

PERCEPCIÓN DE AUTORIDADES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

ANALYSIS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PROCESSES IN THE ACADEMIC MANAGEMENT OF A PRIVATE UNIVERSITY IN QUITO

Larraga, Ivana.*, Lema, Damaris.*, & Campoverde, Giovanni.*

*Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIB.E

Autor correspondiente: ilarraga@unibe.edu.ec

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual31.06](https://doi.org/10.55867/qual31.06)

Como citar (APA): Larraga Ponce, I. N., Lema Caza, D. A., & Campoverde Montufar, G. P. . (2026). Transformación digital en la gestión académica universitaria: un caso de estudio en el Distrito Metropolitano de Quito. *Qualitas Revista Científica*, 31(31), 093 - 121. <https://doi.org/10.55867/qual31.06>

Manuscrito recibido el 15 de julio de 2025.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 16 de septiembre de 2025.

Publicado, el 07 de enero de 2026.

Resumen

El presente caso de estudio analiza la percepción de las autoridades académicas sobre la transformación digital presente en los procesos de gestión académica de una universidad particular del Distrito Metropolitano de Quito. Se utilizó un enfoque cuantitativo para la investigación, con un diseño no experimental, de tipo transversal y de campo. La recolección de datos durante el periodo académico 2025 – 2025, fue por medio de una encuesta conformada por 20 preguntas en escala de Likert de cinco puntos aplicada a un total de 13 autoridades académicas, entre las cuales se encuentran: Vicerrectorado Académico, Dirección Académica, Decanatos de Facultad y Direcciones de Carrera. Dicha encuesta fue validada por tres expertos: una autoridad académica, una autoridad administrativa-académica vinculada al Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación y, un docente especializado en Metodología de la Investigación. Los resultados muestran una automatización y digitalización de procesos limitadas, gestión académica manual, falta de soporte técnico continuo y una escasa integración digital entre docente y estudiante. Se deduce que hay un progreso en el acceso a plataformas digitales al igual que en cultura digital institucional, pero la digitalización sigue desigual en trámites, interacción pedagógica y gestión, lo cual limita la eficiencia de la universidad. Se recomienda realizar una evaluación técnica integral del sistema actual y considerar un nuevo proyecto académico con metodología estructurada, de ser necesario.

Palabras clave: transformación digital; gestión académica; institución de educación superior; gestión de proyectos tecnológicos; procesos administrativos; administración educativa.

Abstract

This case study examines academic authorities' perceptions of digital transformation within the academic management processes of a private university in the Metropolitan District of Quito. A quantitative approach was employed using a non-experimental, cross-sectional field design. Data were collected during the 2025–2025 academic period through a survey of 20 items on a five-point Likert scale, administered to 13 academic authorities, including the Academic Vice Chancellor's Office, Academic Direction, Faculty Dean's Offices, and Career Directions. The instrument was validated by three experts: an academic authority, an administrative-academic authority from the Department of Information and Communication Technologies, and a professor specializing in Research Methodology. The results indicate limited automation and digitization of processes, reliance on manual academic management, insufficient technical support, and weak digital integration between faculty and students. While progress has been made in access to digital platforms and the institutional digital culture, digitalization remains uneven in procedures, pedagogical interaction, and management, thus limiting institutional efficiency. A

comprehensive technical evaluation of the current system is recommended, along with the consideration of a new academic project based on a structured methodology, if deemed necessary.

Key words: digital transformation; academic management; higher education institution; technology project management; administrative processes; educational administration.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) resulta indispensable en la administración educativa, permitiendo: optimizar procesos, reducir la carga burocrática y mejorar la gestión institucional a través de plataformas digitales que aseguran un manejo más ágil y confiable de la información. Al automatizar tareas operativas las TIC liberan al personal administrativo de actividades repetitivas, permitiendo enfocarse en funciones más estratégicas, como el análisis de datos y la planificación académica. (Cusme-Santander, López-Vera, & Jácome-Santos, 2022).

En este sentido, cuando una institución educativa decide integrar TIC en sus procesos internos se puede entender como una iniciativa orientada al cambio estructural, que responde a las exigencias actuales de modernización y mejora continua. Este tipo de iniciativas, además de estar alineadas a las buenas prácticas de la gestión de proyectos, forman parte de lo que hoy se conoce como transformación digital, ya que buscan fortalecer la eficiencia administrativa a través del uso estratégico de herramientas tecnológicas.

Descripción del Problema

Las instituciones de educación superior se enfrentan actualmente a retos crecientes y multifactoriales, entre ellos la optimización de sus procesos administrativos y académicos mediante el uso de tecnologías digitales (Herrera et al., 2021; Ortiz & Espinosa, 2021). En un entorno competitivo y cambiante, como lo es una universidad, resultan insuficientes los sistemas tradicionales de gestión académica que pueden producir: ineficiencias operativas, errores recurrentes y una experiencia educativa insatisfactoria para los estudiantes (Cedeño et al., 2021).

La resistencia al cambio organizacional, la brecha digital entre docentes y estudiantes, la necesidad de una capacitación constante en herramientas tecnológicas y la seguridad de los datos institucionales son desafíos críticos a los que se enfrenta una institución de educación superior. A esto hay que sumarle retos como: demanda de educación personalizada, inclusión de estudiantes de diversas realidades sociales y culturales, adaptación a modalidades híbridas o completamente virtuales de los modelos pedagógicos; esto exige una gestión estratégica integral, visión del futuro y compromiso con la innovación educativa.

En Ecuador la falta de recursos financieros y resistencia al cambio representan un problema al momento de adoptar tecnologías avanzadas para el ámbito universitario (Ortiz & Espinosa, 2021; Herrera et al., 2021), Según Westerman, Bonnet y McAfee (2014) la transformación digital implica el uso de la tecnología para cambiar significativamente el desempeño y el alcance de las organizaciones, aplicando esto a la educación superior resulta en una modernización de los procesos existentes y redefinición de la forma en que las instituciones interactúan con sus estudiantes, gestionan la información y toman decisiones.

En la universidad objeto de estudio, los procesos de gestión académica se han desarrollado tradicionalmente mediante sistemas manuales y procedimientos convencionales, durante años estos métodos permitieron una administración efectiva de las operaciones académicas y administrativas; sin embargo, el crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil en el año 2024 ha incrementado significativamente la presión sobre dichos sistemas. Al comparar los períodos académicos de 2023 con los correspondientes de 2024, se evidencia un crecimiento de la matrícula estudiantil del 24,96% en el primer semestre y del 54,56% en el segundo semestre. En este contexto, mantener el enfoque tradicional implica una alta inversión de tiempo y recursos, lo cual plantea la necesidad de explorar alternativas tecnológicas que optimicen los procesos internos y respondan de forma eficiente a las nuevas demandas de la comunidad universitaria.

Con base a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y los estándares del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), se toman en cuenta los siguientes procesos de la gestión académica de grado: planificación académica (gestión de horarios, elaboración del calendario académico, elaboración del distributivo docente), gestión de matriculación (nuevos, homologación y de segundo semestre en adelante), seguimiento y acompañamiento estudiantil, admisión y nivelación.

En concordancia con lo expuesto, Hiatt (2006) destaca que la gestión del cambio es la aplicación de un proceso constituido para acercarse al lado humano del cambio y garantizar su exitosa adopción, esto incluye: identificar resistencias, comunicar beneficios, capacitar al personal y brindar apoyo continuo durante la implementación. Aplicar un enfoque estructurado es clave para: anticipar desafíos, minimizar impactos negativos y aumentar las probabilidades de éxito. Cuando los miembros de la organización comprenden y se alinean con la visión del cambio, la adopción de nuevas prácticas se acelera y mejora el desempeño institucional.

Justificación

La gestión de proyectos se define como un enfoque estructurado que permite planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos humanos y materiales, esto busca llevar a cabo iniciativas temporales que

permitan alcanzar objetivos concretos, generar valor y dar respuesta a necesidades específicas dentro de un marco de tiempo definido (Lledó y Rivarola, 2007).

El Banco Mundial (2021) señala que las organizaciones que no integran recursos tecnológicos en sus operaciones limitan significativamente sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad. Las instituciones de educación superior, en particular, enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, en el que la eficiencia operativa y la calidad del servicio educativo son factores determinantes para atraer y retener estudiantes.

La mejora continua de los procesos académicos se ve comprometida por la falta de implementación de tecnologías digitales, también se ve debilitada la capacidad institucional para mantenerse vigente y relevante en el sector. No se debe limitar a la simplificación de tareas internas, es necesario despejar al personal humano para que este pueda enfocarse en funciones más estratégicas, como la innovación educativa o el desarrollo institucional.

