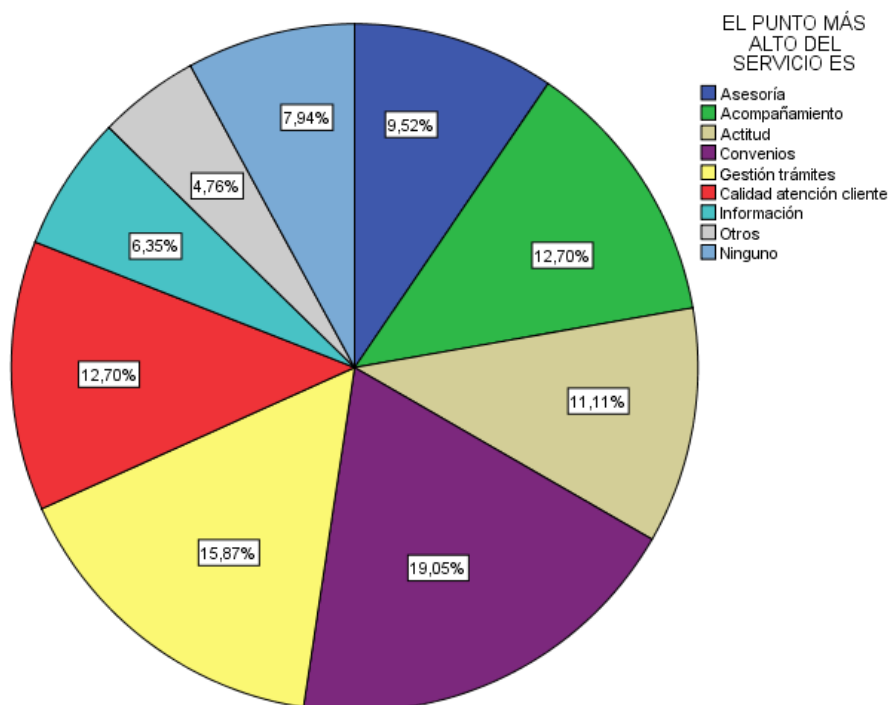
En otras palabras, es posible que en lo que respecta a la formación de capital intelectual, los actores piden una menor intervención de la oficina en lo que son acciones de desarrollo de capital humano y una mayor concentración en las tareas de conformación de capital estructural y relacional.

Esto significa un reto en términos de la gestión, ya que el marco legal de acción, privilegia más bien lo contrario.

Existe una alta valoración de los usuarios con respecto al interés que ponen los colaboradores de la OCTI en resolver sus necesidades. Cerca del 70% indican que es muy alto o alto. Los informantes indican la presencia de un conjunto de puntos altos de servicio, el gráfico 3 da cuenta de ellos:

**GRÁFICO 3**

**PUNTOS ALTOS IDENTIFICADOS POR LOS INFORMANTES EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SUMINISTRADO POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA 2014**

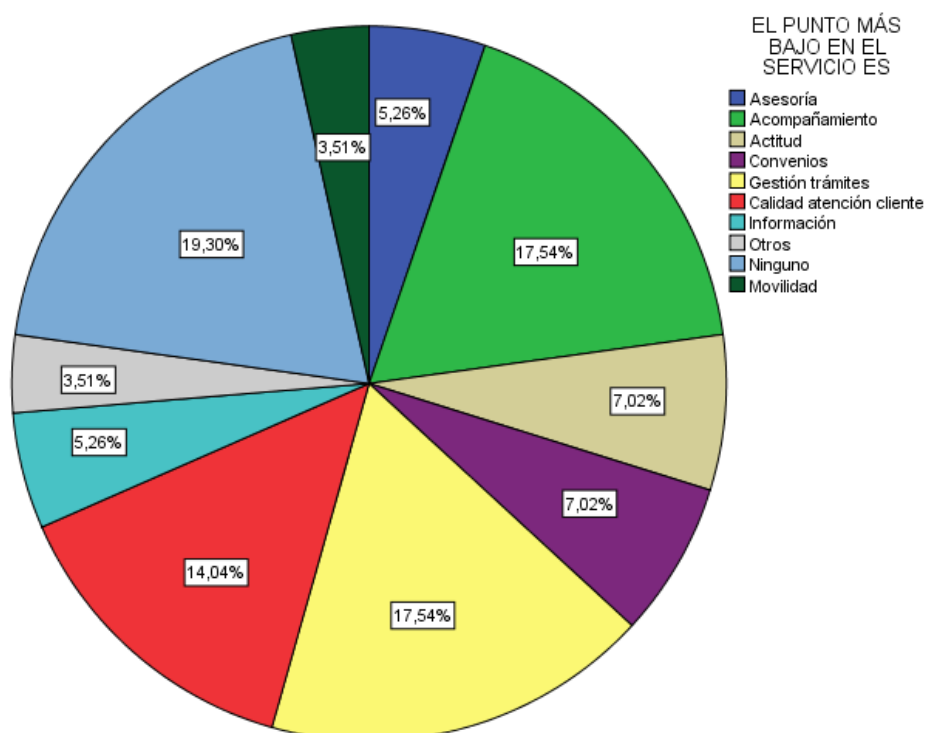


Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Los puntos más altos de la calidad de los servicios se orientan tanto a la clarificación de trámites y convenios. Los puntos más bajos, tienen el siguiente comportamiento:

GRÁFICO 4

**PUNTOS BAJOS IDENTIFICADOS POR LOS INFORMANTES EN TÉRMINOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SUMINISTRADO POR LA OFICINA DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL PARA 2014**



Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Existen dos elementos que llaman la atención. La gestión de trámites aparece como punto alto y a su vez bajo de la calidad de atención desde la perspectiva de los usuarios. Quienes lo califican de manera positiva, 60% está por debajo de los 42 años (edad promedio también 42), el 80% es académico y el 60% corresponden a Ciencias Exactas y Naturales y Tierra y Mar. Tienen en promedio 13 años de laborar en la universidad. El 30% de los académicos que lo consideran así son interinos.

Los que lo consideran como el punto más bajo del servicio la gestión de trámites tienen las siguientes características: el 67% está por debajo de los 36

años (39 años como edad promedio), con 13 años de laborar en la universidad, el 70% es académico y el 55% provienen de Ciencias de la Salud, Exactas y Naturales y el CIDE. El 20% de los que lo consideran así son interinos.

Son tres las diferencias detectadas entre uno y otro segmento de acuerdo al servicio, la edad, la condición de nombramiento y las Facultades a las que pertenecen.

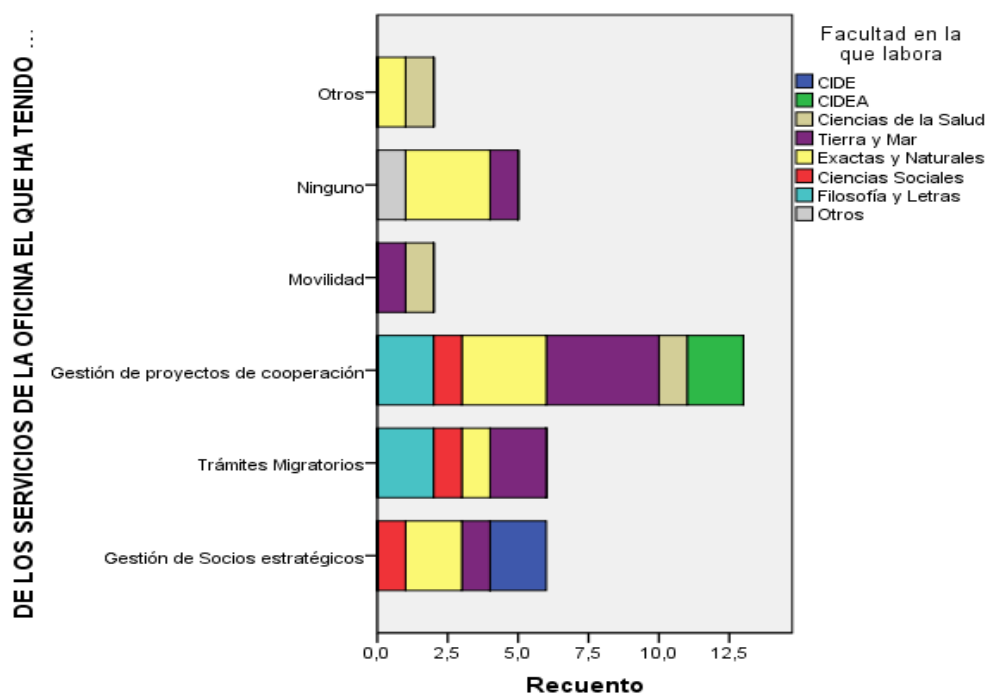
Por otro lado, los que consideran como punto alto de la atención, lo referido a Convenios, tienen una edad promedio de 50 años, con 20 años de laborar en la universidad, y el 55% provienen de Ciencias de la Salud y de Exactas y Naturales. El 85% es del sector académico.

Quienes ven como punto bajo el acompañamiento, tienen una edad promedio de 47 años, con 17 de laborar en la Universidad y el 57% es de la Facultad de Tierra y Mar. El 70% son académicos.

