

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO  
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ELEMENTOS PRIORITARIOS DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN  
DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE GRADO, PARA LA TOMA DE  
DECISIONES POR PARTE DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA  
GESTIÓN ACADÉMICO-CURRICULAR, EN EL CAMPUS OMAR  
DENGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

**ÉRICKA ANCHÍA ANGULO**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**JULIO DE 2017**

## **RESUMEN**

La Universidad Nacional (UNA) se reconoce como la “universidad necesaria” porque, desde un enfoque humanista y de compromiso social, nació para atender, entre otros, las necesidades de poblaciones con mayor vulnerabilidad. En ese contexto, es fundamental que la institución fortalezca su capacidad de gestión académica y curricular en el seguimiento que se realiza en la ejecución de todos los planes de estudio de las carreras de grado ofertadas en el Campus Omar Dengo, conducentes al logro académico de su estudiantado.

Dicho seguimiento requiere de unas condiciones de implementación que atiendan la amplia gama de particularidades que son propias del ámbito académico universitario, de manera que su viabilidad esté asegurada. Por ello, el presente proyecto, basado en el paradigma socio crítico ofrece, desde los postulados de la investigación-acción, una guía denominada Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el Campus Omar Dengo, la cual aporta los elementos que prioritariamente deben ser objeto de seguimiento, así como una ruta metodológica que delimita la forma en que se implemente el seguimiento, considerando para ello las experiencias y propuestas de las personas participantes en el proyecto de investigación, así como la estructura organizativa de la institución y su sistema de gobernanza.

En concordancia con los desafíos que actualmente enfrenta la Educación Superior Pública en Costa Rica en materia de transparencia y uso eficiente de los recursos que le son otorgados por el Estado costarricense, este proyecto contribuye con el abordaje de retos asociados con la planificación y asignación de recursos, la atención de necesidades del estudiantado durante su proceso formativo, el logro del perfil de salida y titulación del estudiantado en el tiempo establecido, y el mejoramiento continuo de la oferta académica plasmada en los planes de estudio, entre otros temas de especial relevancia para la oportuna toma de decisiones por parte de las instancias competentes, incluida la Vicerrectoría de Docencia como ente encargado de coordinar dicha acción sustantiva en la UNA.

La recomendación medular gravita en torno a garantizar una oferta académica pertinente, de calidad, que promueva el éxito académico estudiantil desde un enfoque de gestión de la calidad que practica los principios de la administración educativa y los postulados de la investigación-acción.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sentido agradecimiento a cada persona que aportó, de una u otra forma, para la construcción de este proceso de aprendizaje.

Especialmente agradezco a mis queridos amigos Andrea y Carlos, por su generoso acompañamiento e invaluable aportes; a Darío y a Erick, por su comprensión de siempre y por ser un sostén incondicional en cada uno de mis proyectos; a Irma, por sus sabias recomendaciones; a Marcela, por su apoyo; y a Lía, por ser cómplice en todo momento. También agradezco a la profesora Hellen, por su actitud positiva y respetuosa.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a cada persona estudiante que con entusiasmo y esfuerzo ingresa a la Universidad Nacional y que tras su paso por la institución, contribuye con la transformación social anhelada, y a mi señora madre, que desde donde se encuentre, alienta e ilumina cada uno de mis pasos.

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

Máster Natalia Salas Quirós  
Representante del Sistema de Estudios de Posgrado

---

Máster Julio Suárez Castro  
Representante Escuela Ciencias de la Educación

---

MA.Ed. Catty Orellana Guevara  
Coordinadora del Programa de Maestría en Administración Educativa

---

MA.Ed. Hellen Gómez Mendoza  
Directora de Trabajo Final de Graduación

---

Máster Virginia Ceciliano Sánchez  
Lectora

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
TRIBUNAL EXAMINADOR .....	v
TABLA DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES .....	x
SIGLAS.....	xi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4 ANTECEDENTES .....	12
1.4.1 Antecedentes internacionales .....	12
1.4.2 Antecedentes nacionales .....	19
1.4.3 Síntesis de los antecedentes.....	22
1.5 OBJETIVOS .....	24
1.5.1 Objetivo general .....	24
1.5.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 Sistema de educación superior .....	26
2.1.1 Teoría crítica y organización universitaria.....	26
2.1.2 Educación Superior: retos asociados a la gestión.....	31
2.1.3 Marco jurídico institucional para la gestión administrativo-académica de carreras en la Universidad Nacional.....	34
2.2 Gestión educativa .....	37
2.2.1 Gestión universitaria .....	38
2.2.2 Dimensiones de la gestión universitaria.....	40
Dimensión organizacional.....	42
Dimensión académica-curricular.....	43
Dimensión comunitaria .....	47
Dimensión administrativa .....	48
2.2.3 Papel del gestor en administración educativa dentro de un centro universitario.....	49

2.3 Calidad educativa .....	52
2.3.1 Gestión académica - curricular.....	55
2.3.2 El seguimiento de la gestión académica y curricular .....	59
Marcos interpretativos de indicadores.....	66
Tipos de indicadores.....	66
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
3.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.4 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	77
3.5 ALCANCE TEMPORAL DEL ESTUDIO.....	78
3.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	78
3.7 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	85
3.7.1 Sujetos de información.....	86
3.8 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	87
3.8.1 Fuentes primarias .....	87
3.8.2 Fuentes secundarias.....	87
3.9 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	88
3.9.1 Análisis documental .....	88
3.9.2 Entrevista cualitativa semiestructurada .....	89
3.9.3 Grupos de discusión .....	90
3.10 DESCRIPCIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	91
3.10.1 Descripción de los instrumentos .....	91
3.10.2 Validación de los instrumentos .....	92
3.11 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS .....	93
3.12 CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
3.13 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	96
3.13.1 Procedimiento para el análisis de datos.....	96
3.13.2 Triangulación .....	98
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
4.1 RESULTADOS CON BASE EN LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	101
4.1.1 Proceso de seguimiento actual .....	101
4.2 ELEMENTOS PRIORITARIOS DE SEGUIMIENTO .....	129
4.2.1 Elementos prioritarios en atracción estudiantil .....	131
4.2.2 Elementos prioritarios en organización para la ejecución del plan de estudios .....	133

4.2.3 Elementos prioritarios en el desarrollo de los cursos .....	138
4.2.4 Elementos prioritarios en evaluación y mejoramiento del plan de estudios.....	148
4.2.5 La propuesta.....	151
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES...	
.....	194
5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO .....	195
5.2 CONCLUSIONES .....	218
5.2.1 Caracterización del proceso de seguimiento actual a la ejecución de planes de estudio.....	218
5.2.2 Elementos prioritarios de seguimiento .....	222
5.2.3 La propuesta.....	228
5.3 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	230
5.4 RECOMENDACIONES .....	231
5.5 REFERENCIAS .....	234
5.6 ANEXOS.....	240
5.6.1 Guía de entrevista individual.....	240
5.6.2 Guía de análisis documental.....	242
5.6.3 Guía para grupo focal.....	243
5.6.4 Consentimiento informado.....	244
5.6.5 Constancia institucional .....	246



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	Fases y objetivos del proyecto .....	80
<b>Cuadro 2</b>	Diagnóstico del seguimiento .....	81
<b>Cuadro 3</b>	Diseño de la propuesta .....	82
<b>Cuadro 4</b>	Validación de la propuesta .....	85
<b>Cuadro 5</b>	Participantes en la entrevista semiestructurada .....	86
<b>Cuadro 6</b>	Participantes del grupo focal .....	87
<b>Cuadro 7</b>	Nombre de documentos analizados, según tipo .....	89
<b>Cuadro 8</b>	Categorías de análisis del diagnóstico.....	94
<b>Cuadro 9</b>	Acciones de seguimiento según el RGPEA-UNA .....	103
<b>Cuadro 10</b>	Cronograma para la implementación de la ruta metodológica.....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Figura 1 Atributos de las organizaciones universitarias.....	30
Figura 2 Síntesis de los elementos claves sobre el concepto de gestión educativa universitaria .....	40
Figura 3 Evaluación de la eficiencia y eficacia del currículum.....	58
Figura 4 Elementos prioritarios en el desarrollo de los cursos.....	146
Figura 5: El seguimiento desde la dimensión académico curricular de los planes de estudio: etapas, componentes y elementos prioritarios .....	169
Figura 6: Elementos prioritarios etapa Atracción Estudiantil .....	171
Figura 7: Elementos prioritarios etapa Organización para la ejecución del plan de estudios .....	173
Figura 8: Elementos prioritarios etapa Desarrollo de los cursos .....	175
Figura 9: Elementos prioritarios etapa Evaluación y mejoramiento del plan de estudios.....	177
Figura 10: Facultades y unidades académicas con planes de estudio de grado en el Campus Omar Dengo .....	180
Figura 11: Facultades con participación en el comité de enlace .....	186
Figura 12: Ciclo de ejecución de planes de estudio en la UNA .....	188
Ilustración 1 Acciones de seguimiento actual: las especificidades de y lo común entre la norma y la praxis .....	108
Ilustración 2: Ruta metodológica para la implementación institucional del seguimiento a la ejecución de planes de estudio de carreras de grado .....	189

## **SIGLAS**

APEUNA: Área de Planificación de la Universidad Nacional  
CEG: Centro de Estudios Generales  
CIDE: Centro de Investigación y Docencia en Educación  
CIDEA:  
CIEMHCAVI: Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida  
CONSACA: Consejo Académico  
DE: División de Educología  
DEB: División de Educación Básica  
DER: División de Educación Rural  
DET: División de Educación para el Trabajo  
DF: Departamento de Física  
EACV: Escuela de Arte y Comunicación Visual  
EAE: Escuela de Arte Escénico  
EBDI: Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información  
ECA: Escuela de Ciencias Agrarias  
ECB: Escuela de Ciencias Biológicas  
ECG: Escuela de Ciencias Geográficas  
ED: Escuela de Danza  
EDA: Escuela de Administración  
EDECA: Escuela de Ciencias Ambientales  
EE: Escuela de Economía  
EECR: Escuela Ecuménica de Ciencias de la Religión  
EF: Escuela de Filosofía  
EH: Escuela de Historia  
EI: Escuela de Informática  
ELCL: Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje  
EMU: Escuela de Música  
EM: Escuela de Matemática  
EMV: Escuela de Medicina Veterinaria  
EO: Estatuto Orgánico  
EP: Escuela de Psicología

EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social  
EQ: Escuela de Química  
ERI: Escuela de Relaciones Internacionales  
ES: Escuela de Sociología  
ESP: Escuela de Secretariado Profesional  
ETCG: Escuela de Topografía, Catastro y Geodesia  
FCEN: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
FCS: Facultad de Ciencias Sociales  
FCSA: Facultad de Ciencias de la Salud  
FCTM: Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar  
FFL: Facultad de Filosofía y Letras  
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
RGPEA: Reglamento General Sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje  
UA: Unidad académica  
UGES: Unidad de Gestión Estratégica  
UIECP: Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Programas  
UNA: Universidad Nacional  
VD: Vicerrectoría de Docencia

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se desarrolla el tema, el título de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación, los antecedentes encontrados en relación con el tema de investigación, los objetivos generales y específicos y una caracterización de la Universidad Nacional.