Diversos estudios han demostrado que la incorporación de tecnologías digitales en la educación superior mejora la eficiencia organizacional y la satisfacción estudiantil (Brown & Green, 2020). Universidades como el Tecnológico de Monterrey, Harvard y la Pontificia Universidad Católica del Perú han implementado plataformas digitales para optimizar procesos como: matrícula, evaluación y seguimiento académico; logrando mayor agilidad operativa y mejor percepción del servicio (TEC, 2023; HBS, 2022; PUCP, 2023). Es así como digitalizar los procesos se muestra clave para el crecimiento y competitividad institucional, demostrando que una implementación estratégica de la tecnología ayuda a la toma de decisiones en base a datos, eleva la calidad del servicio y promueve una gestión más ágil, transparente y sostenible.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la percepción de las autoridades académicas acerca de la transformación digital en los procesos de la gestión académica de la universidad objeto de estudio?

MÉTODOS

La presente investigación cimienta su perspectiva onto-epistémica en un enfoque cuantitativo, bajo una visión pragmática que integra métodos cuantitativos. Se adopta un diseño no experimental, de tipo

transversal y de campo, con un alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

Objetivos

Diagnosticar las principales áreas de mejora y las necesidades de transformación digital aplicables a los procesos de la gestión académica de grado en la Universidad objeto de estudio del Distrito Metropolitano de Quito en el Periodo Académico 2025 - 2025.

Población y Muestra

Para autores como Arias-Gómez, Villasís-Keever y Miranda-Navales (2016) indican que la población de estudio es un conjunto de casos definidos y accesibles, que cumplen con criterios específicos. La población de estudio puede referirse a seres humanos, animales, familias, organizaciones, expedientes, entre otros. En este caso, la población es determinada por las autoridades académicas de la universidad de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), no en todos los casos se debe seleccionar una muestra, esta se establece por motivos económicos y de recursos, sin embargo, en organizaciones comúnmente se toma en cuenta a todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Como se puede observar en la tabla 1, la muestra estuvo conformada por trece autoridades académica, las cuales son: Vicerrector Académico, Directora Académica, Decanos de Facultad y Directores de Carrera en la Universidad objeto de estudio. La selección se realizó bajo un criterio de conveniencia, dado el carácter estratégico de sus cargos y la pertinencia de su experiencia en los procesos de la gestión académica. Debido a que se trata de un grupo reducido, se incluyó a la totalidad de los actores clave.

Como criterios de inclusión se estableció que los participantes ocupen cargos de nivel directivo relacionados directamente con la planificación y gestión académica, mientras que quedaron excluidas aquellas autoridades incidencia en estos procesos. La tasa de respuesta fue del 100% ya que la totalidad de las autoridades convocadas accedió a responder el instrumento, garantizando así la validez de la información recabada.

Tabla 1. Composición de la población según el cargo

Autoridades Académicas	N de personas
Vicerrector Académico	1
Directora Académica	1
Decanos de Facultad	2

Autoridades Académicas	N de personas
Directores de Carrera	9
Total	13

Nota: Se detalla la población total de análisis conformada por autoridades académicas.

Técnicas e instrumentos

Se aplicó un enfoque cuantitativo con el objetivo de obtener una información objetiva y estructurada del estado de digitalización de los procesos de gestión académica en la universidad objetivo de estudio. Este enfoque permitió recopilar datos medibles que facilitan la identificación de áreas de mejora en los procesos académicos digitales. La recolección de información se realizó mediante una encuesta estructurada compuesta por 20 preguntas cerradas elaboradas en escala de likert de 5 puntos, desde 1 siendo "Totalmente en desacuerdo" hasta 5, "Totalmente de acuerdo", la cual fue dirigida al Vicerrector Académico, Directora Académica, Decanos de Facultad y Dirección de Carrera. Esta herramienta permite medir el nivel de satisfacción de los participantes frente a diversos enunciados relacionados con los sistemas digitales implementados en la gestión académica.

En cuanto a las consideraciones éticas, se obtuvo el consentimiento informado de las autoridades académicas participantes, garantizando que la información recopilada se utilice únicamente con fines investigativos y resguardando la confidencialidad de los datos. Según la tabla 2, los enunciados abordaron las siguientes dimensiones: accesibilidad, interacción digital entre el docente y el estudiante, automatización administrativa, gestión académica en línea y la cultura digital institucional, planteado en base a la variable (áreas de mejora y necesidades de transformación digital), teniendo en cuenta las áreas de la gestión académica (Planificación académica (gestión de horarios, elaboración del calendario académico, elaboración del distributivo docente), gestión de matriculación (nuevos, homologación y de segundo semestre en adelante), seguimiento y acompañamiento estudiantil, admisión y nivelación.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Dimensiones	Indicadores	Enunciados
Accesibilidad	Acceso remoto al sistema; disponibilidad continua de plataformas; soporte técnico	1, 2, 3 y 4
Interacción Digital Docente-Estudiante	Comunicación digital efectiva; uso de herramientas interactivas;	5, 6, 7 y 8

Dimensiones	Indicadores	Enunciados
Automatización administrativa	Procesos académicos automatizados; integración de datos en un sistema	9, 10, 11 y 12
Gestión Académica en línea	Gestión virtual de procesos académicos; digitalización integral de procesos académicos	13, 14, 15 y 16
Cultura digital institucional	Fomento institucional de competencias digitales; políticas de transformación digital; inversión en tecnología	17, 18, 19 y 20

Fuente: Base de datos de la investigación

El procedimiento de validación del instrumento se realizó mediante la técnica de juicio de expertos. Para ello se seleccionaron tres especialistas con perfiles complementarios: una autoridad académica, una autoridad administrativa - académica vinculada al departamento de tecnologías de la información y comunicación y un docente especializado en metodología de la investigación. A cada uno se les entregó el instrumento inicial, sobre el cual emitieron observaciones relativas a la claridad de redacción, pertinencia de los ítems y coherencia general con los objetivos del estudio. Con base en estas recomendaciones, se realizaron ajustes que incluyeron la reestructuración de algunos ítems y la mejora de su formulación, fortaleciendo la validez de contenido del cuestionario.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación se relacionan con lo expuesto por Medina González, Vinuesa Beltrán, Castro Adrián y Polanco Quimi (2025), quienes destacan que la transformación digital ha mejorado el acceso y la motivación de los estudiantes, pero todavía enfrenta limitaciones importantes en infraestructura, capacitación y conectividad. En la universidad objeto de estudio ocurre algo similar: los encuestados valoran positivamente el acceso remoto y la disponibilidad de los sistemas digitales, aunque manifiestan dificultades por la falta de soporte técnico oportuno y por el uso limitado de herramientas que podrían fortalecer la comunicación académica.

A diferencia de otros estudios centrados en el aula, este diagnóstico también visibiliza la situación de los procesos administrativos, muchos de los cuales siguen siendo manuales o parcialmente digitalizados. Esto genera sobrecarga en el personal y afecta la eficiencia institucional, lo que evidencia que la transformación digital aún está en construcción y requiere mayor alcance para consolidarse como un cambio integral.

En este contexto, el uso de herramientas estadísticas resulta clave para interpretar adecuadamente los datos obtenidos. El SPSS, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es una de las herramientas más utilizadas en investigaciones cuantitativas por su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos de forma rápida y precisa, facilitando el análisis descriptivo e inferencial en distintas disciplinas.

Así mismo, Pardo y Ruiz (2012) destacan que SPSS es eficaz en el tratamiento de datos provenientes de encuestas estructuradas con escalas como la de Likert, ya que posibilita: generar frecuencias, medidas de tendencia central, tablas cruzadas y gráficos; además de realizar análisis multivariados como: regresión, análisis factorial y pruebas de hipótesis, entre otros; defendiendo los objetivos de la investigación.

En este caso, el SPSS permitió realizar el cálculo del Alfa de Cronbach y determinar la frecuencia de respuesta de los 20 enunciados en escala de Likert, así mismo generar las tablas de frecuencia y gráficos descriptivos para que sea más sencilla su visualización.

Confiabilidad del Instrumento: Alpha de Cronbach

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alfa de cronbach permite determinar si un conjunto de ítems mide de forma coherente un mismo concepto o dimensión, este valor varía entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 indican mayor confiabilidad.

El resultado del coeficiente alfa de cronbach es de 88,4% (tabla 3), lo cual permite afirmar que el cuestionario aplicado es confiable ya que sus preguntas tienen una alta coherencia interna, esto respalda la utilidad del instrumento para fines investigativos y para la toma de decisiones basadas en los datos recolectados.

Tabla 3. Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,884	0,868	20

Fuente: Base de datos de la investigación

Análisis de las Dimensiones de la Encuesta a partir de los Resultados por Enunciado

A continuación, se presenta el análisis de las dimensiones planteadas en la operacionalización de variables en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada a 13 autoridades académicas de la universidad objeto de estudio:

En la dimensión de Accesibilidad (Tabla 4, Gráfico 1, Tabla 5, Gráfico 2, Tabla 6, Gráfico 3, Tabla 7, Gráfico 4) se obtuvo una alta frecuencia de respuestas positivas por parte de las autoridades académicas respecto al acceso remoto y a la disponibilidad tanto del sistema académico como de la plataforma moodle, por otra parte, referente a las respuestas negativas y neutras, sugiere una brecha en la disponibilidad de la asistencia técnica permanente ante fallas o dificultades en los sistemas mencionados, lo cual limita la autonomía de gestión del personal involucrado y pone en riesgo la sostenibilidad del sistema académico y la plataforma moodle si no se atienden de manera oportuna los incidentes.