En términos estructurales, según la Facultad, se perciben de acuerdo a los 4 servicios centrales, los nudos problemáticos en términos de los servicios. El gráfico número 5 da cuenta de la situación:

GRÁFICO 5

SERVICIOS DE MENOR CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES SEGÚN FACULTAD PARA EL 2014



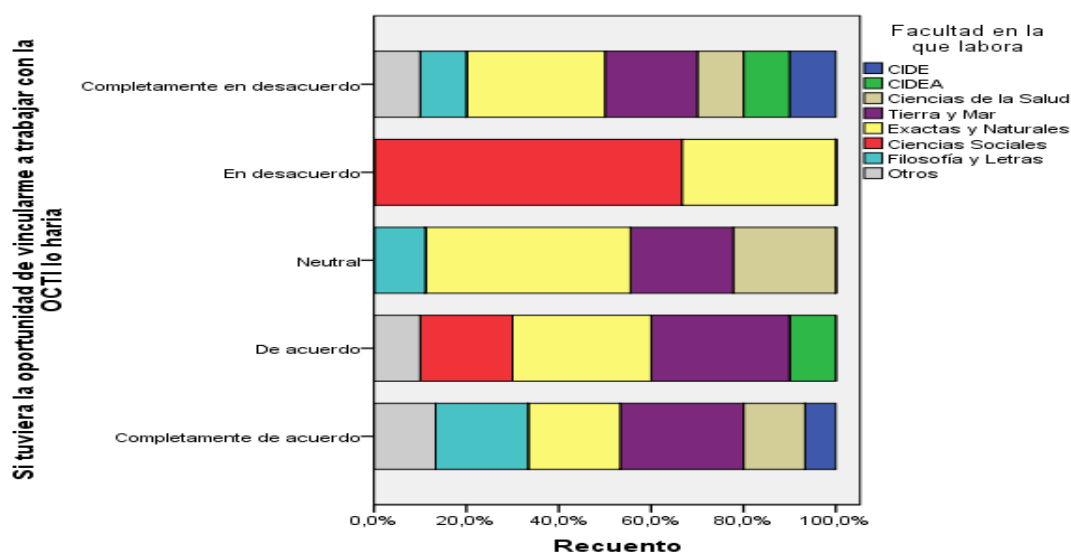
Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

El nudo problemático de la oficina está concentrado en el servicio de gestión de proyectos de cooperación y debe atenderlo con urgencia en las Facultades de Tierra y Mar y Exactas y Naturales.

Se quería medir también, los niveles de lealtad de los clientes de la OCTI. Una de las variables utilizadas para ello, fue poner al informante ante la posibilidad de vincularse laboralmente a esta instancia, los resultados por Facultad fueron los siguientes:

GRÁFICO 6

PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LA POSIBILIDAD DE VINCULARSE LABORALMENTE CON LA OCTI, SEGÚN FACULTAD PARA EL 2014



Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Es claro que los niveles de relacionamiento con la OCTI y con los funcionarios en términos de las Facultades pueden ser sumamente complejos. Tanto en Tierra y Mar, pero especialmente en Exactas y Naturales, se expresan polarizaciones importantes. Estas podrían explicarse a partir de la siguiente lectura. El área de cooperación internacional expresa y se plantea en estas Facultades, como un mecanismo que genera condiciones para el ejercicio de poder por parte de distintos sectores académicos, ya que, mediante los proyectos, acciones de movilidad, etc, los diferentes intereses de estos, se expresan y compiten para aumentar su influencia mediante un incremento en su proyección internacional. Esta le permite mayor legitimidad interna. En este marco, la oficina queda en medio de un conflicto de naturaleza político – académico y si no dimensiona que esto es lo que sucede podría, sin querer, estar perjudicando o beneficiando a uno u otro sector, teniendo como consecuencia, que se le pueda amar u odiar en una misma Facultad.



Esto además tiene una razón de fondo, relacionado con el nivel de dinamismo académico en ambas Facultades con respecto a la vinculación de su quehacer con actividades de internacionalización como puede ser el intercambio de conocimiento o el trabajo colaborativo. Un indicador claro de esto, lo constituye el comportamiento de ambas Facultades en sitios de exposición de conocimiento en línea, donde para el caso de la UNA la mayor concentración de Académicos con publicaciones indexadas internacionalmente en Researchgate, provienen de las facultades. No así en el caso de Ciencias Sociales, donde si es evidente que no existe un clima favorable para la Oficina de Cooperación. Es difícil, profundizar en las razones de ello, pero de manera exploratoria, podría pensarse, que por las características de las disciplinas, el poco dinero que comparativamente se maneja en ellas y adicionalmente, por una tradición de “elitización” de los académicos que son sujetos de fondos para viajes e intercambios, no necesariamente sea la oficina percibida de manera favorable.

La idea de que la lealtad a la oficina en Ciencias Sociales, Exactas y Naturales y Tierra y Mar puede ser baja en la medida en que estos responden negativamente a la afirmación sobre la forma en la que se da la atención y el cumplimiento de los objetivos de la cooperación debe ser profundizada con una técnica que permita explorar las motivaciones de la acción.

Es posible que en estas tres Facultades, exista un sector que puede querer hacer la gestión de internacionalización de otra forma y que cuestione los mecanismos y medios que tiene la OCTI para realizar su tarea. Poder profundizar en esta línea implicaría necesariamente un abordaje de corte cualitativo.

Sintetizando los elementos expuestos en este apartado, es posible identificar el hecho de que los actores consideran de importancia la Oficina de Cooperación Internacional. Adicionalmente, existen en términos de la valoración de la calidad del servicio, tres variables que deben ser tomadas en cuenta para

estudios posteriores, la edad, la facultad a la que pertenecen el informante y el tiempo que tiene de laborar en la Universidad.

Pueden existir valoraciones favorables y desfavorables a la vez en las Facultades. Se ha construido la hipótesis de que esto obedece a procesos de corte político donde los académicos de acuerdo con sus intereses presionan a la OCTI y está en el cumplimiento de su labor, y posiblemente sin quererlo, termina tomando parte de este tipo de situación hacia uno u otro sector en pugna.

También se ha logrado evidenciar que los niveles de lealtad a la OCTI son bajos en Ciencias Sociales, Tierra y Mar y la Facultad de Exactas y Naturales.

### **10. ANÁLISIS DE LA COHERENCIA DE LOS PROCESOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS INFORMANTES DE LA OCTI**

En este apartado se trabajó con un conjunto de variables relacionadas tanto con los tiempos, el trato y el alcance de los objetivos de la oficina. La valoración de la coherencia de los procesos que esta tiene para ofrecer sus servicios, desde la perspectiva del usuario es alta. Al ser cuestionados sobre el nivel de atención del personal, el 74% mencionó que siempre es adecuada. En esta misma línea, el 70% de la muestra indica que cuando va a realizar un trámite, siempre le dan la información completa de lo que requiere.

Estas tendencias favorables, sin embargo, bajan un poco cuando se refiere a razonabilidad de los trámites. Solamente el 62% indicó estar completamente de acuerdo o acuerdo, en que estos son razonables. Por otro lado, solamente un 57% indica que el desarrollo de los mismos son fluidos. La consecuencia directa es se observa en la valoración con respecto a los tiempos de respuesta. De los informantes solamente el 48% indican que estos son adecuados para satisfacer las necesidades que tienen.

Un elemento que es fuerte en la percepción del usuario tiene que ver con la personalización de la atención. Por ejemplo, en el caso de completar los documentos para un determinado trámite, indican los informantes en un 70%

que este tipo de servicio siempre se presenta de manera personal. 6 de cada 10 informantes indican que si se presenta un obstáculo en la gestión, la oficina les brinda el tiempo adecuado de reacción. Esta es la misma proporción que indica que la documentación que piden para el desarrollo de los trámites es razonable.

Un dato que resulta sumamente interesante para el análisis es el que expresa el cuadro 23

**CUADRO 23**

**PERCEPCIÓN DE NIVEL DE COHERENCIA DE LOS PROCESOS EN VIRTUD DE RESOLVER LAS NECESIDADES EN TIEMPOS ADECUADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS DE LA OCTI PARA EL 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	11	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	22	28,6	28,6	42,9
	Neutral	24	31,2	31,2	74,0
	En desacuerdo	19	24,7	24,7	98,7
	Completamente en desacuerdo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Puede notarse como existe una tendencia a mantenerse neutrales, o en niveles de desacuerdo. Esta posición está asociada a la valoración de la existencia de un alto nivel de complejización de trámites que pueden volver en momentos incoherentes los procesos que se desarrollan. De hecho a lo largo del estudio y en las diferentes variables relacionadas con la medición de esto, existe una queja continua relacionada con tramitología.

Se destacan como puntos altos, la actitud con la que los funcionarios de la OCTI atienden. Por ejemplo, el 85% indican que siempre son amables, el 80%

mencionan que estos manejan la información que necesitan, sin embargo, en esta línea, 4 de cada 10 usuarios, suelen resentir la ausencia de información adicional que les permita tener el panorama de la gestión un poco más clara.

Otro detalle interesante, tiene que ver con un nivel de incumplimiento de servicio. Por ejemplo, menciona el 80% de los usuarios, que cuando el funcionario no tiene toda la información que necesita, este siempre le indica que se la enviará en un tiempo prudencial, pero solamente el 50% señalan que efectivamente lo hacen. En este mismo sentido, es posible evidenciar la ausencia dentro de la lógica de intervención, de los mecanismos de seguimiento. Solamente 4 de cada 10 informantes indican que esta labor la realiza la oficina.

También resienten los usuarios el hecho de no tener un mecanismo institucionalizado y claro para hacer sugerencias. De hecho 6 de cada 10 indican la inexistencia de este tipo de mecanismo. Es la misma proporción de personas que indican que si hay alguna inconformidad con la atención de la oficina, los funcionarios se preocupan por corregir la situación.

Finalmente, el nivel de calidad de la atención que mencionan tener los usuarios en un 70% es muy alto o alto.

Queda claro en el comportamiento de los datos, que son fundamentalmente tres elementos de la coherencia de los procesos en lo que eventualmente la oficina podría hacer esfuerzos para mejorar la percepción de calidad del cliente. El primero de ellos tiene que ver con el manejo de los tiempos. Si eventualmente los tiempos se vuelven “eternos” para resolver algunos de los procesos que llevan a cabo, la percepción de calidad bajará. Podría ser útil, un manual de usuario que le indique a la persona los tiempos aproximados en cada una de las tareas que compone un servicio. Hacer esto, le permitirá a la Oficina ubicar las expectativas del cliente.