### **1.1 TEMA**

El proyecto de investigación denominado Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, corresponde a un trabajo académico cuyo propósito central es el aporte al fortalecimiento de la gestión educativa de esta institución de Educación Superior, enfocado en el mejoramiento de los procesos de seguimiento inherentes a la acción sustantiva de docencia, con aportes desde la administración educativa.

El proyecto abarca la identificación participativa de elementos asociados al ciclo de la implementación de planes de estudio, tomando como referencia y punto de partida el deber ser normado y la praxis que ocurre desde la vivencia de diversos actores vinculados con la gestión administrativa y académica-curricular de planes de estudio de grado en la Universidad Nacional.

Por tanto, los elementos prioritarios de seguimiento son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso (graduación a tiempo, por cohorte) del estudiantado, implican toma de decisiones oportunas y podrían, en virtud de su ocurrencia temprana en la línea del tiempo, y en presencia de un seguimiento óptimo, permitir que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con el desarrollo de dicho proceso formativo.

Dichos elementos prioritarios delimitan aspectos que se resumen a continuación:

- Acciones de coordinación entre instancias –unidades académicas, decanatos y vicerrectorías- que posibiliten la atracción de estudiantes, incluyendo la divulgación accesible de información sobre el perfil de salida por diversos medios puesto que, una consistente labor de atracción favorece una mayor claridad sobre las características del área de conocimiento a la cual desean ingresar y por ende, mejores condiciones para la elección de su carrera.
- El aseguramiento de los recursos (de personal, infraestructura, equipamiento, tecnológicos, presupuestarios, y logísticos) mínimos necesarios para la docencia en correspondencia con las necesidades que se derivan del perfil de salida, y el seguimiento a la matrícula de cursos por cohorte.
- La inducción al personal docente sobre el plan de estudios y el curso o los cursos a su cargo, con énfasis en el aporte que estos ofrecen al logro del perfil de salida.
- El diálogo y coordinación académica para la elaboración de programas de curso con participación de personal docente de un mismo curso, nivel y una misma área disciplinar (o su equivalente), en congruencia con el perfil de salida del plan de estudios, y su posterior velando por el cumplimiento de su congruencia entre contenidos, mediación pedagógica, evaluación de los aprendizajes a la luz también del perfil de salida.
- Oferta de cursos según la secuencia establecida en el plan de estudios.
- Articulación entre la dirección, el guía académico y las instancias de apoyo estudiantil de la institución para el abordaje de necesidades integrales detectadas en y con el estudiantado.
- Articulación de las actividades formativas con la ejecución de proyectos, programas y actividades académicas que posee la carrera para el fortalecimiento de la oferta académica y de la relación del estudiantado con las necesidades del contexto.
- Estrategias pedagógicas para la promoción de los aprendizajes en relación con el modelo pedagógico y el perfil de salida de la carrera.
- Fortalecimiento del personal docente mediante la promoción de su participación en actividades de actualización que son socializadas en el colectivo para el aprendizaje de la comunidad docente de la unidad académica.

- Personal académico suficiente y capacitado para el acompañamiento de trabajos finales de graduación según las modalidades vigentes.
- Atención a las necesidades de actualización del plan de estudios y del personal docente.
- Estrategias de verificación anual del cumplimiento de las metas formativas por cohorte definidas en el plan de estudios.
- Involucramiento del personal académico y del estudiantado en los procesos de análisis, decisiones e implementación de acciones de mejora.

Para dar seguimiento a los elementos prioritarios encontrados, se logró la formulación de una **“Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el Campus Omar Dengo”**, la cual posee, además de los elementos prioritarios, los fundamentos que la sustentan y una ruta metodológica que ofrece recomendaciones para su futura implementación.

El proyecto posee un alcance que abarca hasta la etapa de validación de la guía mediante juicio de expertos, considerando un contexto temporal que comprendió los meses de enero a junio del año 2017.

Entre las principales limitaciones para este proyecto se encuentra la imposibilidad de realizar la implementación de la guía, lo cual se subsana con la validación con expertos, dado que en dicha validación fue posible prospectar posibles mejoras en la gestión académica-curricular una vez se utilice la guía citada, en la institución. Esta limitación obedece a las condiciones de revisión y aprobación requeridas en el más alto nivel institucional, lo cual es ajeno al ámbito de acción de la persona sustentante y al alcance temporal del proyecto.



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Nacional (UNA) cumple su misión mediante de sus acciones sustantivas, a saber: la docencia, la investigación, la extensión social y la producción intelectual. Dicha acción sustantiva cuenta con cambios significativos en la estructura organizativa que da soporte a su ejecución. Estos cambios obedecen a la entrada en vigencia, a partir del año 2015, del nuevo Estatuto Orgánico.

En dicho cuerpo normativo, se definen las instancias encargadas de ejecutar la acción sustantiva –docencia, investigación, extensión- así como las responsabilidades que les son conferidas estatutariamente. Además, en la referida estructura organizativa, se identifican tres modelos que en conjunto viabilizan su funcionamiento integral. Estos modelos son a) modelo de gobierno, b) modelo de gestión académica y c) modelo administrativo.

En el esquema del modelo administrativo se identifican las Vicerrectorías de Docencia, de Investigación, de Extensión, de Administración y de Vida Estudiantil. Respecto a sus responsabilidades, el Artículo 46 Estatuto Orgánico establece (UNA, 2016)

...coordinar, asesorar, integrar y formular la acción sustantiva, así como gestionar y promover procesos innovadores propios de su ámbito de competencia, según los planes y propuestas de la rectoría y los suyos propios, en coordinación con otras instancias universitarias. La evaluación de resultados y rendición de cuentas, implicarán consideraciones de tipo técnico y académico vinculantes para las instancias respectivas (p.28).

Así, a partir de enero de 2016, la Vicerrectoría de Docencia inició con la organización de su estructura para la ejecución de su quehacer, en la cual se identificaron nueve procesos medulares, que abordan temáticas articuladas en tres grandes ámbitos: el estudiantado, el desarrollo curricular y el personal docente.

En ese escenario, se conforma el proceso medular denominado Seguimiento, Evaluación y Acreditación de Carreras (SEAC) de la Vicerrectoría de Docencia, cuyo propósito fundamental es impulsar sistemáticamente el mejoramiento continuo de las carreras en la UNA, mediante la asesoría y acompañamiento en su gestión y evaluación, a partir de procedimientos rigurosos, actualizados y articulados, en el marco de la excelencia académica y del compromiso social.

Ante el reto de reconfigurar el abordaje de su acción sustantiva, la Vicerrectoría de Docencia está orientando la implementación de un trabajo conjunto y de acompañamiento mediante el seguimiento, la evaluación y la acreditación de planes de estudio y de carreras. Este trabajo conjunto implica el intercambio permanente entre el personal del Proceso SEAC y las instancias ejecutoras, es decir, unidades académicas, facultades, centros y sedes universitarias.

En ese sentido, la institución cuenta con 15 años de experiencia en la asesoría y el acompañamiento que brinda a las carreras en sus procesos de evaluación y acreditación. Es así como, al finalizar el año 2016, contabiliza 40 procesos activos en materia de evaluación integral de carreras, de los cuales 19 corresponden a carreras acreditadas y de estas, 17 son de grado y 2 son de posgrado. Diez de estos procesos corresponden a carreras acreditadas dos o más veces.

No obstante, la situación es distinta en materia del seguimiento a las carreras de grado en la ejecución de sus planes de estudio, puesto que ni la Vicerrectoría de Docencia ni las unidades académicas cuentan aún con una guía que integre aspectos conceptuales y operacionales que permita orientar de manera más articulada acciones tendientes a obtener y gestionar información oportuna y veraz respecto a los resultados de la dicha ejecución, que permita la atención de las necesidades detectadas.

En virtud de ello, no se encuentran tampoco delimitados aquellos aspectos que deban ser priorizados para que se les dé seguimiento; tal condición resulta por demás retadora, en un contexto educativo que es cada vez más complejo y que por ende, posee una amplia gama de

temas relativos a “lo académico-curricular” en los cuales se circunscriben los planes de estudio.

El escenario previsible en caso de que no aborde la situación problema podría presentar, entre otras, las siguientes situaciones:

- a) Incumplimiento del mandato estatutario, que exige a la Vicerrectoría de Docencia la evaluación de resultados en el marco de la rendición de cuentas que toda institución pública debe al país.
- b) Escaso aprovechamiento de la información que, siendo sujeto de seguimiento oportuno y sistemático en el marco de los resultados que se generan a partir de la ejecución de planes de estudio de grado en la institución, no se utiliza oportunamente ni se encuentra formalmente organizada para tal fin.
- c) Desconocimiento de las áreas de oportunidad en las cuales la institución podría aplicar una intervención oportuna para el logro de una gestión académico-curricular de carreras de grado más eficaz. Esto incluye la escasa oportunidad para la toma de decisiones en materia de asignación de recursos tales como jornadas académicas o presupuesto operativo, basadas en resultados de gestión académico-curricular de carreras, así como en materia de decisiones académico-curriculares tanto para la evaluación, modificación o supresión de carreras, como para todo lo relativo al seguimiento en la eficiencia terminal y la permanencia estudiantil en las carreras de grado.