Tabla 4. Enunciado 1: El acceso al sistema académico y a la plataforma Moodle se puede realizar desde cualquier lugar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7,7
De acuerdo	3	23,1
Totalmente de acuerdo	9	69,2
Total	13	100,0

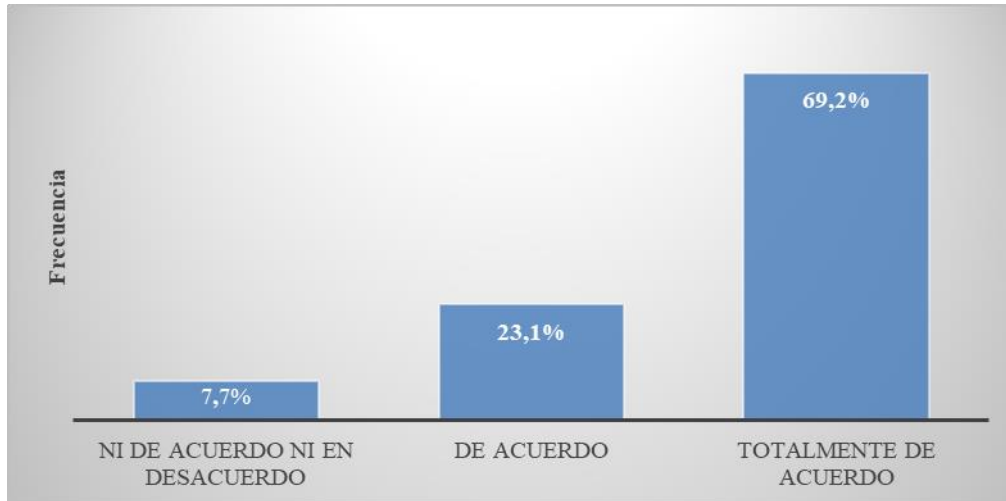


Gráfico 1. Representación gráfica del enunciado 1

Tabla 5. Enunciado 2: El sistema académico y la plataforma Moodle están disponibles las 24 horas del día

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	38,5
Totalmente de acuerdo	8	61,5
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

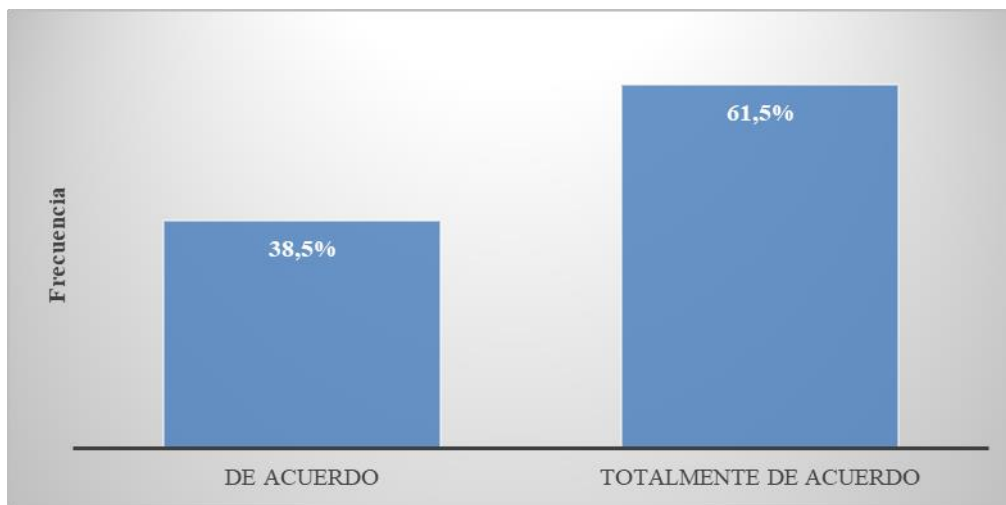


Gráfico 2. Representación gráfica del enunciado 2

Tabla 6. Enunciado 3: La gestión de contenidos académicos puede realizarse en cualquier momento mediante plataformas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	15,4
De acuerdo	3	23,1
Totalmente de acuerdo	7	53,8
Total	13	100,0

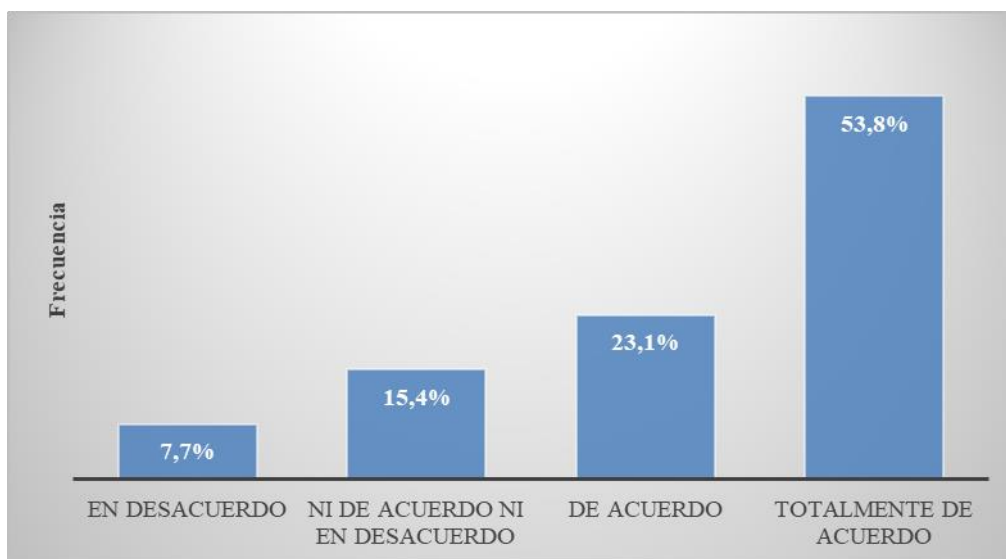


Gráfico 3. Representación gráfica del enunciado 3

Tabla 7. Enunciado 4: La asistencia técnica está disponible las 24 horas, ante inconvenientes con el sistema digital

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7,7
En desacuerdo	4	30,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	46,2
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

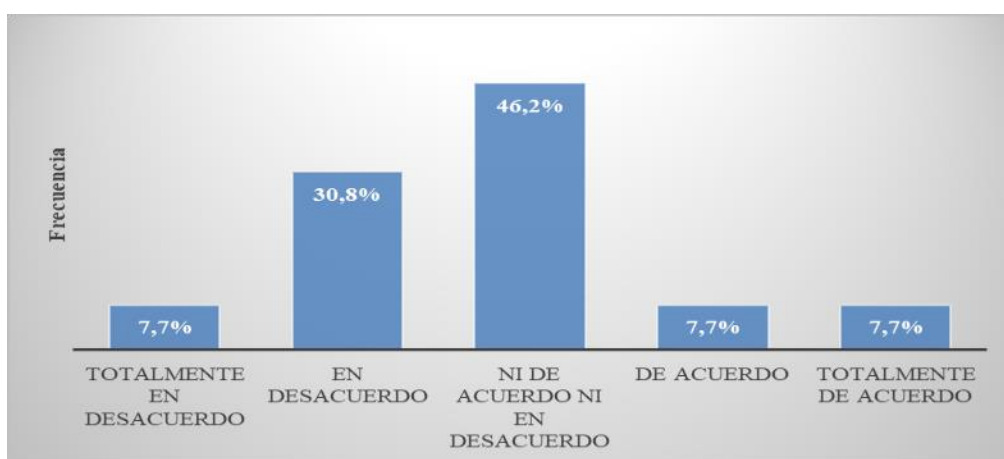


Gráfico 4. Representación gráfica del enunciado 4

En la dimensión de Interacción Digital entre Docente y Estudiante (Tabla 8, Gráfico 5, Tabla 9, Gráfico 6, Tabla 10, Gráfico 7, Tabla 11, Gráfico 8) los encuestados manifiestan una percepción negativa y neutral respecto al limitado uso de herramientas digitales para la comunicación y seguimiento académico, esto representa una debilidad en la transformación digital institucional. Además, se evidencia que las tutorías académicas y ayudantías de cátedra no son gestionadas digitalmente, lo cual implica que la transformación digital no se ha integrado de manera efectiva a nivel pedagógico operativo. Por otra parte, aunque en minoría, existe una percepción positiva sobre la dimensión, ya que referente al uso de foros y herramientas interactivas, las autoridades académicas afirman que sí son promovidas dentro de las aulas virtuales, lo cual indica que existen buenas prácticas en la Institución de Educación Superior y se reconoce el esfuerzo institucional en este aspecto.