El segundo elemento que es clave y que de hecho, actualmente constituye un reto para toda la universidad es el relacionado con la complejidad de los

trámites y la cantidad de documentos que se solicitan. Con la Ley de Simplificación de Trámites, es claro, que como universidad no deberíamos pedirnos papeles en los que somos los mismos productores. Si la Oficina de Cooperación hiciese un mapeo de la información que eventualmente podría recuperar sin tener que pedirla directamente al usuario, este tipo de percepción negativa, podría reducirse.

El último punto que si se considera crítico tiene que ver con la posibilidad de contar con un mecanismo de recepción de sugerencias. Esto puede provocar como consecuencia que existan buenas ideas que ayuden a mejorar la gestión y además permite crear un clima de mayor acercamiento del usuario con respecto a lo que hace la Oficina. Esto también aumenta la lealtad.

### **11. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA ASESORÍA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO DE LA OCTI**

En este apartado, se decidió establecer una comparación entre el nodo OCTI y el sistema UNA. Dicho de otra forma, se buscaba establecer si en términos de calidad, la Oficina desde la percepción del usuario estaba por encima o por debajo de la Universidad con respecto a la calidad. Ante esa afirmación, los resultados fueron los siguientes:

**CUADRO 24**

**PERCEPCIÓN DE NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA OCTI EN  
COMPARACIÓN CON EL RESTO DE LA UNIVERSIDAD DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LOS INFORMANTES PARA EL 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy superior	2	2,6	2,6	2,6
	Superior	26	33,8	33,8	36,4
	Ligeramente inferior	35	45,5	45,5	81,8
	Inferior	12	15,6	15,6	97,4
	Completamente inferior	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Solamente 4 de cada 10 usuarios piensan que la calidad del servicio está por encima del parámetro universitario. Más bien, es claro que se considera que la calidad es inferior.

La pregunta que inmediatamente se plantea tiene que ver con las razones por las cuales los usuarios valoran así la OCTI. Esto sobre todo cobra un mayor interés, cuando se observa el siguiente cuadro:

**CUADRO 25**

**PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE PRINCIPAL FORTALEZA DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE TIENE LA OCTI PARA EL 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Información que brinda	8	10,4	11,6	11,6
	Trato	36	46,8	52,2	63,8
	Disponibilidad	6	7,8	8,7	72,5
	Atención personalizada	8	10,4	11,6	84,1
	Otros	7	9,1	10,1	94,2
	Ninguno	2	2,6	2,9	97,1
	No responde	2	2,6	2,9	100,0
	Total	69	89,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	10,4		
Total		77	100,0		

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Es acá donde eventualmente, pueden explicarse algunos elementos de corte estructural, sobre el quehacer de la OCTI. Como puede verse, la principal fortaleza que se identifica por parte de los usuarios es el trato. Este aunque importante, no da como consecuencia por sí solo, la resolución de las necesidades de los mismos, aunque si una experiencia agradable. Si se compara este cuadro con la percepción de debilidades, se verá que muchas de ellas están relacionadas con los procesos y no con la actitud. Esto es posible apreciarlo claramente en el siguiente cuadro:

**CUADRO 26**

**PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL MAYOR CUELLO DE BOTELLA EN LA GESTIÓN DE LA OCTI PARA EL 2014**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Abandono en el proceso	6	7,8	7,8	7,8
Asesoría legal	10	13,0	13,0	20,8
Cantidad de trámites	12	15,6	15,6	36,4
Canales de comunicación poco efectivos	28	36,4	36,4	72,7
Otros	7	9,1	9,1	81,8
Ninguno	7	9,1	9,1	90,9
NR	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Aunque la atención en la oficina es amable, respetuosa, incluso manejando niveles de profesionalismos alto, no resuelve por sí sola, problemas concretos de gestión. De hecho llama la atención como se indica el hecho de que pese a que existe buen trato los canales de comunicación entre la oficina y los usuarios son poco efectivos.

Cuando se les plantea a los usuarios la posibilidad de generar un cambio estructural en la gestión de la OCTI, se tiene que la dirección de ellos, iría orientada hacia los siguientes puntos:



**CUADRO 27**

**PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL CAMBIO DE  
MAYOR RELEVANCIA PARA MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LA OCTI  
PARA EL 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Respuesta rápida	7	9,1	12,5	12,5
	Asesoría	12	15,6	21,4	33,9
	Menos trabas burocráticas	8	10,4	14,3	48,2
	Cercanía	5	6,5	8,9	57,1
	Flujo de información efectivo	12	15,6	21,4	78,6
	Otros	9	11,7	16,1	94,6
	NR	3	3,9	5,4	100,0
	Total	56	72,7	100,0	
Perdidos	Sistema	21	27,3		
Total		77	100,0		

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Con la evidencia recopilada hasta el momento es posible identificar el siguiente fenómeno. Existe una distorsión entre calidad de trato y claridad de los procesos de comunicación y de gestión de la información. En otras palabras, aunque hay una buena actitud y un compromiso con el servicio hacia el cliente, no necesariamente los productos de comunicación y las estrategias de diseminación y claridad de la información son adecuados. Esto genera como consecuencia problemas con la calidad de la asesoría que se brinda.

Tal panorama coloca la gestión de la OCTI en un plano de complejidad a nivel de las decisiones por al menos tres motivos. El primero de ellos, es que en la Sociedad de la Información, las tecnologías de información y comunicación (TICs e acá en adelante) son el soporte básico para dos de los procesos naturales dentro de ella, como lo son, la variación de los tiempos de gestión y el alcance de las instancias a nivel global.

Dicho de otra manera, en la actual sociedad de la información, son los procesos comunicacionales, soportados en dispositivos de tecnología, lo que permite acceder a oportunidades de forma más rápida por una mayor exposición a la información y por un replanteamiento estratégico del uso de la misma para tomar las decisiones.

Esta apuesta debe ser una política de gestión de todo sistema en la sociedad del conocimiento, pero debe bajar a cada uno de los pasos de gestión del mismo. Dicho de otra forma, cuando se realiza la atención al cliente en la sociedad del conocimiento, no solamente basta con atender su demanda en un único momento en el tiempo, sino que más bien, la experiencia es la de dotar de información adicional y de un vínculo de interacción dialógica permanente que le permite al usuario profundizar en los alcances de gestión de la instancia que ofrece el servicio y prever un rumbo para satisfacer una necesidad.

Es acá donde se logra apreciar el cambio en el norte de la gestión de los nexos de internacionalización de sistemas de producción de capital intelectual de corte universitario. Si se tiene claro, que lo que se está haciendo es creando mecanismos y uniones de información para exponer sistemáticamente ideas en el entorno internacional y que los clientes que accedan a los servicios de la oficina son los encargados de dotar los insumos de información para producir conocimiento, se lleva a la conclusión, que la labor fundamental del nodo de internacionalización en una universidad, debe estar preparado y adecuado a las últimas tendencias de estrategias de comunicación para la toma de decisiones.

## 12. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN DE LA OCTI

En el marco presentado anteriormente y el problema de atención profesional vrs calidad de la información para la toma de decisiones del cliente, se procedió a incorporar una batería de preguntas que diera cuenta de las pautas comunicacionales de interacción con el usuario. Se exploró tanto, los espacios y las estrategias por parte de la oficina para dinamizar la información que produce y recolecta para facilitar la experiencia de usuario. Lo primero que se hizo fue determinar cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para generar la atención por parte de la oficina. Este fue el comportamiento:

### CUADRO 28

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LOS USUARIOS PARA LA ATENCIÓN DE LA OCTI PARA EL 2014

Medios de comunicación		Recuento	% del N de cada medio
Teléfono	NR	3	3,9%
	Si	67	87,0%
	No	7	9,1%
Atención personalizada en oficina	NR	2	2,6%
	Si	66	85,7%
	No	9	11,7%
Correo electrónico	NR	3	3,9%
	Si	67	87,0%
	No	7	9,1%
Facebook	NR	13	16,9%
	Si	6	7,8%
	No	58	75,3%
Página web	NR	11	14,3%
	Si	21	27,3%
	No	45	58,4%

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Puede notarse como los usuarios apuestan fundamentalmente a la presencia de un medio de comunicación para la atención individual y en dos de los tres casos de contacto sincrónico. Esto es realmente interesante en la medida en que inicialmente podría pensarse en que este tipo de comunicación, permitiría eliminar las distorsiones de los procesos de comunicación, porque pueden vincularse a estrategias de corte más presencial. Sin embargo, al establecer el filtro de uso de los medios de comunicación, tomando en cuenta, solamente a aquellos que piensan que el principal cuello de botella de gestión de la oficina está relacionado propiamente con los procesos de comunicación se tiene el siguiente comportamiento:

## CUADRO 29

### DISTRIBUCIÓN DE USUARIOS QUE CONSIDERAN EL PRINCIPAL CUELLO DE BOTELLA DE GESTIÓN DE LA OCTI LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN POR TIPO DE MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA EN SU INTERNACIÓN CON LA OCTI PARA EL 2014

		Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Teléfono	NR	2	100,0%	7,1%
	Si	24	100,0%	85,7%
	No	2	100,0%	7,1%
Atención personalizada en oficina	NR	1	100,0%	3,6%
	Si	23	100,0%	82,1%
	No	4	100,0%	14,3%
Correo electrónico	NR	2	100,0%	7,1%
	Si	23	100,0%	82,1%
	No	3	100,0%	10,7%
Facebook	NR	6	100,0%	21,4%
	Si	2	100,0%	7,1%
	No	20	100,0%	71,4%
Página web	NR	4	100,0%	14,3%
	Si	10	100,0%	35,7%
	No	14	100,0%	50,0%

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Resalta el hecho de que aquellos que consideran como cuello de botella la gestión de comunicación son los que usan los medios tradicionales de interacción con la oficina. Sin embargo, al realizar las pruebas de chi cuadrado no se presenta ninguna relación significativa entre el medio de comunicación utilizado y la percepción de cuellos de botella.