Cada una de las situaciones indicadas, está relacionada con la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos en el campo educativo. En esta materia, el Estatuto Orgánico de la UNA, en su Título I, Capítulo único: principios, valores y fines, expone en el artículo 1, inciso b, el principio de transparencia.

Al respecto, dicho cuerpo normativo expresa que “La Universidad Nacional, mediante la rendición de cuentas, garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y realiza una gestión responsable de estos” (UNA, 2016, p.12). Producto de esta necesidad, se desprende el proyecto de investigación, en el contexto de una experiencia que plantea las bases para que la institución, con el liderazgo de la Vicerrectoría de Docencia, fortalezca su gestión académica-curricular en materia de seguimiento a la ejecución de planes de estudio.

A partir de lo descrito, el problema de investigación es el siguiente:

¿Cuáles son los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional?

La viabilidad del proyecto se garantiza en el tanto que la Vicerrectoría de Docencia, en el marco de la entrada en vigencia del nuevo Estatuto Orgánico de la UNA en el año 2015, debe contar con una propuesta para el seguimiento a los resultados de la gestión de carreras. Este proyecto es una respuesta ante dicha necesidad institucional. Para lograrlo, se cuenta con acceso a las fuentes de información.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En el ámbito educativo cobra cada vez mayor protagonismo la búsqueda de nuevas formas que permitan mejorar los resultados obtenidos en el cumplimiento de los propósitos misionales de las instituciones. Esta realidad no es ajena a las Instituciones de Educación Superior (IES).

Tal y como expone López (2010), “la calidad es un debate que ya está instalado en el ámbito universitario... es imperioso acercar herramientas que posibiliten su enriquecimiento” (p.7). La búsqueda de ese enriquecimiento es un componente fundamental de este trabajo académico.

En ese sentido, la Universidad Nacional viene desarrollando esta reflexión académica paralelamente a la ejecución de acciones tendientes a construir su propia re-significación del concepto de calidad educativa, en la cual el seguimiento en la ejecución de planes de estudio debe ser un aspecto medular.

Dichas acciones se manifiestan de manera contundente en el llamado que, estatutariamente, la institución hace a sus Vicerrectorías cuando establece entre sus responsabilidades, la evaluación de resultados y rendición de cuentas, ordenando además que sus consideraciones son vinculantes para las instancias ejecutoras.

Esto entraña la comprensión profunda de que, en la historia actual de la Universidad Nacional, la institución se dispone a dar un salto cualitativo en la construcción e implementación de políticas y procedimientos propios para el aseguramiento de la calidad, ahora desde el seguimiento en la ejecución de planes de estudio.

En medio de un debate vivo e intenso respecto a la injerencia que en materia de aseguramiento de calidad tienen las agencias de acreditación, es de gran relevancia que una institución de Educación Superior se aboque a robustecer sus procesos de seguimiento desde la gestión académica y curricular que realizan el ente rector en docencia y las unidades académicas, buscando con ello el fortalecimiento de su capacidad para tomar decisiones a

tiempo, puesto que, tal y como expone Gutiérrez (s.f.), el seguimiento “facilita el control y la evaluación de la acción realizada e indica cuándo el progreso se alcanza o retrasa. Esto facilita y asegura la implementación efectiva de iniciativas” (p.5).

En este contexto, es oportuno rescatar la definición de seguimiento que ofrece el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009), pues lo plantea como “un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos” (p.8).

En la Universidad Nacional, esta realimentación se concibe como un elemento indispensable que permite tanto a las instancias ejecutoras, es decir, las unidades académicas, como a la Vicerrectoría de Docencia como ente rector en la materia, monitorear los avances que la gestión académica-curricular y administrativa de los planes de estudio en ejecución está logrando, a la luz de los objetivos y metas propuestos en ese contexto.

No debe perderse de vista que lo expuesto continúa estando en estrecha relación con el compromiso con la calidad que ha asumido la institución, cuyo concepto es definido por la UNESCO (1998) citada por López (2010), cuando dice que “Calidad es la adecuación del Ser y quehacer de la Educación Superior a su deber ser” (p.12) y es precisamente en esa línea que se encuentra inscrito este proyecto.

Esto, por cuanto las unidades académicas de la Universidad Nacional definen, para sus carreras, los objetivos, las metas de formación y los perfiles profesionales de las personas graduadas en sus planes de estudio, así como otra serie de metas operativas que se exponen en sus planes anuales, cuyo resultado debe ser monitoreado por dichas unidades y por la Vicerrectoría de Docencia, según el mandato estatutario ya descrito, precisamente en concordancia con la necesidad de velar por la adecuada armonización entre el ser, quehacer y deber ser que define la UNESCO para la educación superior.

Este vínculo estrecho entre el seguimiento a la implementación de planes de estudio, y la gestión de la calidad, se fundamenta además en la génesis de la aplicación del concepto de

calidad en el ámbito educativo y particularmente en el nivel de educación superior, por cuanto, tal y como lo expone DeVries (2006) citado por Salas (2013)

...las instituciones han situado la calidad educativa dentro de su agenda. Debido a que es uno de los ejes fundamentales para el desarrollo, las instituciones de educación superior (IES) y el subsistema de educación superior han adoptado sistemas de gestión para medir y evaluar el impacto de sus programas de estudio (p.2).

Por lo expuesto, es posible afirmar que, producto de este trabajo académico, la Universidad podrá contar con la “Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el Campus Omar Dengo” que le permita, desde los aportes de la administración educativa, continuar fortaleciendo su gestión académico-curricular, con la cual pueda monitorear los avances de dicha gestión en términos de lo planificado en la oferta académica (planes de estudio) de carreras de grado y el oportuno análisis de información que permita tomar decisiones “más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados” (PNUD, 2008, p.8).

Asimismo, este proyecto de investigación presenta una contribución metodológica, dado que la construcción de cada uno de los elementos que se conjugan para la construcción de la guía para seguimiento, cuenta con los aportes, necesidades y experiencias de personal académico que desde el ejercicio de sus funciones, ha podido reconocer aciertos y requerimientos que son rescatados con miras a que el uso de la guía resulte en un ejercicio verdaderamente útil y aceptado como apoyo para la gestión de la calidad de las carreras.

Esto cobra mayor notabilidad, por cuanto no se debe perder de vista que los sujetos de investigación son a su vez, beneficiarios y contrapartes en el proyecto. Al respecto, el PNUD (2009), admite que “...una participación amplia de las partes interesadas nacionales aumentaría no solo su identificación con los resultados y la responsabilidad mutua en el logro

de esos resultados, sino también la credibilidad y transparencia del ejercicio de evaluación” (p. 143).

Por tanto, esta experiencia, por sus características, ofrece no solo una guía sino un camino teórico-metodológico que contribuye con la toma de decisiones oportunas en la gestión académico-curricular en instituciones de educación superior.

## **1.4 ANTECEDENTES**

A continuación se exponen siete investigaciones relacionadas con la temática de gestión de calidad educativa universitaria, planificación educativa, políticas educativas, evaluación educativa y gestión por resultados, que aportan ideas relevantes para el desarrollo del presente proyecto, las mismas fueron consultadas en revistas indexadas y bases de datos proveídas por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

### **1.4.1 Antecedentes internacionales**

Costa, Barbosa, Dal Pai, Da Cunha y Aguiar (2016), realizaron el estudio denominado “Calidad en educación superior y el complejo ejercicio de proponer indicadores”, el cual se publicó en la Revista Brasileira de Educación. El estudio fue realizado en Brasil.

Se propusieron reflexionar acerca de la calidad de la educación superior en el marco del “Projeto Observatório da Educação Superior”, desarrollado por la Red Surbrasileira de Investigadores de Educación Superior, formulando indicadores de internacionalización universitaria, gestión de la educación superior, proceso educativo, innovación pedagógica y formación y desenvolvimiento profesional docente.

La metodología del estudio tuvo un enfoque mixto, y con cuestionarios se aproximaron a los sujetos de investigación: docentes universitarios. El análisis de datos se realizó junto con una interpretación teórica vinculada con los ejes que relacionan la calidad de la Educación Superior con los temas de internacionalización, gestión, innovación, formación y desarrollo profesional del profesorado (Costa et al., 2016).



En sus conclusiones planteron que el ejercicio de construir indicadores exige el trabajo en dos planos interrelacionados, que son el conceptual, cuya exigencia objetiva en el seno del ámbito regulatorio institucional no debe omitir la atención de aspectos subjetivos relacionados con los valores y las experiencias de las personas participantes, y el plano metodológico, cuya construcción debe responder a las particularidades propias de la institución en que se desarrolle el trabajo, de forma que se requiere de disposición para una metodología de aprender haciendo.

Este tipo de investigaciones aportan datos valiosos en relación con estrategias metodológicas que atienden temas de calidad, educación superior y construcción de indicadores de diversa naturaleza, lo cual refuerza el presente proyecto de investigación en el tanto que permite visualizar especialmente la relevancia de la contextualización metodológica en temas de calidad educativa.

Rodríguez, Artiles, y Aguiar, (2015), realizaron un estudio denominado “La gestión universitaria: Dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación”, en el marco del proyecto Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad. Publicado en la Revista de Docencia Universitaria, España. Dicho estudio profundiza en aspectos relacionados con el acceso a la gestión universitaria, la formación para la gestión, las preocupaciones en el ejercicio del cargo, el impacto y dificultades institucionales y los aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión, desde la perspectiva de diecinueve gestores universitarios de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, en España.

La metodología del estudio, cuyo enfoque fue cualitativo, consistió en un análisis interpretativo centrado en las experiencias humanas, para el cual generaron criterios de selección de los 19 sujetos de información considerando tres cuestiones: que contaran con amplia trayectoria universitaria, que su experiencia contemplara haber sido responsables de gestión en diversos cargos en educación superior y que el grupo representara diversas áreas de conocimiento.