Tabla 8. Enunciado 5: El proceso de comunicación entre docentes y estudiantes que se lleva a cabo a través de medios digitales (foros en moodle, correo institucional, zoom, entre otros) es efectiva

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23,1
En desacuerdo	2	15,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	38,5
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	2	15,4
Total	13	100,0

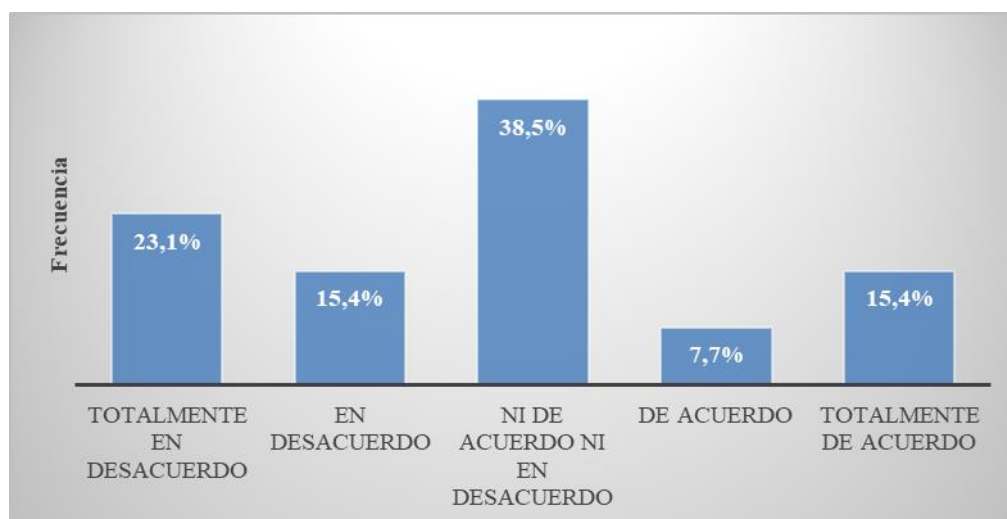


Gráfico 5. Representación gráfica del enunciado 5

Tabla 9. Enunciado 6: El seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes (supletorios, terceras matrículas, asignaturas pendientes) se realiza mediante el sistema académico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	46,2
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	30,8
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

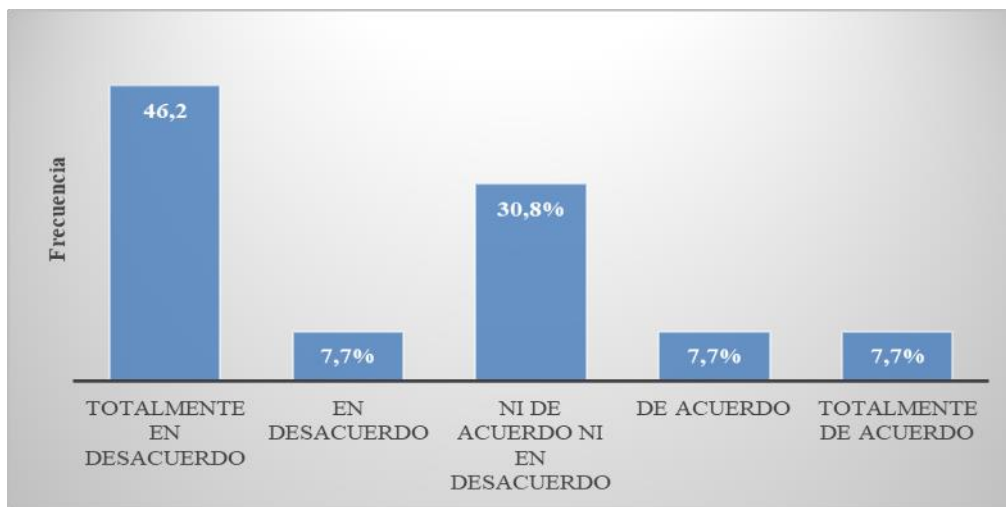


Gráfico 6. Representación gráfica del enunciado 6

Tabla 10. Enunciado 7: El uso de foros y herramientas interactivas se promueve dentro de las aulas virtuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23,1
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	15,4
De acuerdo	6	46,2
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

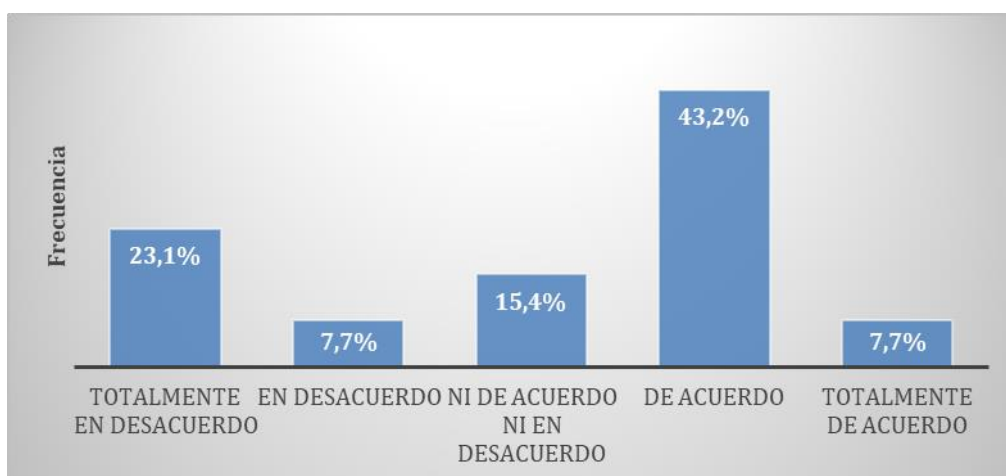


Gráfico 7. Representación gráfica del enunciado 7

Tabla 11. Enunciado 8: Las tutorías académicas y ayudantías de cátedra se gestionan a través de plataformas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	30,8
En desacuerdo	5	38,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	23,1
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

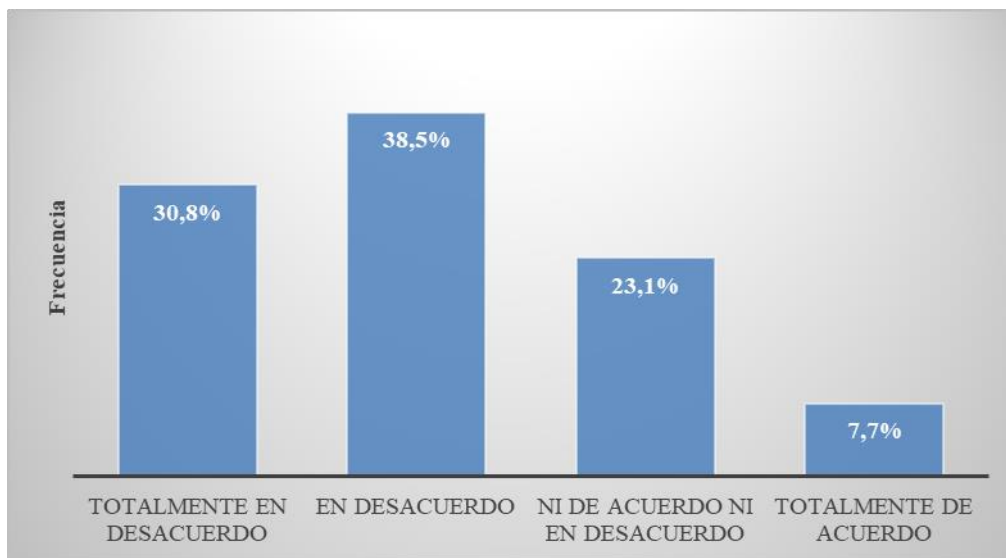


Gráfico 8. Representación gráfica del enunciado 8

En la dimensión de automatización administrativa (Tabla 12, Gráfico 9, Tabla 13, Gráfico 10, Tabla 14, Gráfico 11, Tabla 15, Gráfico 12) existe un alto porcentaje de autoridades académicas con una percepción negativa referente a la automatización completa de procesos significativos como: inscripción, matrícula académica, retiro de asignaturas y acceso a certificados académicos, esto implica una afectación directa a la eficiencia administrativa, trazabilidad de procesos y experiencia del usuario. Por otra parte, un gran porcentaje de autoridades académicas percibe que la información académica del estudiante está integrada en el sistema académico institucional, lo que representa un avance respecto a la consolidación de datos y gestión centralizada.