Ahora bien, resulta interesante al poner a los usuarios en la situación de determinar cuál de los medios de comunicación, es el que menos utilizan, se tiene el siguiente comportamiento:

**CUADRO 30**

**MEDIO DE COMUNICACIÓN MENOS UTILIZADO POR EL USUARIO PARA GENERAR INTERACCIÓN CON LA OCTI PARA EL 2014**

Instrumento de comunicación que menos usa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Correo Electrónico	3	3,9	3,9	3,9
	Facebook	38	49,4	49,4	53,2
	Página Web	15	19,5	19,5	72,7
	Atención Personal	3	3,9	3,9	76,6
	Teléfono	5	6,5	6,5	83,1
	Otro	5	6,5	6,5	89,6
	NR	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Puede visualizarse como los medios de comunicación masivos como la página web y el Facebook son los menos usados. Esto tiene desde los usuarios varias razones de peso. La primera de ellas, tiene que ver con que prácticamente 8 de cada 10 usuarios indican con respecto a la web que el nivel de actualización es medio a muy bajo. De hecho al realizar navegaciones por parte del equipo por la misma, puede notarse tres problemas medulares. El primero de ellos, es que en los buscadores, se suele generar la confusión de direccionamiento con

la página de la UNA donde se genera un enlace hacia ella. El segundo, es que no se encuentra terminada, existen algunas zonas de la misma que no llevan a ninguna parte. El tercero de los nudos problemáticos de la web es que no existe una estrategia de uso que permita la interacción con el usuario, solamente permite “colocar” alguna información que no necesariamente es ni la más importante y tampoco necesariamente la más útil. Esto queda comprobado, ya que prácticamente la mitad de la muestra, indica que la cantidad de información subida es poca. Es por ello, que no extraña que solamente 4 de cada 10 usuarios indiquen que la calidad de la información sea muy alta o alta. Esta es exactamente la misma proporción que indica que la calidad de los recursos de navegación también es alta. Con respecto al nivel de claridad de la información colocada solamente 2 de cada 10 indican que es muy alta o alta.

Tampoco extraña el poco uso de Facebook. Solamente 4 de cada 10 dicen que este tiene un alto nivel de actualización, la misma proporción con respecto a la claridad de la información. De hecho al realizar navegaciones por el sitio colocado, se tiene que solamente se sube información, pero no se genera ninguna posibilidad de interacción con los usuarios. De hecho, pese a que se plantean preguntas en algunos casos, no existe respuesta.

En un muestreo de 25 post, se notó prácticamente que el nivel de interacción con el usuario fue de 0. De hecho incluso, se plantean preguntas en este luego del uso de otro medio y no se obtiene respuesta. Para muestra, el siguiente ejemplo:



Fuente: Facebook de la OCTI, consultado el 01 de diciembre de 2014

Esto en términos de la lectura de posicionamiento en la virtualidad, constituye el primer nivel. Cuando no existe un nivel básico de interacción, solamente se tiene presencia en internet y la única utilidad de ello, si se hace bien, es el posicionamiento de imagen. Este no es el caso. Al visualizar las razones, por las cuales no se utilizan los medios se tiene que:

**CUADRO 31**

**RAZONES DE NO USO DE MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL USUARIO DE LA OCTI PARA EL 2014**

La razón por la que uso menos este instrumento de comunicación es					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ineficiencia del medio	24	31,2	31,2	31,2
	Desconocimiento de su existencia - uso	15	19,5	19,5	50,6
	Innecesario	20	26,0	26,0	76,6
	Medio impersonal	7	9,1	9,1	85,7
	Otro	4	5,2	5,2	90,9
	NR	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Debe notarse que las razones por las que no se usan no están asociadas al desconocimiento del funcionamiento de ellos, sino al desconocimiento de su existencia, lo que indica que, no se logra con la presencia en web una mejoría en la estrategia de imagen. Más bien, los datos indican lo contrario en la medida en que el medio se percibe o como innecesario o ineficiente.

Al particularizar cada instrumento, se tiene que en el caso de Facebook, quienes no lo usan, es fundamentalmente porque lo consideran ineficiente, al igual que la página web.

En síntesis, se tiene que el mecanismo instrumental más importante de conexión con la sociedad del conocimiento, no se tiene implementado en la Oficina ni siquiera en un uso básico.

Llama la atención el hecho de que con respecto a la atención del despacho, se confirman los datos anteriores en el sentido de que prácticamente 8 de cada 10



dicen que es de alta calidad, en el caso de las llamadas telefónicas 7 de cada 10.

Al preguntar por las razones por las cuales se utilizan los diferentes medios, se tiene el siguiente comportamiento:

**CUADRO 32**

**RAZONES DEL USO DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL USUARIO DE LA OCTI PARA EL 2014**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Efectivo	13	16,9	16,9	16,9
	Claridad	8	10,4	10,4	27,3
	Eficiencia	33	42,9	42,9	70,1
	Registro fáctico de consulta	11	14,3	14,3	84,4
	Cercanía	3	3,9	3,9	88,3
	Otro	9	11,7	11,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Existe una triada conceptual interesante al ver esto, efectividad, eficiencia y claridad. Sin embargo, al establecer algunas preguntas concretas sobre el comportamiento efectivo en estas líneas, se encuentran algunas tendencias que llaman la atención:

- Prácticamente la mitad de la muestra, indica haber experimentado algún problema con respecto a la cantidad de información suministrada.
- 6 de cada 10 usuarios señalan que la información que provee la oficina de cooperación es veraz.
- 3 de cada 10 usuarios dicen haber experimentado abandono de la oficina en las labores de asesoría en medio de un proceso.

- 5 de cada 10 usuarios indican que el nivel de responsabilidad de la OCTI ante los cuellos de botella de la gestión es muy alto o alto.

Esto resulta mucho más interesante cuando se visualiza la calificación a priori realizada por el usuario a partir de su experiencia. Se le planteó a este la posibilidad de calidad con una nota del 1 al 100 a la oficina y la calificación ponderada fue de 76, que es consistente con la obtenida a partir del análisis de las áreas de servicio. Al visualizar las razones de la misma, se encontró el siguiente patrón de respuesta:

### CUADRO 33

#### RAZONES DE LA CALIFICACIÓN DE CALIDAD DADA PO LOS USUARIOS DE LA OCTI A LA OFICINA SEGÚN SU EXPERIENCIA PARA EL 2014

Principal razón por la que calificaría a la oficina de esta forma es					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabas en el proceso	25	32,5	36,2	36,2
	Atención recibida	24	31,2	34,8	71,0
	Resultados obtenidos	8	10,4	11,6	82,6
	Otros	11	14,3	15,9	98,6
	NR	1	1,3	1,4	100,0
	Total	69	89,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	10,4		
Total		77	100,0		

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Estas razones indicadas de alguna manera expresan la hipótesis de trabajo que se ha venido trabajando anteriormente. En otras palabras, eventualmente las relaciones cercanas, cotidianas y personales que tienen los clientes con la oficina, generan en primera instancia una prevalencia de uso de los modelos de atención más cercanos y sincrónicos. Por esta formación de sentido de comunidad, podrían pensarse que se genera una incidencia en la percepción de eficiencia, claridad y efectividad de la oficina, pero al contrastar esto, con los elementos de corte fáctico operacional que realiza esta instancia, emerge una

valoración de calidad distinta, centrada en lo que la oficina ha realizado como servicio y no en la gente que lo proporciona. Esto también explicaría por qué medios de corte más masivos, ni son prioridad en el accionar de la oficina y tampoco son utilizados por los clientes. El asunto medular al final, se encuentra orientado con las consecuencias que esto genera para el fortalecimiento de las capacidades operativas para la internacionalización de la Universidad y para la producción de capital intelectual como consecuencia de esta.

**APARTADO 3**  
**ALGUNOS ANÁLISIS**  
**MULTIVARIADOS DE**  
**LOS DATOS**

### 13 ANÁLISIS FACTORIAL DE ACUERDO A VARIANZA

Se procedió a realizar un análisis de factores (varimax) con el método de componentes principales. Al realizar este procedimiento se identifican diez componentes que explican el 91% de la varianza total explicada. De estos, se construyeron 3 que poseían mayores concentraciones. Al aplicar el estadístico de fiabilidad, se tiene que las variables que componen los factores tuvieron un alfa de Cronbach de .940 considerándose idóneo. Además se realizaron correlaciones múltiples de cada factor con 77 casos a un nivel del 95% de confianza.

A continuación se presentan cada uno de los factores creados.

#### ***Factor 1 Calidad de la asesoría***

Este factor contempla un total de 26 variables que se detallan a continuación:

#### **CUADRO 34**

#### **VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR CALIDAD DE LA ASESORÍA ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014**

VARIABLES	FACTOR 1
Asesoría en los procesos de negociación con entes internacionales con el potencial de socios estratégicos	,690
Asesoría en procedimientos para formalización de vínculos de trabajo con instancias internacionales con potencial de socios estratégicos	,660
Acompañamiento posterior luego de formalizado el vínculo con la instancia internacional con potencial de socio estratégico	,676
Negociación para el envío de académicos de la universidad al extranjero (Erasmus Mundus),	,773
Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)	,564
Análisis conjunto de oportunidad para visualizar la calidad del actor potencial de convenio de cooperación	,743
Asesoría en formalización del proyecto de cooperación	,638
Asesoría post firma de proyecto de cooperación	,760

## Escuela de Relaciones Internacionales Universidad Nacional

---

Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad	,624
La forma en que se brindan esos servicios contribuyen de manera fundamental al logro del objetivo principal	,525
Cuando debo realizar un proceso en la oficina, se me comunica todo lo que necesito hacer al iniciar el proceso	,718
Los requisitos que se me piden a la hora de realizar trámites son razonables	,587
La documentación que me solicitan para realizar los procesos es completamente necesaria	,768
La mayoría de las ocasiones los funcionarios de la oficina manejan la información que necesito	,561
Si el funcionario no tiene toda la información que requiero en el momento me indica que la buscara en un tiempo prudencial	,610
Cuando un funcionario de la oficina me indica que buscara información en un tiempo prudencial, lo hace en ese mismo lapso que indico	,562
El seguimiento post atención de la oficina una vez que ha obtenido su servicio siempre se presenta	,705
Si tengo alguna sugerencia para mejorar el servicio, siempre existe un espacio donde pueda comunicarla	,692
Si tengo alguna disconformidad con el servicio provisto, existe la preocupación por mejorar la calidad de mi atención	,515
Cuando he requerido de los servicios de la oficina, he sentido que su nivel de interés en mi necesidad ha sido la mayoría de las veces	,714
La calidad que evidencia el servicio de la oficina con respecto al resto de la universidad es	,656
El nivel de calidad de la atención telefónica es	,590
El nivel de calidad de la atención en despacho es	,587
La información que se presenta en la página web en términos de su claridad es	,648
La información que se presenta en el Facebook en términos de su claridad es	,619
El nivel de claridad de la información que se suministra en la atención personalizada es	,591

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Este factor es medular para el estudio porque se permite agrupar y comprender estructuralmente las labores de asesoría que la OCTI ejecuta y la calidad que se evidencia en los medios de atención, lo cual resulta medular para la comprensión integral de la calidad del servicio del cliente. Es finalmente en el análisis conjunto, lo que permite determinar el nivel de calidad de la asesoría

de la oficina, que es finalmente desde la política de internacionalización de la Universidad, la mayor competencia asignada.