De su metodología, destaca el proceso de dos fases, que incluyó una primera consulta a informantes calificados a los cuales se les solicitó citar a gestores académicos que a su juicio, hubiesen desarrollado buenas prácticas de gestión. La segunda fase consistió en el contacto a este grupo de gestores destacados, con los cuales se utilizó una entrevista semi-estructurada.

Sus conclusiones más relevantes apuntan a que los gestores educativos reclaman una mayor claridad en los procedimientos a seguir, dado que en muchas ocasiones, la universidad carece de procedimientos claros, sin protocolos de actuación, dificultando la ya de por sí exigente labor del gestor. Además, señalan que el tiempo invertido por los gestores de la institución superior excede las horas estipuladas por normativa, lo cual implica una serie de consecuencias para el ámbito académico y personal de los gestores.

Los aportes que se pueden capitalizar del estudio citado, en el marco del presente proyecto de investigación, corresponden a tres cuestiones fundamentales: la metodología para la selección de expertos, la metodología para el análisis de información cualitativa en consulta a expertos del ámbito de la Educación Superior, y la orientación acerca de la visión que expuso la población consultada, con respecto a temáticas que incluyen aspectos de calidad y de gestión educativa para la mejora continua en Educación Superior, que pueden ser susceptibles de seguimiento para la toma de decisiones.

Gregorutti, (2014) realizó el estudio titulado “Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana”, publicado en Bordón Revista de Pedagogía, de España. El estudio se propuso analizar la relevancia que han tenido las diversas declaraciones de misiones universitarias y cómo interactúan con las demandas sociales a lo largo de la historia de la educación superior.

Basa su investigación en la hipótesis de que “el reciente desarrollo de una economía del conocimiento ha influido poderosamente en una universidad que se alinea con la producción y comercialización de ideas promovida por los crecientes sistemas de acreditación y los rankings regionales e internacionales” (Gregorutti, 2014, p.1).

El estudio fue de corte cualitativo y se basó en un análisis documental con el cual categorizó a las dimensiones misionales de las universidades, destacando la misión de las IES en el Siglo XXI.

En sus conclusiones, reflexionó en torno a lo que llama el sobredimensionamiento que las universidades han dado a la producción del conocimiento en sus múltiples formas, desplazando con ello la importancia de los valores éticos en el proceso formativo. Propuso como el principal desafío para las universidades latinoamericanas, el hecho de que sus administradores logren un equilibrio entre las demandas misionales establecidas en la institución y las necesidades sociales de su contexto.

El análisis crítico que desarrolló esta investigación, constituye un aporte para el presente proyecto de investigación, dado que en el seguimiento a la ejecución de planes de estudio se deben considerar, entre otros aspectos, los resultados de la citada investigación pues recomendaciones oportunas para la administración de las IES en el marco de la creciente demanda social hacia las universidades, tanto sobre la rendición de cuentas como en la construcción propia de los temas de mayor interés para el cumplimiento de su misión académica.

Fabela-Cárdenas y García Treviño publicaron en el 2013, su investigación titulada “Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado”. Dicha investigación, realizada en México, fue publicada en la Revista Internacional de Investigación en Educación de Colombia. En esta presentaron los resultados de la indagación realizada en una institución de educación superior del sector privado, respecto a los posibles factores que influyen en el éxito de este tipo de instituciones, con base en la calidad educativa, desde el punto de vista de sus líderes.

En su metodología, implementaron entrevistas a profundidad, con un enfoque de consulta a expertos, dirigidas a un grupo de 22 líderes de instituciones educativas de dicho segmento.

La investigación tuvo como propósito “determinar cuáles son los factores y subfactores para mejorar la calidad educativa y generar éxito que, desde la perspectiva de sus líderes, son utilizados en los programas de gestión de calidad educativa de instituciones de educación superior del sector privado en el estado de Nuevo León (México)” (Fabela-Cárdenas, y García-Treviño, 2013, p.73).

Se optó por indagar lo que los expertos consultados definen como factores de éxito en la gestión de la calidad educativa, bajo el método Delphi. Este método, según los autores citados, “permite estructurar los procesos de comunicación de un grupo de personas, de manera que sean efectivos y le facilite llegar a un consenso frente a un problema con alto grado de dificultad” (p.73).

Entre los criterios para seleccionar a los sujetos de información, se consideró su experiencia en el área educativa de nivel superior por al menos cinco años, así como en la coordinación de proyectos relacionado con la gestión educativa y que hayan ejercido algún cargo directivo con impacto en la gestión de la calidad educativa de alguna institución seleccionada para esta consulta.

Como hallazgos de su estudio, Fabela-Cárdenas, y García-Treviño, (2013) expusieron la coincidencia con los siete factores de éxito del modelo teórico asumido por los investigadores, así como la detección de tres factores emergentes. Los siete factores coincidentes son: liderazgo de la administración, diseño de las instalaciones, diseño curricular, sistemas de evaluación del desempeño, gestión escolar, estudiantado y calidad docente. Los tres factores emergentes son: el modelo educativo, la vinculación con el mercado (empleabilidad de sus graduados) y el factor Gobierno nacional (normativa oficial vinculada con el sector educativo).

Este estudio constituye un aporte valioso para el presente proyecto ya que, por un lado, en su marco metodológico desarrolla un proceso de consulta con herramientas que permiten un análisis a profundidad que derivan en la construcción de respuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión de instituciones de educación superior. Y por otro lado, porque

ofrece en los factores de éxito orientaciones que pueden apoyar este proyecto en la aproximación inicial de construcción de instrumentos de consulta.

Martínez (2012) presentó el resultado de su estudio “El futuro de la evaluación educativa”, publicado en la Revista Sinéctica, de la Universidad Jesuita de Guadalajara, México. El estudio revisó la situación mexicana y latinoamericana en lo referente a cinco tipos de evaluación educativa, a saber: pruebas de aprendizaje, indicadores estadísticos, evaluaciones de docentes, evaluaciones de escuelas y evaluaciones de instituciones de educación superior.

Su metodología se basó en un análisis bibliográfico. En particular respecto a indicadores estadísticos, concluye que hasta hace poco, dichos instrumentos presentaban serias fallas técnicas que han empezado a corregirse recientemente, teniendo como resultado el sistema UEO para producir estadísticas de mejor calidad, con base en instrumentos de UNESCO, Unión Europea y OCDE. A futuro, prevé que se mantenga durante cierto tiempo la situación que prevaleciente de contar con estadísticas limitadas e indicadores elementales.

Los hallazgos de este estudio cobran relevancia dado que permiten nutrir el proyecto de investigación, a partir de las precisiones que aporta respecto a algunas formas de evaluación –en particular la evaluación de proceso- en instituciones de Educación Superior.

Las investigaciones consultadas, permiten contar con una perspectiva más amplia respecto a elementos medulares que debe contemplar una institución de educación superior en América Latina respecto al seguimiento de los resultados de la gestión que se lleva a cabo en las carreras. Dichos aspectos incluyen la claridad institucional de hacia dónde aspira dirigir el propio concepto de calidad y cuáles son las políticas y los procedimientos que institucionalmente orientan el ejercicio de gestionar con calidad los planes de estudios de carreras universitarias.

López (2010), realizó una tesis denominada “Calidad en la enseñanza de la educación superior. Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción de

docentes y autoridades universitarias”, para optar por el grado de Máster en Dirección de Empresas. Su estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Se propuso como objetivo aportar al debate en torno a la calidad en la educación superior, mediante la formulación de insumos para la gestión y diseño de políticas educativas construidas a partir de la opinión de docentes y autoridades universitarias de distintas universidades argentinas.

Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo y a partir de cuatro hipótesis de investigación, se desarrolló el trabajo de campo considerando la aplicación de encuestas de opinión dirigidas a profesores universitarios de Argentina, España y de México. La consulta giró en torno a 51 factores relacionados con la calidad de la enseñanza universitaria. La muestra contempló a 688 profesores universitarios del área de Ciencias Económicas de estos tres países y el instrumento fue aplicado mediante una plataforma virtual.

Concluyó en sus hallazgos que aún existe una gran diversidad semántica en torno al concepto de calidad, que pueden agruparse en tres categorías: las vinculadas al logro de objetivos, las relacionadas a las expectativas de los interesados y las atribuibles al poder transformador de la educación universitaria.

También planteó en sus hallazgos relevantes que “...los determinantes principales de la calidad de la enseñanza universitaria son: el conocimiento del profesor sobre la materia; la capacidad del docente para generar, acumular y transmitir su conocimiento; y la actitud, participación y motivación hacia el aprendizaje por parte del alumno” (López, 2010, p.109). Adicionalmente, incorporó un aspecto esclarecedor cuando indicó que los gestores educativos encuentran los valores más altos en aquella definición de calidad que la vincula con el cumplimiento de objetivos y fines determinados por la institución, lo cual confirma la hipótesis del investigador respecto a que “las nociones de calidad que defienden los académicos son diferentes en función de que ocupen o no cargos con responsabilidad de gestión” (p.110).

Este trabajo de investigación contribuye al presente proyecto de investigación en el aspecto conceptual en relación con los temas de mayor relevancia para la población consultada, en cuanto a los aspectos que debieran ser sujetos de seguimiento por su trascendencia en el logro de una gestión educativa de calidad en educación superior.

#### **1.4.2 Antecedentes nacionales**

Garbanzo (2001), realizó un estudio denominado “La administración curricular en la Educación Superior caso de la Universidad de Costa Rica”. Dicho estudio fue publicado en la Revista Educación, de la Universidad de Costa Rica. Se realizó con el propósito de “determinar los procedimientos que se utilizan en las distintas unidades académicas de la Universidad de Costa Rica en la gestión curricular” (p.1).

El enfoque de la investigación fue mixto y contempló el uso de encuestas, análisis documental y entrevistas. Contó con una población de treinta unidades académicas de la Sede central de la Universidad de Costa Rica.

En sus resultados más relevantes, expone que la responsabilidad de la administración curricular, recae principalmente en el Director de cada Unidad Académica, con un consecuente debilitamiento de la participación y liderazgo del cuerpo académico en el desarrollo de las carreras.