Tabla 12. Enunciado 9: La matrícula académica se realiza completamente por medios digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15,4
En desacuerdo	5	38,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	30,8
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

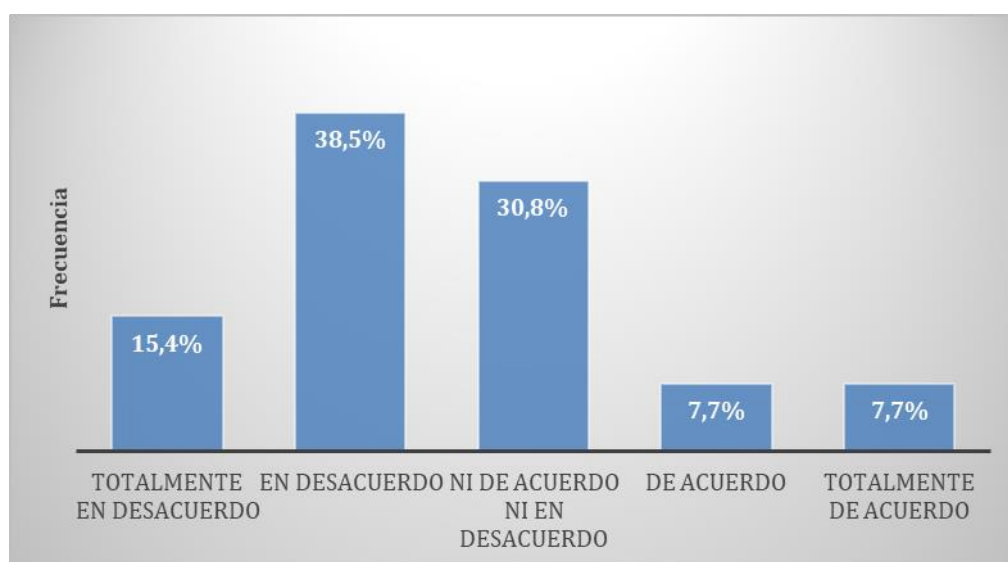


Gráfico 9. Representación gráfica del enunciado 9

Tabla 13. Enunciado 10: Los procesos de inscripción y retiro de asignaturas están automatizados mediante el sistema académico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23,1
En desacuerdo	2	15,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	53,8
De acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

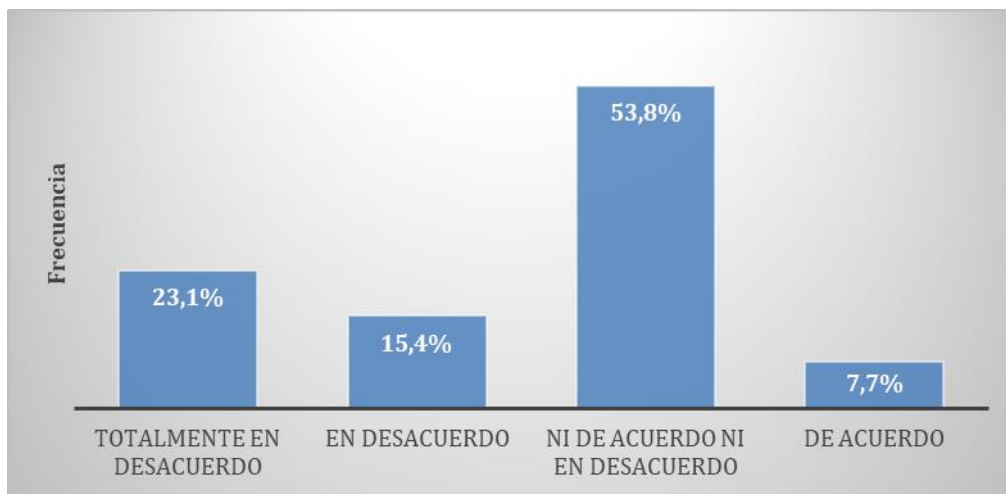


Gráfico 10. Representación gráfica del enunciado 10

Tabla 14. Enunciado 11: El acceso a certificados académicos se gestiona mediante plataformas virtuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	30,8
En desacuerdo	3	23,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	30,8
De acuerdo	2	15,4
Total	13	100,0

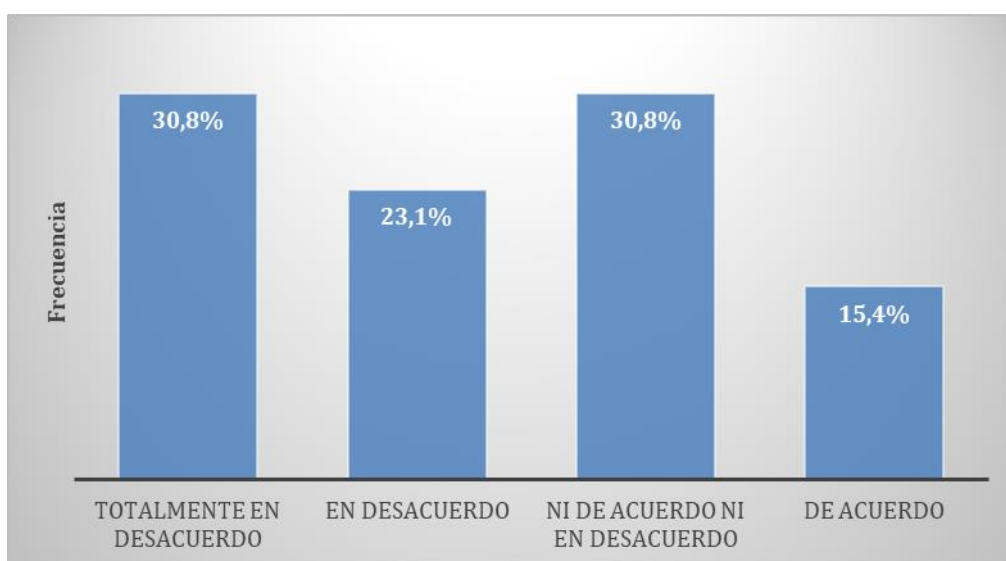


Gráfico 11. Representación gráfica del enunciado 11

Tabla 15. Enunciado 12: La información académica del estudiante está integrada dentro del sistema académico institucional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7,7
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	23,1
De acuerdo	7	53,8
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

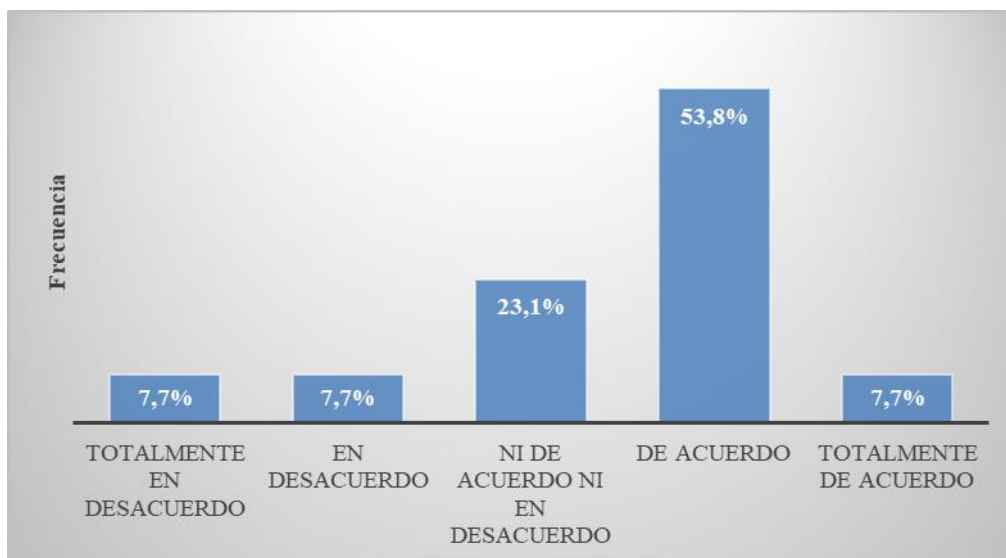


Gráfico 12. Representación gráfica del enunciado 12

La gestión académica en línea (Tabla 16, Gráfico 13, Tabla 17, Gráfico 14, Tabla 18, Gráfico 15, Tabla 19, Gráfico 16) es la dimensión con más respuestas negativas debido a que refleja que procesos críticos como: designación de docentes en asignaturas, planificación de clases, cumplimiento de syllabus e informes académicos, se están llevando a cabo sin el respaldo de herramientas digitales, esto implica para los involucrados una mayor carga operativa y menor trazabilidad para la toma de decisiones académicas.