Con este factor se realizó un análisis correlacional, desde el método producto momento de Pearson, encontrando los siguientes resultados:

### ***Relación Asesoría – percepción de calidad***

Existe una correlación moderadamente alta y positiva entre los factores de calidad de la asesoría y la variable *Asesoría en instrumentos para la gestión de convenios de cooperación* (.617 al  $p < 0.01$ ) que indica que entre mejor explicación de los instrumentos para la gestión de cooperación exista, se asociará la percepción a una mayor calidad del servicio. Esto es interesante ya que también se presenta una correlación moderadamente alta y positiva con lo que respecta a la variable *Asesoría en mecanismos funcionales para la gestión de proyectos de cooperación* (.637 al  $p < 0.01$ ). Es decir, en la medida en que se sienten que los mecanismos funcionales se encuentran más claros para formular un proyecto, esto será asociado por parte del usuario a una mayor calidad de la asesoría de la OCTI. Esto da cuenta entonces de que en la medida en que se presenta información en el proceso de la asesoría, la percepción sobre la calidad de esta tiende a estar asociada con una buena calidad de servicio.

### ***Manejo de las variables asociadas al tiempo de la asesoría***

Fue interesante encontrar que las variables asociadas al tiempo se asocian de manera importante al nivel de calidad percibido con la asesoría. Se encontraron al menos tres correlaciones moderadamente altas y significativas con este factor con un  $p < 0.01$ . En primer lugar la variable *Los procesos que realiza la oficina para atender mis necesidades son fluidos en la mayoría de las veces* (.673) indica que en la medida en que exista una mayor percepción de fluidez en las tareas que hacen los funcionarios de acuerdo al tiempo, se asociará un mayor nivel de calidad. Esto queda claramente explicitado cuando se ve la existencia también de una correlación moderadamente alta y significativa del

factor con la variable *Los tiempos en los que la oficina realiza las acciones para satisfacer las necesidades son adecuados* (.709  $p < 0.01$ ). Esta correlación incluso, en los momentos en los que por alguna razón, el usuario no ha presentado todos los documentos o toda la información existe. Por ejemplo, al correlacionar el factor con la variable *Si se me presenta algún obstáculo que amerite presentar alguna información adicional, la oficina me comunica con el tiempo necesario para reaccionar*, se presenta una asociación moderadamente alta y significativa (.600  $p < 0.01$ ).

Esto indica en su conjunto, que un elemento a priorizar para mejorar la percepción de calidad del servicio de la Oficina estructuralmente debería contar con un análisis detallado de los tiempos asociados a cada uno de los servicios medulares que establece la OCTI y a una estrategia de comunicación que dé a conocer al usuario las razones por las cuales, existen esos plazos.

### ***Coherencia de los procesos a la luz de la gestión de la información según necesidad***

Este es otro de los elementos que a partir del análisis correlacional queda claramente evidenciado. Existen correlaciones moderadamente altas y significativas al  $p < 0.01$  entre las variables La mayoría de las veces los funcionarios de la oficina cuentan con información adicional que me permite tomar decisiones de acuerdo a mis necesidades (.647), En la oficina se interesan por mi (.698) y el nivel de coherencia de los procesos permite que la solución a mis necesidades sean en los tiempos adecuados (.628) y el factor calidad de la asesoría. En otras palabras, en la medida en que los usuarios por un lado tienen más información, sienten un interés genuino de parte de los colaboradores para resolver sus problemas y perciben un mayor nivel de articulación lógica funcional de lo que estos hacen, tendrán una percepción mayor de la calidad de la asesoría que se les da.



### **Servicio y calidad**

Se han encontrado tres correlaciones que permiten establecer en términos de estrategia de mejoramiento de percepción un punto de arranque importante. Esto ya que como se ha visto a lo largo del documento, usualmente la oficina es percibida con un excelente servicio por parte de los colaboradores. En este sentido, partir de estas fortalezas ayudará a mejorar la calidad de la percepción con respecto a la asesoría recibida. La primera de ellas es moderadamente alta y significativa entre la variable *La calidad de atención que recibo es siempre alta independientemente del trámite que realice* (.683 al  $p < 0.01$ ) que indica que existirá una mayor percepción de calidad de la asesoría importante en la medida en que se asocie a una mayor calidad de la atención que den los funcionarios en todos los trámites, elemento además que ha sido comprobado a lo largo de toda esta investigación. Esto queda reforzado también cuando se visualiza la existencia de la correlación moderadamente alta y significativa también del factor con la variable *Los funcionarios de la OCTI dan un excelente servicio* (.719 al  $p < 0.01$ )

No obstante, la correlación alta y significativa que se encuentra para comprender el nivel de calidad de percepción de la asesoría (.847  $p < 0.01$ ) es la existente entre el factor y la variable *El servicio que usted recibe, en términos de calidad, es consecuente con el que la oficina dice ofrecer*. Es decir, tal y como la teoría advierte (elemento que se comprueba empíricamente con el tratamiento multivariado de los datos) la percepción de calidad de asesoría se asociará con el cumplimiento de la promesa de servicio.

En síntesis, es posible comprender que el factor de percepción sobre la calidad de las asesorías, debe ser manejado en términos de las decisiones en función de variables identificadas en este estudio con la calidad, con el tiempo y con la coherencia de los procesos.

**Factor 2 Coherencia de los procesos**

En este último sentido de hecho, el análisis factorial reveló la presencia de un factor específico que agrupaba variables concretas en este nivel. Aquellas que tuvieron el comportamiento más importante fueron:

**CUADRO 35**

**VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR COHERENCIA DE LOS PROCESOS ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014**

VARIABLES	FACTOR
	2
Acercamiento para captar información sobre los procedimientos migratorios para traer a alguna persona extranjera a la universidad	,651
Negociación para traída de académicos al país	,648
Asesoría en el proceso de formación de trámites migratorios	,578
La atención que recibo del personal de la oficina siempre es adecuada	-,721
Los procesos que realiza la oficina para atender mis necesidades son fluidos en la mayoría de las veces	-,572
Los tiempos en los que la oficina realiza las acciones para satisfacer las necesidades son adecuado	-,545
Si requiero de atención personalizada para poder completar la documentación para resolver mi necesidad la oficina brinda atención personalizada	-,685
Si se me presenta algún obstáculo que amerite presentar alguna información adicional, la oficina me comunica con el tiempo necesario para reaccionar	-,541
El nivel de actualización de la información en la página web es	,665
El nivel de actualización del Facebook es	,587
La cantidad de información que se encuentra en la web sobre la oficina es	,684
La calidad de la información que se encuentra en la web es	,684
Los recursos para navegar en la página web en términos de su calidad son	,640

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

A realizar el análisis de fiabilidad de las variables que componen el factor se obtuvo un alfa de Cronbach de .840, considerándose el factor idóneo para el análisis de la coherencia.

Conceptualmente, este factor permite la agrupación de elementos asociados con elementos procedimentales a nivel de los servicios y con los medios de interacción de la atención. La gran utilidad explicativa se encuentra asociada directamente a la comprensión de los mecanismos de acercamiento del usuario, asesoría en trámites, la fluidez y tiempos de las gestiones, en virtud de las características de la información que la oficina provee mediante sus múltiples recursos y según las calidades del mismo.

Al realizar el análisis correlacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

### ***Asesoría y Coherencia de los procesos***

La presencia de una correlación moderadamente alta y significativa (.733 al  $p < 0.01$ ) entre la variable *Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)* y el factor coherencia de los procesos, es decir una mayor percepción favorable con respecto al cómo realiza la oficina esta tarea, se asociará por parte del usuario a una lectura mucho más favorable del accionar de la OCTI en términos de coherencia. En esta misma línea se encuentra una relación moderadamente alta y significativa (.603 al  $p < 0.01$ ) entre el factor y la variable asesoría en la formalización del proyecto de cooperación. Es decir, una mayor asesoría en todos los niveles de acción de la oficina se asociará con un mayor nivel de coherencia de los procesos. Este tipo de correlaciones en la sociedad del conocimiento son pan de cada día. En la medida en que en una organización crece exponencialmente la información y la dotación de servicios que esta ofrece, la labor asesoría tendrá una mayor importancia estratégica.

### ***Manejo del tiempo, gestión de la información y coherencia de los procesos***

Resulta interesante visualizar cómo efectivamente el manejo de los tiempos, además de aportar a la percepción de la calidad de asesorías, como ya se ha expuesto, incide directamente en la percepción sobre coherencia. En este sentido se encontró una relación moderadamente alta y significativa con respecto al factor y la variable *El nivel de coherencia de los procesos permite que la solución a mis necesidades sean en los tiempos adecuados* (.600 al  $p < 0.01$ ). Es decir, en la medida en que los tiempos sean adecuados por la coherencia de los procesos se tenderá a resolver las necesidades.