Dada la relevancia de este estudio, por tratarse de una investigación realizada en una universidad estatal costarricense, relacionada con el tema de administración educativa y que exploró lo concerniente a las fortalezas y las debilidades que los sujetos de información han experimentado en la gestión del currículum en un amplio número de carreras, se considera que este antecedente debe hacer parte del presente proyecto de investigación pese a que su publicación corresponda al año 2001.

Veliz, V., Becerra, A., Fleitas, M. y Robaina, D., publicaron en el año 2016 el ensayo titulado *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso*, cuyo

propósito central fue la socialización de las bases metodológicas necesarias en el ámbito universitario para la aplicación de los enfoques de gestión por proyecto y por procesos de manera efectiva.

Sus hallazgos coadyuvan a elevar no solamente la calidad de los procesos universitarios, sino también el impacto que estos tienen socialmente. Para los autores, las actuales políticas gubernamentales abogan por gestión universitaria descentralizada, menos burocrática y más enfocadas en alcanzar una responsable participación en el desarrollo social y formar parte de la solución de las principales demandas de ese ámbito.

La principal novedad de este trabajo es, precisamente, la integración de los procesos y los proyectos, pues ambos forman parte de la dinámica universitaria, aunque, por lo general, separadamente. La gestión universitaria basada en procesos considera que de estos se generan acciones que le agregan valor a los resultados.

La propuesta se nutre de la teoría de los recursos y capacidades, según la cual no basta con poseer recursos para que estas últimas sean desarrolladas. También, se sustenta en la revisión de la gestión universitaria en América Latina, así como del análisis de la causa efecto de las variables de gestión en la educación superior. En relación con este último componente, se obtuvo que la mayor influencia en la gestión universitaria se da en aspectos de infraestructura y de gestión de la información. Asimismo, que un nivel preponderante lo ocupan los procesos y los recursos humanos.

Otras conclusiones aluden a que elementos como la ambientación de la universidad al entorno, el impacto de la gestión de proyectos en el desarrollo universitario, diseño y rediseño de procesos universitarios, de la estructura organizacional, el sistema de control, así como diseños del perfil de puestos de trabajo los llevaron a visualizar su interacción con componentes internos y externos, que requerían ser integrados. Así surge la propuesta de la creación de matrices de relaciones externas e internas, la de impacto de los proyectos universitarios y una mayor, que constituiría el eje central, la de procesos en la gestión universitaria, con ello se alcanzaría la eficiencia y la eficacia.



La matriz de relaciones externas representa para los estudiosos el medio que podría tener el centro universitario para realizar enlaces con las instituciones sociales del ambiente donde se circunscribe. La de impacto de proyecto, por su parte, le permite valorar la relación que existe entre las variables de gestión universitaria: procesos, recursos humanos, gestión de la información e infraestructura, con el impacto que puede tener un proyecto. La escala de calificación consta de 3 únicos valores: 1 califica la relación entre la variable y el proyecto como débil, 5 la califica de alto impacto; entre 5 y 1 hay un tercer valor, el 3, que califica esa relación como normal.

En lo que respecta al diseño y rediseño de procesos y a los demás componentes y elementos se basa en la teoría de sistemas, por eso la necesidad de contar con un estudio entre la relación entre las partes concatenadas a la hora de referirse al desempeño. Esto se consiguió con las matrices de relaciones externas e internas, pues una institución universitaria recibe impacto de los elementos de ambas.

Este trabajo es vinculante con la presente investigación dado que guarda similitud con el objetivo central que es el establecimiento de los elementos prioritarios de seguimiento, necesarios para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académica y curricular en la UNA, a la hora de ejecutar los planes de estudio de las carreras de grado. Aporta indicios que sirven como insumo para la búsqueda de sustento teórico, como es la conceptualización de gestión, proyecto y proceso, vistos desde un prisma más abarcante e integrador.

La revisión de los antecedentes aquí expuestos, permite concluir que en materia de gestión de la educación superior, indicadores de calidad educativa, y el enfoque para el diseño de acciones orientadas a dar seguimiento a los resultados de la gestión académica y administrativa universitaria, es fundamental un proceso participativo desde la construcción misma de todos los criterios que se consideran para llevar a cabo dicho seguimiento.

Esta temática, con gran relevancia en América Latina, ha de contemplar los procesos evaluativos pero también las declaraciones misionales y la planificación de la institución en la cual se ejecuta dicho seguimiento, así como las voces de los diversos actores involucrados en la gestión académica y administrativa de las carreras.

Un elemento fundamental que se desprende de este recorrido por investigaciones relativas al tema del presente proyecto, es el enfoque mayoritariamente cualitativo desde el cual es posible dar pasos hacia el fortalecimiento de la gestión de instituciones de educación superior.

### **1.4.3 Síntesis de los antecedentes**

La calidad educativa y la gestión de la calidad de proyectos educativos en educación superior son temas en permanente revisión, construcción y reconstrucción. No obstante, es posible afirmar que, en esta materia, se cuenta con importantes avances y estudios que orientan y animan la construcción de modelos propios, contextualizados y viables para la mejor gestión de carreras, su oportuno seguimiento, así como la consecuente toma de decisiones para la mejora continua.

Los estudios realizados evidencian un diverso recorrido por las principales necesidades del acontecer educativo, abarca desde la construcción de indicadores para medir la calidad de la educación, las dificultades en desempeño del cargo de gestor educativo, las necesidades de formación para la gestión, así como las preocupaciones que enfrentan los gestores en el ejercicio del cargo, la exposición de prácticas que pudieran ser una ruta por seguir hacia la consecución de la calidad. Por otra parte, se encuentran estudios que develan la importancia que tiene para los miembros de una organización educativa la claridad de los procedimientos con que se debe generar el desarrollo de la oferta académica y la docencia universitaria.

Aunado a lo anterior, el producto de algunas investigaciones deja ver la influencia que tiene la sociedad del conocimiento, cómo se ha desplazado el enfoque en los valores éticos para centrarse en la producción del conocimiento, que es una de las demandas de la sociedad

actual. Los hallazgos encontrados apuntan que existe un elemento común y es descifrar las condiciones que caracterizan el éxito de la educación superior, los constantes y los emergentes. Las temáticas varían, pero la dirección no, todas confluyen en ser un aporte que conduzca a la mejora de la calidad de la educación.

Líderes, diseños curriculares, de infraestructura, experiencias, modelos educativos y su relación con el mercado laboral -entre otros, son un medulares para la construcción de nuevas políticas y procedimientos que pueden posicionar a la institución superior como eje de calidad, el papel que cumple el docente universitario en relación con su materia, qué tanto influye el dominio que tenga de esta en la motivación del estudiantado, la importancia que tiene su capacidad mediadora para la generación del conocimiento.

Todo lo anterior fluye hacia un nuevo punto de encuentro y es la calidad centrada en la consecución de los objetivos. Queda claro, a partir de la revisión de estos estudios, que la calidad es un concepto compartido, no existe un solo responsable de ella en un centro educativo; por tanto, es un proceso activo, dinámico y participativo, que involucra los procesos de la administración educativa. Un factor relevante de tomar en cuenta es que la mayor parte de las investigaciones se adscribieron al paradigma naturalista, en concordancia con el objetivo que se perseguía: construir, significar y resignificar el conocimiento, ello representó una ruta a seguir para la definición del enfoque de la presente investigación.

De esta forma se concluye con los aspectos que conforman la introducción de este trabajo y que le brindan los elementos para demostrar que la investigación es necesaria y sus resultados contribuyen con el fortalecimiento de la administración educativa, en este caso desde la planificación y gestión curricular en un contexto de Educación Superior pública.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

1. Establecer los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Caracterizar el proceso actual de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de las carreras de grado en la UNA, para el reconocimiento de experiencias positivas y potenciales áreas de mejora.
2. Identificar los elementos prioritarios a los que se debe dar seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado, para la oportuna toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

A continuación se exponen los fundamentos conceptuales que permiten sustentar y comprender de mejor manera, las propuestas y los retos que se abordan en un proyecto que pretende, en el fondo, ofrecer un aporte para el fortalecimiento de la gestión académica y curricular de una universidad pública cuya esencia está marcada por un profundo compromiso social, como lo es la Universidad Nacional.

Este proyecto de investigación se fundamenta en el paradigma socio crítico. En el Capítulo III se desarrolla con amplitud, desde la perspectiva metodológica, el sustento de dicho posicionamiento. Sin embargo, en el encuadre teórico de este proyecto es fundamental establecer algunas interrelaciones entre este paradigma, sus postulados, y su vínculo con el mejoramiento de la gestión académica-curricular universitaria.

Asimismo, en el trabajo tienen un lugar relevante los conceptos de organización universitaria, gestión académica y curricular, los principios de calidad que se vinculan con dicha gestión, el seguimiento a la gestión académica-curricular, los instrumentos que permiten dar seguimiento a los resultados de gestión en Educación Superior y la relación de estos conceptos con la planificación estratégica.

Por último, el capítulo presenta algunos elementos normativos de la Universidad Nacional que deben considerarse desde el ámbito conceptual para el desarrollo del proyecto.

## **2.1 Sistema de educación superior**

### **2.1.1 Teoría crítica y organización universitaria**

Todo proyecto educativo tiene en el fondo una inspiración crítica y una aspiración transformadora. De acuerdo con Alvarado y García (2008)

Una teoría crítica es producto de un proceso de crítica; es el resultado de un proceso llevado a cabo por un grupo cuya preocupación sea la de denunciar

contradicciones en la racionalidad o en la justicia de los actores sociales a fin de implementar las acciones para transformarse hacia el bien común de la organización social (p.8).

Además, en sus postulados esta teoría propicia la comunicación horizontal, de manera que quienes conforman la comunidad o grupo puedan visualizar alternativas y aplicar posibles soluciones para superar las dificultades que les afectan.

En este sentido, Habermas (2008), expone una diferencia sustancial entre el uso del habla para efectos puramente cognitivos y el uso del habla con propósitos comunicativos. En el primer caso, ocurre una “relación entre las cláusulas y algo en el mundo *sobre* lo cual las cláusulas dicen algo” (p.34). Mientras que en el segundo caso, cuando el lenguaje es empleado para entenderse con alguien, “el hablante expresa algo de su opinión, comunica con otro miembro de su comunidad lingüística *sobre* algo en el mundo” (p.34).