Tabla 16. Enunciado 13: La designación de docentes para las materias se realiza mediante sistemas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

Totalmente en desacuerdo	8	61,5
En desacuerdo	2	15,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7,7
De acuerdo	2	15,4
Total	13	100,0

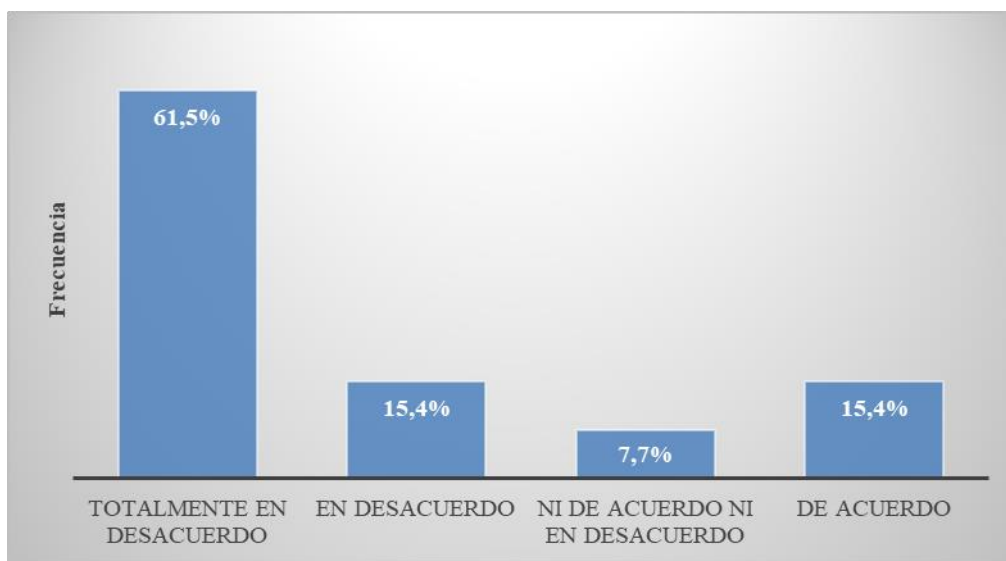


Gráfico 13. Representación gráfica del enunciado 13

Tabla 17. Enunciado 14: La planificación del horario de clases se lleva a cabo mediante plataformas tecnológicas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	30,8
En desacuerdo	3	23,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	30,8
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

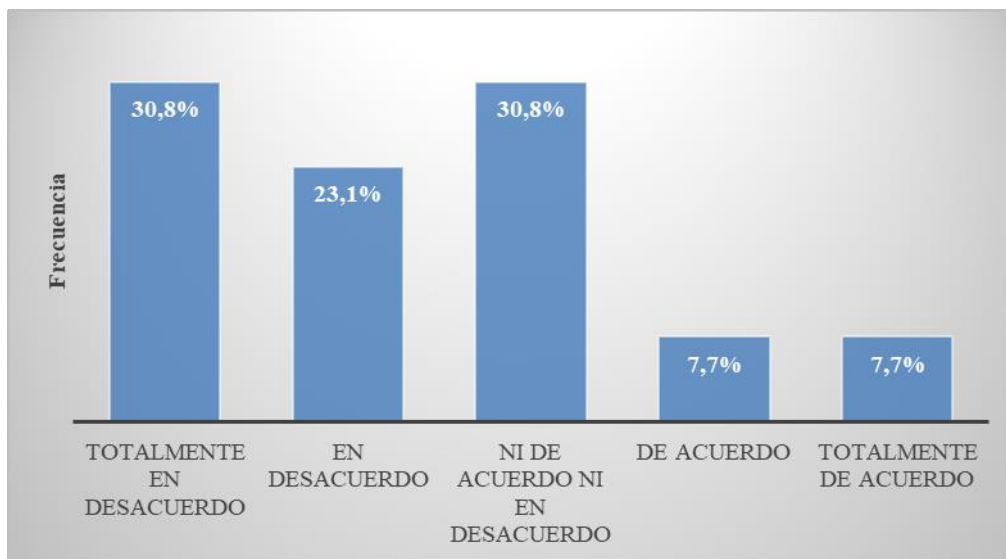


Gráfico 14. Representación gráfica del enunciado 14

Tabla 18. Enunciado 15: El seguimiento del cumplimiento de los syllabus se gestiona mediante plataformas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	30,8
En desacuerdo	6	46,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7,7
De acuerdo	1	7,7
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

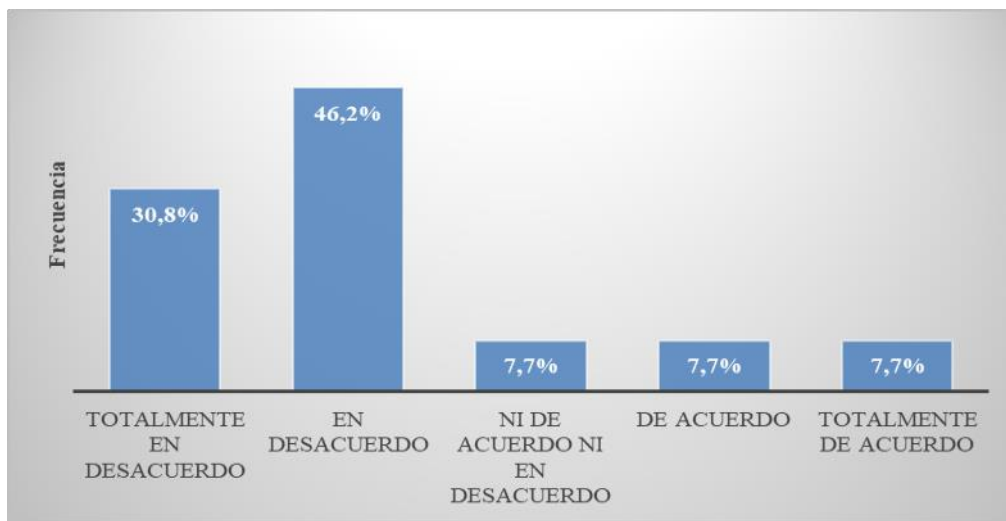


Gráfico 15. Representación gráfica del enunciado 15

Tabla 19. Enunciado 16: Los informes académicos son elaborados a través de sistemas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	30,8
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	30,8
De acuerdo	3	23,1
Totalmente de acuerdo	1	7,7
Total	13	100,0

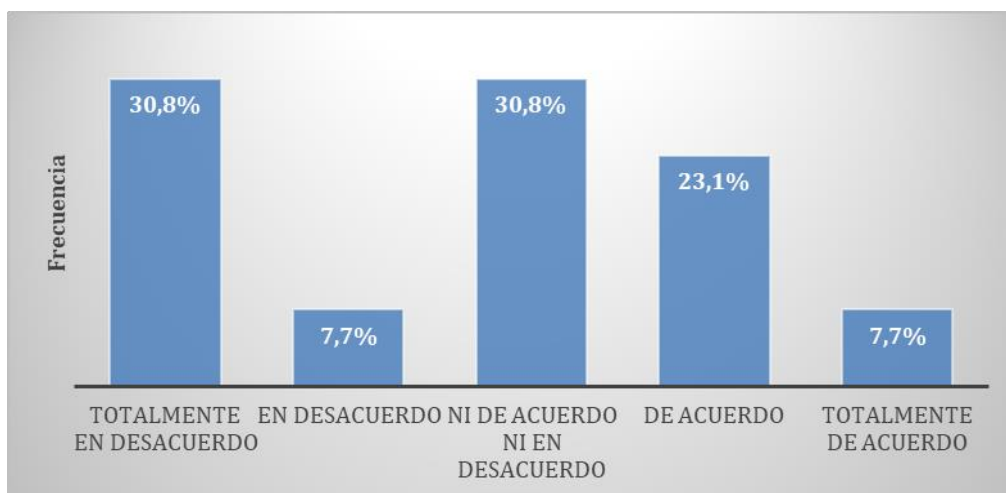


Gráfico 16. Representación gráfica del enunciado 16

Seguidamente, la cultura digital institucional (Tabla 20, Gráfico 17, Tabla 21, Gráfico 18, Tabla 22, Gráfico 19, Tabla 23, Gráfico 20) es la dimensión con más respuestas positivas, lo cual representa una ventaja institucional en proceso de consolidación sustentada en fomentar competencias digitales, establecer políticas fomentando la transformación digital y realizar inversiones en infraestructura tecnológica. La dimensión mencionada es clave en el presente análisis, ya que, para conseguir una transformación digital total el compromiso de la institución de educación superior, el liderazgo estratégico y la existencia de una cultura organizacional que lo respalde es fundamental. Por otra parte, se evidencian respuestas negativas y neutras por un grupo minoritario, lo cual podría reflejar una falta de socialización, transversalización o seguimiento a las políticas mencionadas en las unidades académicas.