Para ello, de acuerdo con los datos encontrados son necesarias dos cosas. La primera de ellas, que lo indica la presencia de una correlación moderadamente alta y positiva entre el factor coherencia de los procesos y la variable *Cuando debo realizar un proceso en la oficina, se me comunica todo lo que necesito hacer al iniciar el proceso* (.600 al  $p < 0.01$ ). Es decir, comunicar de antemano todo lo que la tarea o servicio implica en términos de acciones se asocia positivamente con una mayor coherencia en la gestión. Dicho en otras palabras, si el usuario conoce toda la ruta, no tendrá la percepción de que “aparecen nuevos conejos del sombrero de la gestión en la medida en que avanza un determinado trámite” y es posible (aunque no lo mide el estudio) que esto también aumente los niveles de seguridad en la labor de la oficina.

Dos aliados que indican las correlaciones para hacer esto son fundamentalmente el nivel de claridad de la información presentada en web (.602 al  $p < 0.01$ ) y el seguimiento post atención una vez que se ha recibido el servicio por parte de la oficina donde existe una relación moderada entre esta variable y el factor (.598 al  $p < 0.01$ ). En otras palabras, un buen nivel de claridad en la información que se presenta en los espacios de comunicación masivos, se asocia con una mayor percepción favorable de coherencia. También y aunque es poco frecuente en las instituciones públicas, generar estrategias para visualizar el nivel de satisfacción del usuario, después de que se le brindó el servicio, se asociará positivamente con la percepción de coherencia.

**Factor 3 Gestión de la movilidad**

Este factor aunque menos numeroso en presencia de variables, si es importante en la medida en que concentra los diferentes reactivos del instrumento que se encuentran relacionados con el servicio de movilidad, tal y como indica el siguiente cuadro:

**CUADRO 36**

**VARIABLES AGRUPADAS EN EL FACTOR GESTIÓN DE LA MOVILIDAD  
ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014**

VARIABLES	FACTOR
	3
Información sobre convocatorias de movilidad estudiantil	,760
Información sobre convocatorias de movilidad académica	,652
Orientación previa a los procesos de movilidad	,601
Orientación y seguimiento durante el proceso de movilidad internacional (Acompañamiento)	,700
La mayoría de las veces los funcionarios de la oficina cuentan con información adicional que me permite tomar decisiones de acuerdo a mis necesidades	,590

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software.

Aún con menos variables, este factor tuvo un alfa de Cronbach de .892 considerándose también idóneo para la interpretación.

En este se encontraron las siguientes correlaciones

***Acción propositiva para la gestión de movilidad***

Existe una relación moderada entre la variable ayuda con la generación de contactos internacionales como socios estratégicos (.572 al  $p < 0.01$ ) y el factor gestión de la movilidad. Dicho en otras palabras, si existe un mayor acompañamiento en la generación de contactos, esto se asociará positivamente con una percepción favorable de la oficina en términos de manejo de las tareas asociadas al servicio de movilidad.

En esta misma línea se encontró una correlación moderadamente baja y positiva entre la variable *negociación para el envío de académicos de la universidad al extranjero (Erasmus Mundus)* (.458 al  $p < 0.01$ ) y el factor movilidad. En otras palabras, el tener procesos de negociación positiva con respecto a este programa, se asocia con una percepción favorable de la atención de la oficina en este servicio.

### ***Formalización de trámites y procesos y movilidad***

Resulta evidente a partir de los datos la importancia que tiene una adecuada asesoría de la oficina en lo que tiene que ver con procesos de formalización de trámites de naturaleza migratoria tanto de quienes viajan a otros países, así como los que vienen a Costa Rica con requisitos migratorios especiales. Es posible encontrar en este sentido la presencia de una correlación moderadamente baja y positiva entre lo que es la variable *asesoría en el proceso de formalización de trámites migratorios* y una percepción positiva del usuario en el manejo de la gestión de movilidad (.495 al  $p < 0.01$ ), igualmente entre la variable *Asesoría para tramitar o formalizar los procesos migratorios de académicos provenientes de países con requerimientos especiales. (Requisitos de visa)* (.495 al  $p < 0.01$ )

Resulta clara la importancia de una excelente estrategia de coordinación con la Dirección de Nacional de Migración y Extranjería, Ministerio de Relaciones Exteriores y la oficina. De hecho esto permite visualizar la importancia de un fortalecimiento de las ya buenas relaciones existentes. Igualmente destaca el acercamiento y las coordinaciones funcionales que deben existir entre el Departamento Legal de la Universidad y la oficina.

### ***Gestión del cliente y movilidad***

Dentro del análisis correlacional se encontraron dos variables sumamente importantes a nivel de atención al cliente que se relacionan con este factor. El primera de ellas de forma moderada y es el nivel de claridad de la información que se suministra en la atención personalizada (.539 al  $p < 0.01$ ). Esta indica

que entre más clara sea la información que se da en la atención de la oficina, esta se asociará con un alto nivel de percepción de calidad en las tareas que hace la oficina en función de este servicio. Esto además de lógico, al parecer es uno de los puntos más importantes de medición del trabajo de la oficina, ya que en la medida en que vengan o salgan recursos humanos para el aumento del capital intelectual, la percepción con respecto a este servicio se verá afectada positiva o negativamente. Ahora bien, el problema existente para su gestión, es que como ya se ha indicado, muchas de las tareas escapan al control directo de la gestión de la oficina.

La correlación más importante, alta y positiva que encontramos con este factor es la variable *Orientación posterior sobre trámites universitarios una vez finalizada la acción de movilidad (.812 al  $p < 0.01$ )*. De acuerdo con esto, una acción de acercamiento, post acción de movilidad, se asociará positivamente con una percepción alta de calidad del manejo de la gestión de este servicio por parte de la oficina. Posiblemente, pueden darse dudas o elementos que no necesariamente se contemplan en la información que se proporciona en este tipo de proceso, por lo que un acercamiento de la oficina en este nivel podría ser altamente beneficioso.

#### **14. CÁLCULOS DE MODERACIÓN**

Se trató de establecer en el trabajo la presencia de efectos de moderación bajo el siguiente objetivo:

- ⊙ Determinar el nivel de moderación de las variables independientes grado académico, y categoría del usuario en los factores calidad de la asesoría, coherencia de los procesos.

#### **Hipótesis**

- ⊙ Hipótesis 2: Las variables independientes grado académico, y categoría de usuario moderan el comportamiento de los factores calidad de la asesoría, coherencia de los procesos.

- ⊙ **Estrategia de análisis**

Margen de error 5%, confiabilidad 95%. Se aplicaron 77 casos, utilizando muestreo aleatorio simple.

☉ La hipótesis 2 fue evaluada utilizando GLM.  
Resultados:

Luego de establecer las respectivas pruebas se tienen niveles de significación por encima de 0,001 en los estadísticos de contraste por lo que se acepta la hipótesis nula, es decir, no existe ningún efecto de moderación en el comportamiento de los factores de acuerdo a las variables independientes probadas. El cuadro 37 presenta el resultado de las pruebas:

### CUADRO 37

#### PRUEBAS DE CONTRASTES MULTIVARIADOS PARA LOS FACTORES CALIDAD DE LA ASESORÍA Y COHERENCIA DE LOS PROCESOS ESTUDIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO OCTI PARA EL 2014

Contrastes multivariados<sup>c</sup>

Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Sig.	Eta al cuadrado parcial
Intersección	Traza de Pillai	,887	147,105 <sup>a</sup>	3,000	56,000	,000	,887
	Lambda de Wilks	,113	147,105 <sup>a</sup>	3,000	56,000	,000	,887
	Traza de Hotelling	7,881	147,105 <sup>a</sup>	3,000	56,000	,000	,887
	Raíz mayor de Roy	7,881	147,105 <sup>a</sup>	3,000	56,000	,000	,887
Categoria	Traza de Pillai	,250	1,055	15,000	174,000	,402	,083
	Lambda de Wilks	,766	1,046	15,000	154,993	,412	,085
	Traza de Hotelling	,284	1,035	15,000	164,000	,422	,086
	Raíz mayor de Roy	,168	1,949 <sup>b</sup>	5,000	58,000	,100	,144
Concentusua	Traza de Pillai	,270	1,912	9,000	174,000	,053	,090
	Lambda de Wilks	,743	1,971	9,000	136,440	,047	,094
	Traza de Hotelling	,329	2,000	9,000	164,000	,042	,099
	Raíz mayor de Roy	,266	5,134 <sup>b</sup>	3,000	58,000	,003	,210
Categoria * Concentusua	Traza de Pillai	,584	1,403	30,000	174,000	,093	,195
	Lambda de Wilks	,508	1,426	30,000	165,047	,084	,202
	Traza de Hotelling	,792	1,443	30,000	164,000	,078	,209
	Raíz mayor de Roy	,467	2,708 <sup>b</sup>	10,000	58,000	,008	,318

a. Estadístico exacto

b. El estadístico es un límite superior para la F el cual ofrece un límite inferior para el nivel de significación.

c. Diseño: Intersección + Categoria + Concentusua + Categoria \* Concentusua

El ejercicio también se realizó buscando relaciones de moderación entre la condición del nombramiento del académico y el tiempo de nombramiento que



tiene y tampoco se encontraron relaciones de moderación de estas variables independientes con los factores de interés.

## **15. CÁLCULOS PREDICTIVOS A NIVEL DE REGRESIÓN MÚLTIPLE**

Se trabajó en la línea de encontrar predictores significativos del comportamiento de los factores. Para ello se construyó un modelo, donde se introdujeron mediante regresión múltiple, obteniendo los siguientes resultados por factor:

### *Factor Calidad de la asesoría*

De todas estas variables introducidas al modelo, la variable calificación final de la gestión de la oficina es un predictor significativo del factor calidad de la asesoría. De acuerdo con el valor de beta, un aumento de una unidad en la calificación pronostica y predice un aumento de .74 en el Factor. Es decir en la medida en que la calificación aumenta en una unidad la percepción con el comportamiento de la calidad de la asesoría aumenta. ( $p < 0.01$ ).