Por ello, se asume la interrelación entre los propósitos cognitivos y comunicativos, donde el intercambio con los otros ocurre para dilucidar necesidades y oportunidades, es decir, se aproxima reflexivamente a la experiencia, para intentar comprenderla.

Conviene considerar la aclaración de Habermas (2008), respecto a las tres implicaciones fundamentales que poseen los procedimientos hermenéuticos. La primera implicación, es que la posición de quienes tratan de comprender, les desprende del lugar de superioridad que asumen quienes observan. Esto, por cuanto “ya no gozan de inmunidad frente a los pronunciamientos afirmativos o negativos de las personas que participan, sino que están inmersos en un proceso de crítica recíproca” (p.37).

La segunda implicación es tener que enfrentar el problema de superar la dependencia contextual de su interpretación. Es decir, “no pueden tener la seguridad previa de que tanto ellos como los otros participantes partan de los mismos supuestos y prácticas” (Habermas, 2008, p.37).

Por último, dice Habermas (2008), los procesos hermenéuticos implican que “...una interpretación correcta no es verdadera sin más...antes bien, una interpretación correcta acierta con el significado del *interpretandum*, que el intérprete ha de captar” (p.37).

De lo anterior es posible respaldar que un proceso comprensivo que se propone la búsqueda de soluciones por un bien común, requiere necesariamente de un enfoque de participación, trascendiendo el papel de observador por parte de quien facilita y co-ejecuta estos procesos en cualquier organización y particularmente en una organización educativa. Esto tanto para la construcción como para la ejecución de diversos procesos educativos para los cuales es menester el logro de discusiones conducentes; es decir, espacios de diálogo y construcción conjunta desde un enfoque de comprensibilidad mutua.

Lo anterior puede relacionarse, a la luz del contexto organizativo, con lo que Capra (2002) plantea cuando dice que “las organizaciones son comunidades de personas que interaccionan para establecer relaciones, apoyarse mutuamente y dar sentido a sus actividades cotidianas a nivel personal” (p.136). En este sentido, el autor problematiza dichas interacciones agregando un componente: la resistencia al cambio. Sin embargo, su tesis es que las personas no se resisten al cambio sino a “que se les impongan determinados cambios” (Capra, 2002, 136).

Por consiguiente, la búsqueda de soluciones ante problemáticas comunes en una organización, que traerán como consecuencia cambios que afectan a las personas que participan, y al resto de la comunidad de dicha organización, debe estar mediada por la comprensión de que las organizaciones humanas son sistemas vivos, lo que significa que son “redes complejas no lineales” (Capra, 2002, p.137).

Dicha complejidad puede abordarse, por tanto, desde perspectivas complejas. Al respecto De Geus (sf) analizó un número de organizaciones longevas y encontró dos factores comunes que resume de la siguiente forma



...un fuerte sentido de comunidad e identidad colectiva en torno a una serie de valores comunes; una comunidad en la que sus miembros saben que serán apoyados en sus esfuerzos por alcanzar sus propios objetivos...y apertura al mundo exterior, tolerancia a la entrada de nuevos miembros y nuevas ideas y por consiguiente, una manifiesta capacidad para aprender y adaptarse a nuevas circunstancias (De Geus, s.f., citado en Capra, 2002, p.143).

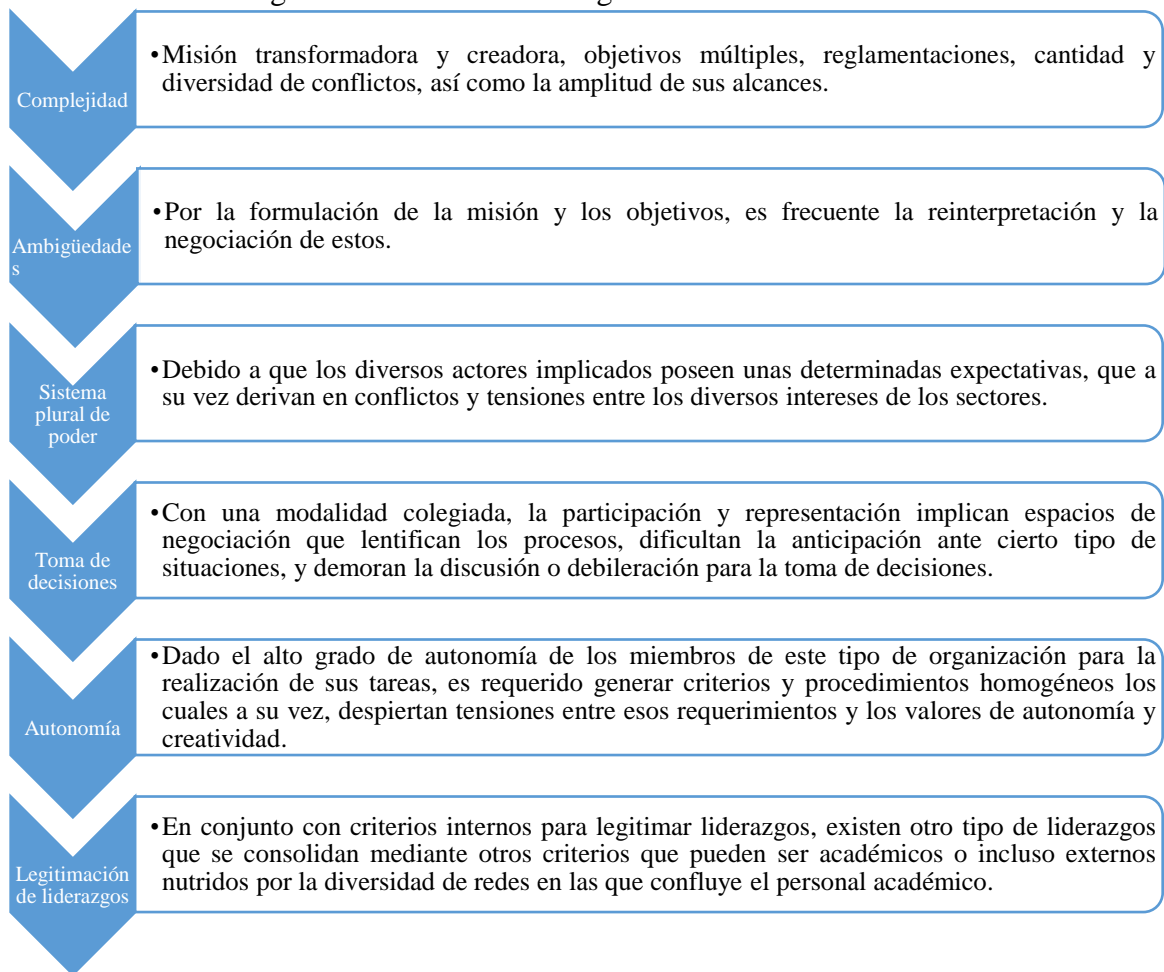
Lo anterior tiene relación con la relevancia de que los procesos de gestión contemplen y comprendan dos dimensiones estructurales que se manifiestan en las organizaciones, a saber: la dimensión formal, definida por Capra (2002) como “conjuntos de normas y reglas que definen las relaciones entre personas y tareas y determinan la distribución del poder” (p.148), estructuras que son descritas en los documentos oficiales de la organización, e incluyen políticas, estrategias y procedimientos.

Si bien esta dimensión formal se ve explicitada en los documentos oficiales que regulan y delimitan el deber ser en una institución educativa, esta existe en un contexto humano de redes, interpretaciones, afinidades e intereses.

Al respecto, Capra (2002), se refiere como la dimensión informal que se compone de “redes de comunicaciones fluidas y fluctuantes...incluyen formas no verbales de implicación mutua en una tarea común a través de la cual se intercambian habilidades y se genera conocimiento compartido” (p.148).

Esta interrelación entre las dimensiones formal e informal puede verse más claramente mediante lo que Baldrige (1991) y Lesourne (1993) (citados en Martínez (2000) identifican como atributos específicos de las organizaciones universitarias comprendidas como un sistema complejo. Tales atributos han de tenerse presentes puesto que confluyen de manera dinámica en la cotidianidad de los centros educativos universitarios y permean cada una de las esferas de la vida académica.

Figura 1 Atributos de las organizaciones universitarias



Fuente: elaboración propia basada en Baldrige (1991) y Lesourne (1993) (citados en Martínez (2000)).

Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Además, mencionan atributos relativos al tema de lealtades, articulaciones externas, y conflictos de valores, como elementos que deben considerarse en la comprensión de este sistema complejo.

Estos planteamientos remiten a una gestión educativa con capacidad para comprender la complejidad y la comunicatividad como elementos fundamentales para lograr los objetivos propuestos, e incluso evaluarlos y transformarlos.

### **2.1.2 Educación Superior: retos asociados a la gestión**

La Educación Superior (ES) en Costa Rica, enfrenta importantes retos en la actualidad. En particular, acerca de la gestión eficiente de sus recursos, tanto por las demandas internas como por las exigencias externas que cada vez más, pesan sobre las universidades públicas en el país.

Al respecto, Ruíz (2001), se refiere al llamado que deben atender las Instituciones de Educación Superior (IES) en el contexto costarricense, de la siguiente forma

La educación superior no solo está llamada a construir los grupos dirigentes de la nueva época, sino también a tener un concurso privilegiado en la construcción cognoscitiva, en su aplicación a la economía y la sociedad, a la generación de iniciativas de base cognoscitiva, y en la definición de las fronteras, la crítica y las perspectivas de esta realidad. No estará sola, por supuesto; entenderlo también será decisivo, pero que tiene en frente este tipo de responsabilidades, es una verdad como una piedra (p.3).

Agrega este autor, que la eficiencia y la racionalidad en el uso de los recursos representan aspectos fundamentales para “ayudar al progreso de la calidad académica” (p.161) y subraya en el uso eficiente de instalaciones, la organización del tiempo de clases, la asignación racional de recursos y la estructura interna para la toma de decisiones.

En ese sentido, debe considerarse el carácter de “bien público y un imperativo estratégico para todos los niveles de educación” conferido a la Educación Superior por la UNESCO (2009, p.2) en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, suscrita en París, como cualidad fundamental de las IES.