Tabla 20. Enunciado 17: La capacitación sobre competencias digitales dirigida personal académico y administrativo es promovida institucionalmente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7,7
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	23,1
De acuerdo	6	46,2
Totalmente de acuerdo	2	15,4
Total	13	100,0

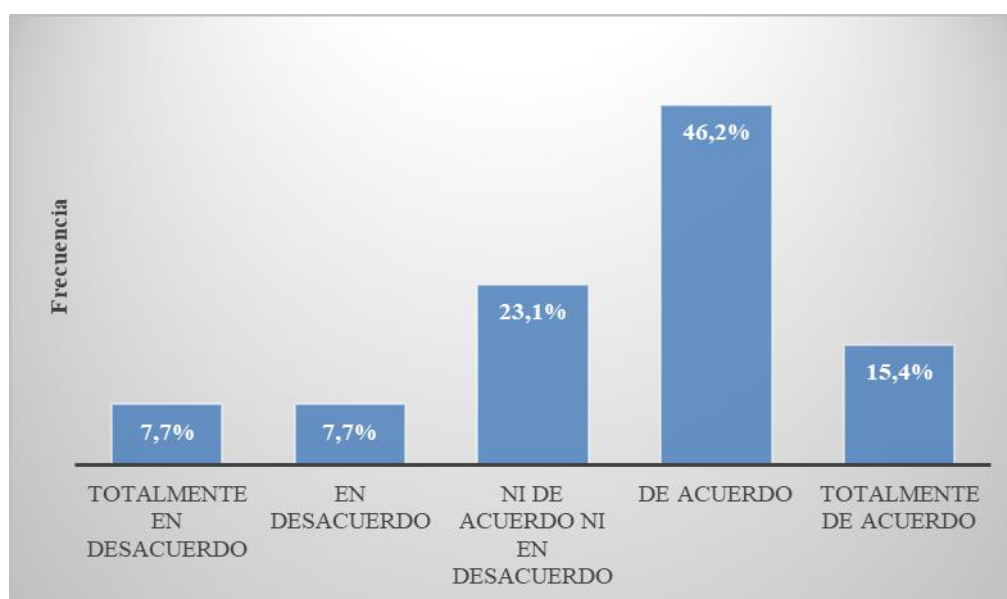


Gráfico 17. Representación gráfica del enunciado 18

Tabla 21. Enunciado 18: Las políticas institucionales existentes fomentan activamente la transformación digital

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7,7
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	23,1
De acuerdo	2	15,4
Totalmente de acuerdo	6	46,2
Total	13	100,0

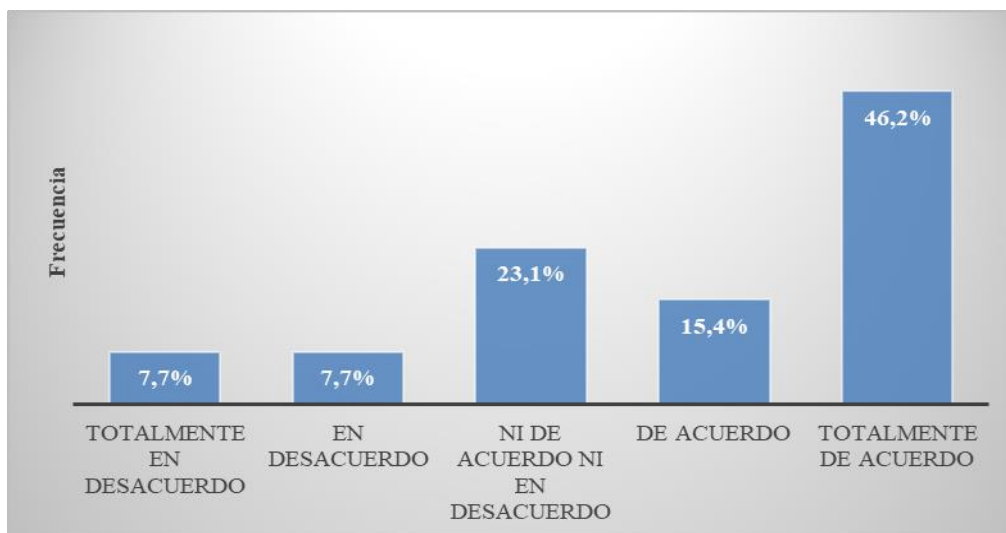


Gráfico 18. Representación gráfica del enunciado 18

Tabla 22. Enunciado 19: La universidad promueve una cultura organizacional orientada a la adopción de tecnologías digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	15,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	15,4
De acuerdo	4	30,8
Totalmente de acuerdo	5	38,5
Total	13	100,0

Larraga, I., Lema, D., & Campoverde, G.

Percepción de autoridades sobre la transformación digital

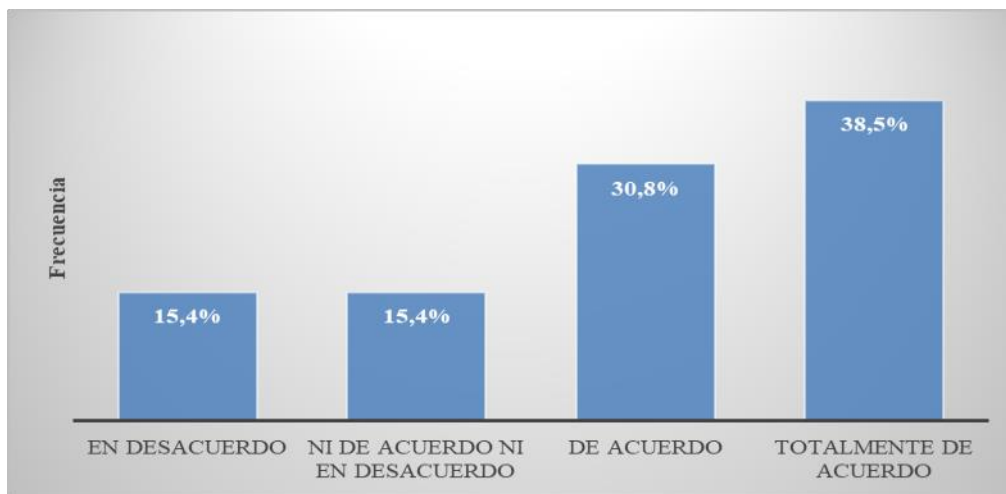


Gráfico 19. Representación gráfica del enunciado 19

Tabla 23. Enunciado 20: La universidad destina recursos permanentes para el fortalecimiento de la infraestructura digital utilizada en la gestión académica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7,7
En desacuerdo	1	7,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	15,4
De acuerdo	2	15,4
Totalmente de acuerdo	7	53,8
Total	13	100,0

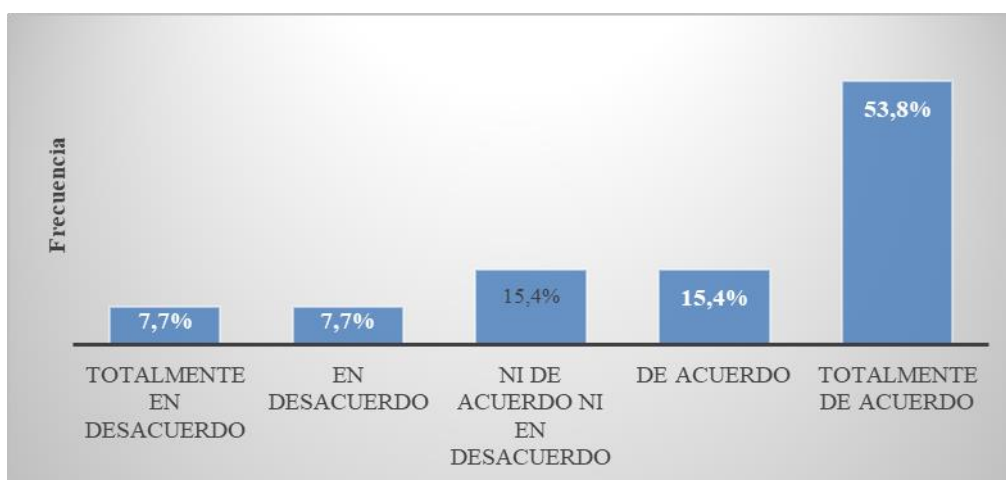


Gráfico 20. Representación gráfica del enunciado 20

Limitaciones

El estudio de caso presenta ciertas limitaciones ya que el análisis se circunscribe a las percepciones de 13 autoridades académicas de una sola universidad del Distrito Metropolitano de Quito, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras instituciones de educación superior. Adicional, el diseño transversal y de carácter perceptual no permite establecer relaciones causales entre las variables analizadas ni medir de manera directa el impacto real de la transformación digital en los indicadores de gestión académica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El diagnóstico de la transformación digital en la universidad particular del presente objeto de estudio refleja una etapa intermedia, con avances visibles relacionados con la accesibilidad al sistema académico y a la plataforma moodle, además de una cultura institucional que favorece la innovación tecnológica. Sin embargo, existen varias áreas de mejora que considerar ya que se evidencia una falta de digitalización de los procesos administrativos y académicos. Además, existen brechas significativas en la comunicación académica entre estudiantes y docentes y la gestión académica en línea, lo que afecta la eficiencia institucional.
- Gran parte de los encuestados manifiestan una percepción positiva ante el acceso remoto y disponibilidad de los sistemas digitales evaluados, esto sugiere que la institución de educación superior ha logrado establecer una infraestructura tecnológica capaz de permitir a los usuarios conectarse desde distintos lugares y en cualquier momento, sin embargo, se menciona una debilidad relacionada con el soporte técnico oportuno ante dificultades técnicas, lo cual puede afectar la autonomía de los usuarios y afectar con la continuidad de sus actividades.
- Los resultados reflejan una integración limitada de herramientas digitales en la comunicación y acompañamiento académico entre docentes y estudiantes a pesar de que la institución de educación superior cuenta con plataformas digitales que facilitan esta interacción como: foros, correo institucional, videoconferencias, entre otros. Lo mencionado representa un obstáculo para el avance de la transformación digital en el ámbito educativo.
- El diagnóstico de los procesos académicos y administrativos tales como: inscripción, matrícula, retiro, acceso a certificados, designación de docentes en asignaturas, planificación

de horarios, seguimiento del cumplimiento de syllabus y la gestión de informes académicos siguen ejecutándose de manera manual o a su vez con una digitalización parcial, esto genera una sobrecarga operativa en el personal y limita la eficiencia, la trazabilidad y la calidad de la gestión académica. Sin embargo, reconocen que la información académica del estudiante se encuentra en un sistema centralizado.