### *Factor Coherencia de los procesos*

En este factor, se encontraron dos predictores significativos. El primero de ellos, es la variable claridad de los recursos de la página web. De acuerdo al valor de beta, un aumento en una unidad de la claridad de los recursos de la web, predice y explica un aumento de .725 en la coherencia de los procesos con  $p < 0.01$ . También la variable ayuda en la generación de contactos internacionales como socios estratégicos predice y explica un aumento de .525 en el comportamiento de la variable con  $p < 0.01$ .

Con respecto al factor de movilidad, no se encontró ningún predictor significativo.

En síntesis, la gestión de las variables asociadas con los recursos de información y gestión de oportunidades para las oportunidades pueden ayudar a mejorar significativamente la gestión de la OCTI.

## 16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones**

Acorde con los resultados del estudio, se puede concluir que el nivel de calidad de la oficina es medio desde la perspectiva de los usuarios. A esta conclusión se llega por dos vías. La primera de ellas, asociada a las calificaciones dadas a cada tarea que compone el servicio respectivo en el instrumento. El mejor calificado fue trámites migratorios y el peor fue gestión de socios de cooperación internacional.

Si bien es cierto, la OCTI es percibida como una instancia de mucha importancia para la Universidad, se dan ponderaciones en las que por ejemplo, en las Facultades de Tierra y Mar y Exactas y Naturales, se dan las percepciones menos favorables con respecto a esta importancia. Quienes la consideran poco importante son los usuarios concentrados en el servicio de gestión de proyectos de cooperación.

Pese a que el 78% indica que un servicio de calidad excelente ocurre siempre o casi siempre, los usuarios orientan la excelencia a fines que la oficina no necesariamente tiene.

Al visualizar lo que el usuario tiene cuando piensa en OCTI, la evidencia, deja planteada algunas preguntas medulares:

- ¿Se encuentra adecuado el objetivo de la OCTI a las demandas del sistema global de la sociedad del conocimiento?
- ¿Es posible imaginar que son otras las necesidades de los actores en virtud de lo que se necesita para lograr la internacionalización?
- ¿Expresa esta disociación de oferta y demanda un proceso de replanteamiento generacional que se expresa en la perspectiva de lo que lo internacional debe ser?

Pese a que es evidente desde la política de internacionalización de la UNA que la OCTI tiene un alto componente de tramitador, su rol no es únicamente ese. En el contexto de la sociedad del conocimiento además, los diferentes actores o clientes internos saben que eventualmente se acercarán más al cumplimiento de la política de internacionalización, realizando acciones por ellos mismos y al

no ver otras posibilidades de actuación de la OCTI, lo que parecen necesitar de estos es que tramiten y legitimen lo que ellos hacen.

En este sentido se concluye que debe profundizarse una discusión relacionada con quiénes y cómo deben participar en el cumplimiento de la política de internacionalización de la universidad. Por un lado, el estudio ha dejado claro que la OCTI tiene un papel importante pero que no es el medular. La internacionalización se logra con una estructura de conocimientos sólida basada en las capacidades de la gente y la institucionalización de estos en programas y proyectos. Adicionalmente, debe contarse con excelentes mecanismos de vinculación externa para que estos puedan ser colocados en macro sistemas de capital cultural. Las preguntas en este sentido son ¿Puede la OCTI hacer sola esto? ¿Es la internacionalización un eje que sobrepasa la instancia? ¿Son parte de un eje o política de internacionalización o se les proyecta como responsables?

La estructura universitaria parece indicar que no podrían ser los responsables únicos, dado que la internacionalización tiene actores que no necesariamente inician en la OCTI. Es más, para el aumento de las capacidades de generación de capital relacional, desde la propia estructura, la oficina de comunicación y de vinculación, parecieran ser otros dos nodos que claramente deben participar en ello. En este sentido, debería profundizarse en ¿Qué mecanismos estructurales facilitan u obstaculizan el asumir estas labores como una acción de conjunto en el marco de una política institucional?

El reto entonces consiste en cómo liberarse de las amarras legales e institucionales del proceso de la Universidad para la internacionalización, sin que pierdan legitimidad las acciones que realizan académicos, unidades y facultades más allá de la OCTI. Más bien, lo que debe responderse como universidad es ¿Cuál va a ser el proceso de captación de capital humano y de capital relacional para que la estructura universitaria que va más allá de la OCTI pueda aumentar el capital relacional y por lo tanto el capital intelectual a partir de la gestión de las propias unidades o académicos?

El reto para la OCTI está planteado en este marco en disminuir su intervención en acciones de desarrollo de capital humano y más bien, fortalecer sus competencias en lo que respecta a gestión del capital estructural y posicionamiento como un actor estratégico de capital relacional para la institución en el escenario internacional con el concurso de al menos tres instancias, la Oficina de Comunicación, Vinculación Externa y UNA VINCULACIÓN, que en la práctica pudieran ofrecer servicios en algunos trámites de naturaleza similar.

En términos de la interacción cotidiana con los funcionarios en de la Oficina, existe un nivel alto de satisfacción del usuario. En términos generales, el 70% indican que es muy alto o alto. Los puntos más altos de la calidad de los servicios se orientan tanto a la clarificación de trámites y convenios. No obstante, la oficina presenta un problema endémico de la administración pública desde la perspectiva de sus clientes como lo es el manejo de los trámites. 4 de cada 10 dice que estos son irrazonables y solamente 5 de cada 10 indican que son fluidos. Por eso las percepciones de los tiempos de respuesta no son favorables. Esta posición está asociada a la valoración de la existencia de un alto nivel de complejización de trámites que pueden volver en momentos incoherentes los procesos que se desarrollan. De hecho a lo largo del estudio y en las diferentes variables relacionadas con la medición de esto, existe una queja continua relacionada con tramitología.

Son tres elementos de la coherencia de los procesos en lo que eventualmente la oficina podría hacer esfuerzos para mejorar la percepción de calidad del cliente. El primero de ellos tiene que ver con el manejo de los tiempos, el segundo es el relacionado con la complejidad de los trámites y la cantidad de documentos que se solicitan y la posibilidad de contar con un mecanismo de recepción de sugerencias.

El estudio ha permitido detectar que existe una distorsión entre la familiaridad que se teje entre usuarios y oficina en la atención y lo que este demanda como servicio. Esta se expresa en las calificaciones. 4 de cada 10 usuarios piensan

que la calidad del servicio está por encima del parámetro universitario. Identifican como la principal fortaleza de la oficina el trato de los colaboradores.

No obstante se encuentra que este trato no tiene como consecuencia, la resolución de las necesidades de los mismos, aunque sí una experiencia agradable. Se encuentra que los otros canales institucionales de comunicación entre la oficina y los usuarios son poco efectivos. Aunque existe una buena actitud y un compromiso con el servicio hacia el usuario, no necesariamente los productos de comunicación y las estrategias de diseminación y claridad de la información son adecuados. Esto genera como consecuencia problemas con la calidad de la asesoría que se brinda.

Esto evidencia una vieja contraposición entre dos conceptos clásicos de la sociología planteados por Ferdinand Tönnies. Este indicaba que las relaciones sociales entre una comunidad y una sociedad presentaban distinta naturaleza dependiendo del tamaño de la población y el grado de complejidad de la división social del trabajo. Se trae a colación este autor, porque la teoría de este autor puede explicar esta tendencia de calificar bien el servicio de la oficina aunque en la valoración de los procesos los usuarios hagan críticas e incluso evidencien insuficiencias del servicio.

En las comunidades, los sujetos tenían formas más tradicionales y emotivas de regir sus interacciones. La identidad era conformada a partir de vínculos de inmediatez (lo que explica en el estudio la prevalencia de la comunicación presencial, lejos de otros medios).

Por otro lado, las sociedades tiene relaciones planteadas más a partir de relaciones impersonales e instrumentales, donde el cálculo costo – beneficio es el prevalente. Cuando la división del trabajo es más compleja, más competitivas e individualistas se vuelven las relaciones entre las personas y entre las organizaciones.

En la sociedad del conocimiento para la formación de capital intelectual, los parámetros de relacionamiento de los nodos del sistema, son de naturaleza racional e instrumental y no necesariamente emotivos. De ahí que suceda el comportamiento de los datos. Posiblemente los funcionarios pueden ser nuestros amigos y cuando tenemos una situación los buscamos, pero lo que, la política de internacionalización de la universidad demanda va mucho más allá de esto.

Tal panorama coloca la gestión de la OCTI en un plano de complejidad a nivel de las decisiones. Por un lado, la política de internacionalización de la universidad debe ir aparejada en lo que respecta a cooperación internacional en una estrategia de gestión de tecnologías de comunicación e información sumamente agresiva y orientada al logro de resultados concretos, para mejorar los tiempos de gestión y el alcance y proyección global de la universidad.

Por ello, en los vínculos de estructura planteados con la Oficina de Comunicación, Vinculación Externa y con UNAVINCULACIÓN otro actor de competencia es la UNA WEB.

En otras palabras, es posible concluir producto de este estudio de percepción de calidad del servicio, que una labor fundamental de las instancias que están vinculadas institucionalmente por estructura o por la lógica no manifiesta de la estrategia operativa en la operacionalización de la internacionalización, que existen un fuerte componente de comunicación hacia el cliente interno y el externo que nadie en este momento está tratando posiblemente de manera integrada, sino que posiblemente realizan esfuerzos aislados. Lo que es claro es que los nodos que participan en el cumplimiento de esta política deben estar preparados y adecuados a las últimas tendencias de estrategias de comunicación para la toma de decisiones.

El estudio logra concluir la existencia de tres factores explicativos de la percepción de calidad de servicio al cliente. El factor calidad de la asesoría, el

de coherencia de procesos y el de gestión de movilidad. Con respecto al primero, la variable calificación final de la gestión de la oficina es un predictor significativo del factor calidad de la asesoría pronostica y predice un aumento de .74 en el Factor.