En materia de desafíos, Reimers (2012), identifica varios para las universidades, en particular en áreas tales como el estudiantado, la oferta académica -su pertinencia y calidad-la innovación, la competitividad y la gestión. Sobre esta última, el autor destaca “el desafío de gestionar la universidad en contextos que exigen cada vez mayor transparencia y donde hay cada vez mayor organización de grupos dentro y fuera de la comunidad universitaria que la exigen” (p.46).

El aporte de Reimers cobra relevancia dado el momento histórico que, en el ámbito nacional, pone énfasis actualmente en la rendición de cuentas y en la demostración del uso eficiente de los recursos que el Estado invierte en la educación superior. Además de ello, los temas de pertinencia de la oferta en relación con las características del estudiantado, bien pueden ser vistos como áreas en sí mismas, pero todas forman parte de los desafíos que enfrenta la gestión educativa.

También, la Oficina de Planificación de la Educación Superior del Consejo Nacional de Rectores (OPES/CONARE), considera la época actual como un tiempo de desafíos y pone énfasis en las decisiones y acciones “propias de un planeamiento estratégico de la educación superior pública” (2011, p.41), de forma tal que no se trata de continuar ejecutando, en el caso de planes de estudio, lo que tradicionalmente ha sido ofertado a la sociedad, sino que deben realizarse análisis más de carácter prospectivo, para identificar demandas del contexto y generar respuestas certeras y transformadoras.

Esto, por cuanto, según OPES/CONARE (2011) “el aporte de las universidades al desarrollo, concebido en su sentido más humano y sostenible, es el marco adecuado para el análisis de la planificación y la asignación de recursos públicos a la educación superior” (p.42).

En ese sentido, hace referencia a la gestión y la define como “las actividades relacionadas con las dimensiones administrativa y académica, que buscan un desempeño profesional ágil, transparente y que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucionales” (OPES/CONARE, 2011, p.91).

Por tanto, es oportuno señalar en este punto, que un rasgo esencial en la gestión educativa es su compromiso con la calidad, la efectividad y la transparencia no solo en el ámbito administrativo sino también en el académico.

Aunado a los retos que enfrenta en la actualidad la gestión universitaria, se encuentra lo que Oviedo, Valverde y Bermúdez (2014) denominan como los alcances de una universidad socialmente responsable. Al respecto, los autores exponen que junto con una gestión transparente

La universidad socialmente responsable: capacita a docentes y personal administrativo, enseña basado en un aprendizaje en proyectos con impacto social, apoya al voluntariado estudiantil, promueve el desarrollo del país, orienta la investigación hacia la solución de problemas sociales, se da cuenta de las crisis del saber y del mundo actual, además organiza la gestión de la universidad como una organización socialmente responsable ejemplar (p.35).

Es pertinente recoger este reto y contrastarlo con lo que se vivencia en las realidades universitarias, en particular las estatales, integrándolo con el desafío expuesto por Martínez (2000), quien considera que las universidades deben

...reconciliar las tensiones entre masividad y excelencia, asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios, infundir de mayor plasticidad en el diseño de las ofertas académicas y atender las demandas de la docencia y la investigación...alcanzar una adecuada efectividad en su acción (p.22).

Por tanto, los rasgos y retos que se han enunciado en materia de gestión universitaria apuntan hacia una oferta académica de calidad, pertinente, flexible, innovadora, gestionada con un enfoque académico capaz de atender las demandas de la docencia y de los procesos de

enseñanza aprendizaje que requieren las distintas áreas de conocimiento, así como con un enfoque administrativo que gestiona desde la transparencia y la eficiencia, respondiendo a principios de calidad y considerando criterios de responsabilidad social.

Aunado a ello, es oportuno rescatar los planteamientos que hace Najmanovich (2013) en relación con un elemento central en educación y gestión educativa, como es la evaluación de los aprendizajes. Al respecto, reflexiona que “necesitamos nuevos modelos de evaluación que tiendan a la producción colectiva, grupal, a la educación multimedia y a la capacidad de elaboración de la información, producción y comprensión de la información a partir de ello (p.5), para lo cual, dice esta misma autora, es necesario reaprender a trabajar de manera colaborativa y en red, no solo entre estudiantes sino también entre el personal académico.

### **2.1.3 Marco jurídico institucional para la gestión administrativo-académica de carreras en la Universidad Nacional**

Por la naturaleza y los alcances de este proyecto, este capítulo debe considerar el marco legal vigente en esta institución de educación superior, puesto que toda propuesta relacionada con la gestión administrativa y académica de UNA, debe estar en concordancia con las normas que le rigen.

El Estatuto Orgánico (EO) vigente de la UNA, es el documento institucional a partir del cual se elaboran y ajustan todos los reglamentos y demás cuerpos normativos que rigen el quehacer institucional. Asimismo, en dicho Estatuto se establecen las definiciones fundamentales así como la organización, el gobierno y la administración bajo la cual se lleva a cabo el quehacer de esta casa de estudios.

En ese contexto, el EO determina que la gestión académica, curricular y administrativa de carreras en la Universidad Nacional está a cargo de las instancias ejecutoras, es decir, las Unidades Académicas, Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional y Sede Interuniversitaria. Dichas instancias son definidas en el Capítulo II del Estatuto Orgánico (UNA, 2016).

Por su parte, en el Título III del Estatuto Orgánico, se establece la estructura institucional y se amplía respecto a la gobernanza de Facultades y Unidades Académicas, identificándose los responsables de la gestión académica y administrativa de las carreras.

En el nivel más amplio de la organización institucional, el Estatuto Orgánico deja manifiesto que el gobierno universitario, en ejercicio de su autonomía, es una comunidad “...integrada por los estamentos académico, administrativo y estudiantil, los cuales participan directamente en el gobierno universitario, considerando los criterios de representación que cada estamento tiene” (UNA, 2016, p.18).

En relación con la estructura institucional, la UNA ha establecido que el Modelo de gestión académica “...se constituye mediante consejos, cuyos integrantes son nombrados o destituidos por las asambleas, conforme a los procedimientos establecidos para tal efecto” (UNA, 2016, p.18).

Mientras que para el Modelo administrativo, los responsables son, por mandato estatutario, “...el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica. Además lo integra un conjunto de órganos desconcentrados que complementan esa estructura, así como un sistema de apoyo administrativo al servicio del desarrollo de la acción sustantiva” (UNA, 2016, p.18).

En el esquema del modelo administrativo se identifican las Vicerrectorías de Docencia, de Investigación, de Extensión, de Administración y de Vida Estudiantil. Respecto a sus responsabilidades, el Artículo 46 Estatuto Orgánico establece

...coordinar, asesorar, integrar y formular la acción sustantiva, así como gestionar y promover procesos innovadores propios de su ámbito de competencia, según los planes y propuestas de la rectoría y los suyos propios, en coordinación con otras instancias universitarias. La evaluación de

resultados y rendición de cuentas, implicarán consideraciones de tipo técnico y académico vinculantes para las instancias respectivas (UNA, 2015, p.28).

En el marco de la gestión académico-administrativa, el Consejo Universitario de la Universidad Nacional aprobó, el 28 de marzo del 2016, el Reglamento del Sistema de Mejoramiento continuo de la Gestión en la Universidad Nacional, en el cual se conceptualiza el mejoramiento continuo de la gestión universitaria como “la implementación de acciones diseñadas y ejecutadas para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos de la institución” (p.1).

Por su parte, en lo que respecta al seguimiento de resultados de gestión académica y administrativa, dicho reglamento contempla entre los objetivos del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional, el objetivo descrito en su artículo 2 inciso d, que señala “asegurar la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información que se recopila, procesa, comunica y mantiene, como insumo primordial para la toma de decisiones en procura del logro de los objetivos de la UNA” (UNA, 2015, p.2).

Asimismo, la Universidad Nacional cuenta con un Reglamento para la emisión de normativa universitaria, el cual contiene

...elementos básicos que se deberán considerar en la emisión de la normativa universitaria, con el fin de que el ordenamiento jurídico interno sea coherente con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico, el Reglamento del sistema de mejoramiento continuo de la gestión en la Universidad Nacional, las competencias asignadas a los distintos órganos y los principios y disposiciones que rigen esta materia (UNA, 2015 p.1).

Dicho reglamento da cuenta de los tipos de normativa, las instancias encargadas de su aprobación así como la referencia del formato y la estructura que debe seguir la normativa



elaborada. Esta información es de acatamiento obligatorio para todo proceso institucional conducente a generar normativa en cualquiera de sus formas.

## **2.2 Gestión educativa**

La gestión como concepto, se asocia con las acciones que realizan las personas que conforman una institución, para que se logren los propósitos que dicha institución pretende cumplir.

En relación con el objeto de la gestión, la UNESCO (2000), propone que este corresponde al “estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y las de la educación” (p.2).

El llamado parece ser entonces a no pensar la gestión en abstracto ni vinculado únicamente con el origen del concepto mismo, sino articulándolo con el concepto y los fines de la educación, dado que, indistintamente de los enfoques desde los cuales se pueda definir la gestión, posee elementos comunes para todos los casos, a saber: el aprendizaje, las interacciones y las representaciones mentales, entre otros.

El cumplimiento de estos propósitos, ocurre en el marco de una noción de comunidad, como un todo. Por ello, para Alfaro (2007), el concepto de gestión “tiene implícita la idea de comunidad de intereses y complementariedad de acciones...un individuo actuando de manera aislada –aunque trabaje mucho- poco aporta a la gestión” (p.243).

Es decir, que no solo es necesario visualizar de manera prospectiva las demandas del contexto para el abordaje desde el ámbito académico y con apoyo de la dimensión administrativa, sino que este abordaje debe ser gestionado teniendo presente la noción de organización como comunidad –que comparte intereses, objetivos, tareas, temores, entre otros- de este tipo de instituciones.

### **2.2.1 Gestión universitaria**

En el contexto actual, la gestión universitaria ha transitado hacia procesos que involucran a la comunidad que la conforma, para que participen en diferentes espacios de análisis y de toma de decisiones en relación con el acontecer del centro educativo en sus diversos ámbitos.