- Los resultados reflejan un significativo avance en el desarrollo de competencias digitales, creación de políticas orientadas al uso de tecnología e inversión en infraestructura tecnológica, generando un entorno que promueve la transformación digital. Sin embargo, en base a las demás respuestas negativas y neutras, se observa que varias autoridades académicas expresan duda o desconocimiento de estos procesos, lo cual sugiere que lo mencionado no ha tenido el mismo alcance y visibilidad en todas las instancias académicas.

Recomendaciones

- Se considera oportuno que la institución de educación superior tome en cuenta el presente estudio como una base para identificar las principales áreas de mejora y formular una estrategia más clara y estructurada sobre la transformación digital, conectando la tecnología con los procesos institucionales y el personal que ejecutan los procesos mencionados, asegurando que la digitalización sea efectiva, coherente y aplicable en todas las áreas académicas de forma sostenible.
- Se aconseja evaluar el funcionamiento actual del soporte técnico institucional, valorando la posibilidad de fortalecerlo y así garantizar la cobertura horaria y la capacidad de respuesta a través de un canal de comunicación específico, sobre todo en etapas claves del calendario académico.
- Se puede analizar la posibilidad de identificar y documentar los casos de éxito en el uso de herramientas digitales interactivas entre docentes y estudiantes, para socializarlas como ejemplos de buenas prácticas a nivel institucional. Además, se sugiere promover permanentemente espacios de formación continua orientados a fortalecer las competencias digitales de los docentes en relación a la interacción que se lleva a cabo entre el docente y el estudiante.
- Se sugiere realizar una evaluación técnica integral y operativa del sistema académico actual, identificando la totalidad de los procesos de gestión académica que aún no han sido

digitalizados o automatizados, con el objetivo de identificar sus limitaciones estructurales y operativas para la identificación de cuellos de botella o funciones desactualizadas, esto permitirá explorar la opción de implementar un sistema más moderno y adaptable que enfocado en responder a las necesidades actuales a través de un proyecto institucional formal gestionado con una metodología clara. Abordar este importante cambio desde un enfoque de gestión de proyectos puede permitir reducir riesgos, mejorar la adopción por parte del personal, y garantizar una implementación progresiva, ordenada y sostenible en el tiempo.

- Fomentar la participación activa del personal en iniciativas relacionadas con la digitalización. Además, se considera necesario establecer formas concretas para dar seguimiento a las políticas ya existentes e implementadas. Finalmente, se sugiere visibilizar los logros alcanzados hasta ahora, de modo que la comunidad universitaria se pueda sentir parte del proceso.

AGRADECIMIENTOS

Los autores extienden un cordial agradecimiento a las autoridades de la universidad objeto de estudio por las facilidades brindadas para llevar a cabo la aplicación de las encuestas. Asimismo, queremos expresar nuestro agradecimiento al vicerrector académico, directora académica, decanos y directores de carrera que participaron en el estudio, por su valioso tiempo y disposición para responder el cuestionario. De manera especial, agradecemos al tutor del artículo científico y a la directora del posgrado, por su acompañamiento constante, orientación metodológica y valiosos aportes académicos durante el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206.
- Banco Mundial. (2021). *Informe sobre el desarrollo mundial 2021: Datos para una vida mejor*. Panorama general. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.
- Brown, A., & Green, T. (2020). *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice* (4th ed.). Routledge.
- Cedeño, V., Méndez, G., & Rivadeneira, J. (2021). Impacto de la digitalización en los procesos administrativos universitarios. *Revista Científica de Tecnología y Sociedad*, 12(2), 45–56.

- Cusme-Santander, C. F., López-Vera, J. E., & Jácome-Santos, I. X. (2022). Administración educativa en el contexto de las TICs. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6(11, Ed. Esp. Octubre), 15–21. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespoc.0231>
- Erazo Benavides, E. S., Gavilema Vistín, O. A., Quinzo Manobanda, M. F., Clavijo Campoverde, J. A., & Dominguez Salazar, P. A. (2024). Impacto de la tecnología en la administración educativa. *Revista Científica Arbitrada Comuni@cción*, 8(4), 7699–7712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12939
- Harvard Business School. (2022). *Digital Transformation at Harvard: Enhancing Student Experience and Operational Excellence*. Retrieved from <https://www.hbs.edu>
- Herrera, A., López, D., & Jiménez, C. (2021). Integración de sistemas digitales en universidades latinoamericanas: avances y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(24), 78–95.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Research.
- Lledó, P. & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos* (1.ª ed.). Prentice Hall – Pearson Education.
- Medina González, I., Vinueza Beltrán, A., Castro Adrián, D., & Polanco Quimi, B. (2025). Transformación digital en la educación ecuatoriana: Impacto de la tecnología educativa en la enseñanza y aprendizaje. *Revista Social Fronteriza*, 5(1), e565. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(1\)565](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)565)
- Ortiz, F., & Espinosa, L. (2021). La transformación digital como eje de cambio en la educación superior. *Revista Innovación y Tecnología Educativa*, 9(1), 10–21.
- Pardo, A., Ruiz, M. Á., & San Martín, R. (2015). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud* (Vol. 1). Editorial Síntesis.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2023). *Transformación digital en la PUCP: servicios académicos y administrativos al alcance de todos*. Retrieved from <https://www.pucp.edu.pe>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Administración* (11ª ed.). Pearson Educación.
- TEC de Monterrey. (2023). *Modelo digital TEC21: Transformación académica y operativa*. Retrieved from <https://tec.mx>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

1. ANEXOS

Anexo 1

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA

Instrucciones para el Encuestado

Estimado/a participante:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recoger su percepción sobre el nivel de digitalización de los procesos de gestión académica en su universidad. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines investigativos.

Al completar este cuestionario, usted consiente voluntariamente el uso de la información proporcionada para fines de investigación académica, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas.

Por favor, marque con una X el número que mejor refleje su opinión respecto a cada afirmación. La encuesta tomará aproximadamente 3 minutos de su tiempo.

La escala de respuesta utilizada en este cuestionario va de 1 a 5, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

De acuerdo con su experiencia en los procesos de gestión académica en su universidad, considera usted que:

N°	Enunciados	1	2	3	4	5
1	El acceso al sistema académico y a la plataforma Moodle se puede realizar desde cualquier lugar.					
2	El sistema académico y la plataforma Moodle están disponibles las 24 horas del día.					
3	La gestión de contenidos académicos puede realizarse en cualquier momento mediante plataformas digitales.					
4	La asistencia técnica está disponible las 24 horas, ante inconvenientes con el sistema digital.					
5	El proceso de comunicación entre docentes y estudiantes que se lleva a cabo a través de medios digitales (foros en moodle, correo institucional, zoom, entre otros) es efectiva.					

N°	Enunciados	1	2	3	4	5
6	El seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes (supletorios, terceras matrículas, asignaturas pendientes) se realiza mediante el sistema académico.					
7	El uso de foros y herramientas interactivas se promueve dentro de las aulas virtuales.					
8	Las tutorías académicas y ayudantías de cátedra se gestionan a través de plataformas digitales.					
9	La matrícula académica se realiza completamente por medios digitales.					
10	Los procesos de inscripción y retiro de asignaturas están automatizados mediante el sistema académico.					
11	El acceso a certificados académicos se gestiona mediante plataformas virtuales.					
12	La información académica del estudiante está integrada dentro del sistema académico institucional.					
13	La designación de docentes para las materias se realiza mediante sistemas digitales.					
14	La planificación del horario de clases se lleva a cabo mediante plataformas tecnológicas.					
15	El seguimiento del cumplimiento de los sílabos se gestiona mediante plataformas digitales.					
16	Los informes académicos son elaborados a través de sistemas digitales.					
17	La capacitación sobre competencias digitales dirigida personal académico y administrativo es promovida institucionalmente.					
18	Las políticas institucionales existentes fomentan activamente la transformación digital.					
19	La universidad promueve una cultura organizacional orientada a la adopción de tecnologías digitales.					
20	La universidad destina recursos permanentes para el fortalecimiento de la infraestructura digital utilizada en la gestión académica.					