En el factor coherencia de procesos la variable claridad de los recursos de la página web predice y explica un aumento de .725 en la percepción de calidad sobre este factor con  $p < 0.01$ . También la variable ayuda en la generación de contactos internacionales como socios estratégicos predice y explica un aumento de .525 en el mismo.

Estos tres factores explicativos refuerzan las sugerencias que se han planteado a lo largo del documento y plantean el reto de imaginar la construcción de estrategias donde cada uno de los nodos y los actores estén de acuerdo a la orientación de la política de internacionalización, desarrollando coordinaciones funcionales y estratégicas para el mejoramiento de la calidad de producción de capital intelectual de la Universidad, tarea en la que sin duda alguna todos participamos.

### ***Recomendaciones***

#### ***Aumento de las capacidades técnicas – instrumentales de la OCTI***

Para mejorar la percepción de calidad de servicio al cliente, se hace medular un aumento sistemático de las capacidades institucionales de la OCTI. Para ello, deben desarrollarse herramientas de monitoreo precisas del estado del capital humano e infraestructural en las Facultades.

Dicho de otra manera, este u otro actor participante en la política de internacionalización debe estar realizando monitoreo sistemático que lo que los productores de conocimiento están realizando y de las vinculaciones que ya están haciendo a fin de fortalecerlas o eventualmente de sugerir nortes de relación con otras instancias educativas o investigadores.

En este sentido, sería sumamente útil la presencia de una salida en el SIA de acceso público que permita poder contactar a los investigadores de cada proyecto y a nivel web la exposición de los diferentes resultados obtenidos.

Adicionalmente, sería altamente recomendable, que la OCTI tenga dentro de su web un espacio concreto para poder vincular investigadores con experiencias de gestión en las áreas de conocimientos en los que se encuentran especializados. Existen varios ejemplos a nivel internacional de este tipo de vinculaciones en web, uno que se puede detectar es el de la Universidad de Harvard (<http://vpr.harvard.edu/pages/research-policies-guidance>) o eventualmente el sitio de Observatorio de la Cooperación Internacional en México (<http://www.observacoop.org.mx/TemasEspecificos.php?q=115>).

Otra recomendación para el aumento de capacidades de la OCTI tiene que ver con un estudio de tiempos asociados a los productos que generan los procesos de cara a la construcción de un manual de usuario de los servicios de la oficina. Esto permitiría aclarar muchas de las dudas en las que usualmente estos se debaten a la hora de iniciar vínculos o experiencias de movilidad.

Este manual debería ser pensado para que se motive la acción de los académicos, las unidades y las facultades en la búsqueda de contactos y experiencias en otros nortes. En este sentido, debería establecerse dentro de las políticas de internacionalización de la Universidad áreas académicas o investigativas de prioridad por Facultad para focalizar los esfuerzos hacia ellas.

Otro elemento que es fundamental tiene que ver con el fortalecimiento de vínculos para mejorar los procesos referidos a trámites migratorios. Se ha logrado establecer la presencia de nudos problemáticos que escapan a las posibilidades de gestión de la propia oficina y que tienen que ver con vinculaciones estratégicas entre sistemas, en esto particularmente, entre un ministerio como el de Relaciones Exteriores y la Universidad en el marco de la política de internacionalización. En este caso, se recomienda la incorporación de la Escuela de Relaciones Internacionales para el desarrollo de una



propuesta de acción para mejorar los procesos comunicacionales y operativos entre estas dos instancias.

Es necesario también que exista una mayor gestión de los clientes que se traduzca en instrumental para un contacto permanente y para una estrategia de seguimientos post atención. Esto ha resultado claro, en todo el proceso y eso debilita las posibilidades de captar los conocimientos de las personas que han participado por ejemplo en lo referido a movilidad estudiantil y académica.

### ***Diversificación de alianzas internas para gestionar la política de la internacionalización***

Se ha mencionado que en el marco de la política de la internacionalización de la Universidad, es claro que la OCTI es un eslabón y no el único responsable. Lo que resulta medular, es establecer los niveles de competencia de cada uno de los actores y adicionalmente, cuál de ellos, lleva el más alto nivel de liderazgo en la promoción.

Si se define que debe ser la Oficina de Cooperación Técnica Internacional, resulta claro que esta deberá sufrir procesos de reforma tanto de su alcance, así como de la dotación de recursos para su accionar. En la actual coyuntura, parece difícil trascender la lógica de oficina tramitadora.

Actualmente, está haciendo esfuerzos importantes, pero encuentra limitaciones estructurales de tareas cotidianas, que eventualmente le impiden trascender a imaginar nuevas formas de gestión. En este sentido, se vuelve clave el desarrollo de experiencias de investigación que tomen en cuenta el cómo algunas universidades han resuelto el dilema de vinculación en cooperación a la sociedad del conocimiento, en medio de prácticas de gestión de la cooperación tradicionales para extraer lecciones aprendidas que le permitan mejorar su actuación.

Otro elemento tiene que ver con los espacios de participación de académicos y autoridades en la gestión de la oficina. Este estudio ha logrado determinar la ausencia de mecanismos de retroalimentación de lo que esta hace. Es por ello,

que se recomienda la conformación de un consejo asesor académico en materia de internacionalización, compuesto por académicos (al menos dos por Facultad) que tengan como característica medular una amplia experiencia en gestión de proyectos de cooperación y en procesos de movilidad internacional, que además de servir como enlace entre las facultades y la oficina, puedan orientar la lógica de acercamiento de la OCTI a las Facultades. Se recomienda también que el inicio de esta experiencia se presente donde la OCTI tiene mayor legitimidad y sobre la base de lo alcanzado, pueda ir avanzando particularmente a Ciencias de la Salud, Exactas y Naturales y Tierra y Mar.

Finalmente se recomienda la identificación de las experiencias de mayor internacionalización en materia

### 17. BIBLIOGRAFÍA

- Ábalo Piñeiro, J., Varela Mallou, J., & Rial Boubeta, A. (2006). *Psicothema*. Recuperado el Agosto de 2014, de Psicothema: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3301>
- AITECO. (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- APEUNA. (2010). *Ficha de la Gestión del Proceso de Movilidad Internacional*. Campus Omar Dengo: Apeuna.
- Bell, D. (2001). *El Advenimiento de la Sociedad Post Industrial: Un intento de Prognosis Social*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Berger, P. (1976). *Introducción a la Sociología*. México, Distrito Federal: Lumisa.
- Carrizo, L. (2005). *Internacionalización del Conocimiento: El impacto de la Globalización en la Educación Superior*. Guadalajara, México: ORUS.
- CIC. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (Octubre/Diciembre de 2007). CYTA. Recuperado el Agosto de 2014, de CYTA: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- Creswell, J. (2003). *Research Design*. Nebraska: Sage Publications.

- Dutschke, G. (2011). *Tecnologías de información y empresas con capacidad de aprendizaje*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Gardner, R. (2003). *Estadística para Psicología utilizando SPSS*. México: Pearson Educación.
- Gardner, R. (2003). *Estadística para Psicología utilizando SPSS para Windows*. México, Distrito Federal: Prentice Hall.
- Gómez, A. S. (2010). *Sistemas de información Herramientas prácticas para la gestión*. México: Editorial Alfaomega.
- J, L. (2008). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.
- Martínez García, J. A., & Martínez Caro, L. (2007). *Dialnet*. Recuperado el Agosto de 2014, de Dialnet: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499422.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499422.pdf)
- Mills, C. (1971). *La Imaginación Sociológica*. México, Distrito Federal: Fondo de Cultura Económica.
- Oficina de Cooperación Técnica Internacional Universidad Nacional. (19 de 09 de 2014). *Página de la Oficina de Cooperación Técnica Institucional de la Universidad Nacional*. Recuperado el 11 de 10 de 2014, de <http://www.octi.una.ac.cr/>
- Oliva, E. D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR-Revista de Ciencias administrativas y sociales*, 64-80.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizont*, 1-6.
- Programa Estado de la Nación Costa Rica. (s.f.). <http://www.estadonacion.or.cr/estadisticas/estadisticas-bases-de-datos/bases-de-datos-costa-rica/185-estadisticas/estadisticas-de-costa-rica/121-bases-de-datos-disponibles-en-linea>. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de <http://www.estadonacion.or.cr/estadisticas/estadisticas-bases-de-datos/bases-de-datos-costa-rica/185-estadisticas/estadisticas-de-costa-rica/121-bases-de-datos-disponibles-en-linea>
- Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de Software Cuantitativo, Cualitativo y Simuladores de Negocios. (2014). *Informe de Evaluación del Programa UNAVIRTUAL desde la perspectiva estudiantil*. Campus Omar Dengo.
- Públicas, M. d. (2006). *Secretaría de Estado de Administraciones Públicas*. Recuperado el Agosto de 2014, de Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas: [http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt/Monografias/parrafo/01111111111118/text\\_es\\_files/Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/01111111111118/text_es_files/Guia-analisis-demanda-y-encues.pdf)

- Salas, A. (2014). *Competitividad País: Entre los Instrumentos de Comercio y Las Capacidades de las personas: Dos Estudios de Caso*. Heredia, Costa Rica: Cuadernos de Estudio, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.
- Salas, D. (2013). *Tecnología y Práctica Educativa desde la Relaciones Internacionales*. Heredia, Costa Rica: Cuadernos de Estudio: Escuela de Relaciones Internacionales Universidad Nacional.
- Salas, D. (2014). *Manual de Investigación Cuantitativa mediante el uso de SPSS*. Heredia, Costa Rica.
- Senge, P. (2011). *La V Disciplina El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenor Aires: Granica, Argentina.
- Serrano, A. M., & López, C. (2007). *Dialnet*. Recuperado el Julio de 2014, de Dialnet: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480844.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480844.pdf)
- Umaña, E. (2009). *Prácticas Organizaciones y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. UNED: UNED.