Así, como pudo verse en el marco jurídico de la UNA, la dimensión formal de su estructura y funcionamiento dan cuenta de una amplia participación de diversas instancias en procesos de toma de decisión incluyendo asambleas y consejos, en los cuales, según su naturaleza, hay participación estudiantil, de personal académico y de funcionarios con labores administrativas.

En este sentido, Martínez (2000), quien presenta a la universidad como un universo simbólico cuya centralidad va a depender de la capacidad que esta posea para afirmar su identidad y la de sus miembros, considera que un papel fundamental de la gestión universitaria es

...la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza (p.11).

Es decir, aquello que ha sido señalado antes como atributos –y fuente de tensiones- de la educación superior, es también objeto de abordaje desde la gestión educativa universitaria.

Asimismo, en materia de conceptualización de la gestión educativa es oportuno considerar que en Costa Rica, la Oficina de Planificación de la Educación Superior define la gestión universitaria en los siguientes términos

... es un proceso integral de apoyo para la toma de decisiones en las actividades sustantivas de las instituciones. Se caracteriza por la búsqueda del mejoramiento continuo, para lo cual contempla el desarrollo de procesos innovadores y el uso de tecnologías de información y comunicación, en un marco de transparencia y rendición de cuentas (OPES/CONARE, 2011, p.91).

Dicha definición destaca elementos orientadores fundamentales, entre ellos, el carácter procesual de la gestión, que a su vez le confiere dinamismo, el cual ha de estar guiado por la búsqueda del mejoramiento.

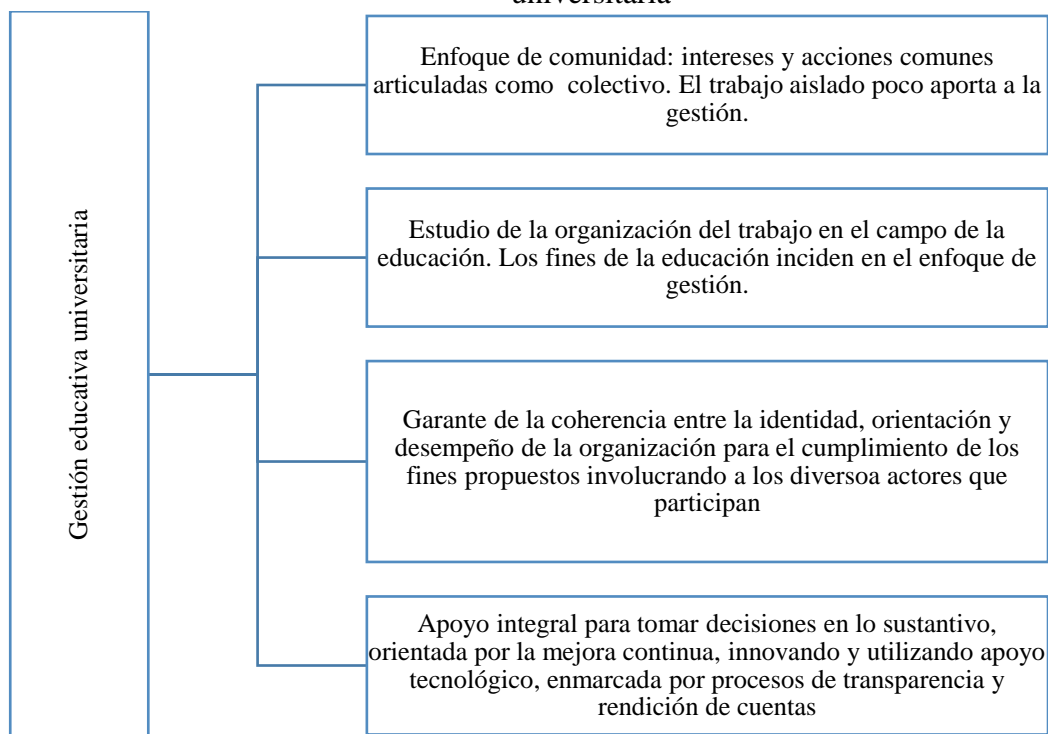
Con una noción de gestión como proceso, coincide Martínez (2000), quien plantea que ocurre una “confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros” (p.15), en la universidad concebida como institución, lo cual implica asumir su carácter de interacción pleno de sentido.

Por tanto, cualquier proceso que valore los resultados de la gestión, debe “atender a los procesos y a los significados que le son atribuidos y a como esos sentidos son compartidos, negociados y mediatizados” (Martínez, 2000, p.16).

A modo de síntesis, la gestión universitaria debe contemplar no solo los propósitos para los cuales existe una institución educativa, sino que además debe contemplar las diversas dinámicas vinculares que ocurren y que movilizan gran cantidad de tensiones internas que se interrelacionan con las demandas externas, incluyendo, entre otras, la cada vez más presente exigencia en cuanto a transparencia en el uso de fondos públicos.

La siguiente figura resume los elementos claves que conceptualizan la gestión educativa desde los autores citados.

Figura 2 Síntesis de los elementos claves sobre el concepto de gestión educativa universitaria



Fuente: elaboración propia basada en Martínez (2000) y OPES-CONARE (2011). Copyright por Éricka Anchía, 2017.

### 2.2.2 Dimensiones de la gestión universitaria

Para comprender de mejor forma los alcances de la gestión universitaria, es oportuno hacer un breve recorrido por sus dimensiones.

Según Martínez (2000), “la noción más simple y temprana reducía la gestión universitaria a la preservación del espíritu y de la concepción a que respondía la institución, con escasas funciones administrativas y de coordinación” (p.31).

No obstante, ha venido ocurriendo un crecimiento de articulación entre la conducción institucional, lo académico y lo administrativo “a medida que se complejizaba la vida

universitaria y... las disputas por el control” (Martínez, 2000, p.31). Es decir, en el análisis del desarrollo de la experiencia en gestión universitaria, es evidente la presencia de nuevas demandas que a su vez, implican la organización y comprensión de este concepto, considerando para ellos, al menos cuatro ámbitos.

Así lo exponen Álvarez, Ibarra y Miranda (2013), para quienes la gestión educativa en educación superior posee una dimensión organizacional, una pedagógico-didáctica, una dimensión comunitaria y una dimensión administrativa.

De manera semejante a la cita anterior, la Representación de la UNESCO en Perú (2011), propone como dimensiones de la gestión educativa las siguientes: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Mientras que Martínez (2000), en lugar de dimensiones, se refiere a enfoques para el análisis de la universidad como organización y los agrupa de la siguiente manera:

- universidad como organización colegial
- universidad como organización fracturada
- universidad como organización invertida
- universidad como organización fiduciaria
- universidad como organización parcialmente burocratizada
- universidad como organización política

En concordancia con los anteriores autores, la Secretaría de Educación Pública de Argentina (2009), refiere a cuatro dimensiones en las que clasifican la realidad educativa, a saber: la pedagógica curricular, la organizativa, la administrativa y la de participación social comunitaria.

A continuación se caracterizan, con base en elementos aportados por los autores consultados en esta materia, las dimensiones de la gestión educativa y algunos aspectos que se pueden identificar en el Estatuto Orgánico de la UNA en relación con dichas dimensiones.

- **Dimensión organizacional**

Esta dimensión considera la interrelación al interior de la institución educativa y de ésta con su contexto. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Al respecto la Secretaría de Educación Pública de Argentina (2009), propone que

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción (p. 88).

En esta dimensión, por lo tanto, se toman en consideración las responsabilidades de las distintas instancias que conforman el proyecto educativo y la interrelación entre estas, para la formulación y gestión de acciones de mejora prioritarias.

En ese sentido, la Universidad Nacional posee una estructura organizada en tres modelos, que son el de gobierno, el de gestión académica y el modelo administrativo. Asimismo, se caracteriza como una comunidad integrada por los estamentos académico, administrativo y estudiantil, que poseen participación directa en el gobierno universitario, tal como se expresa en su Estatuto Orgánico (UNA, 2016, p.20). A la luz de lo expuesto por la Secretaría de Educación Pública de Argentina, dichos estamentos debieran participar, según su ámbito, en las decisiones y el seguimiento a los acuerdos conducentes a la mejora.

Al considerar las características de la dimensión organizacional, deben también considerarse los elementos políticos que en ella confluyen. Al respecto, dice Martínez (2000) que “la universidad es un complejo sistema de poder...distintos actores intervienen en sus procesos

decisivos, movilizando recursos de diferente tipo y motivados por valores y objetivos diversos” (p.38), que deben tenerse presentes en todos los ámbitos en que ocurre la gestión.

- **Dimensión académica-curricular**

En esta dimensión la reflexión se centra en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por consiguiente, integra la gestión curricular desde los distintos niveles en que esta se planifica, se organiza, se ejecuta y se evalúa.

En esta dimensión se incluye la gestión que realizan los que ejercen la docencia propiamente. Por ello, es que autores como Ugas (2006) plantean que la educación de calidad “es la que ofrece contenidos que el individuo necesita como persona (intelectual, afectiva y moral) para desempeñarse adecuadamente en los diferentes ámbitos de la sociedad” (citado en Rey, 2014, p.10). Esto reafirma la importancia de la gestión del currículum por parte del personal académico que desarrolla la docencia, a fin de lograr que el proceso formativo cumpla con los objetivos que se haya propuesto, al mismo tiempo que el docente se desarrolla personal y profesionalmente.

En esta dimensión conviene destacar el concepto de currículum como la formalización del proyecto educativo mediante la cual se delimita el campo académico y profesional objeto de estudio, cuya ejecución, por un lado, da respuesta también a unas demandas sociales y profesionales, así como a los avances disciplinarios, y por el otro, demanda el involucramiento de diversos actores, todo en el marco de los fines, valores y principios que promulga una institución de educación superior.

- **El currículum**

Para Zabalza (2003) el currículum es un proyecto formativo integrado; es un proyecto, debido a la forma en que se diseña y los compromisos que implica su carácter formal. Es formativo, por su finalidad tendiente a “mejorar a las personas en todo el amplio espectro de dimensiones en que los estudiantes universitarios pueden mejorar: como personas, como estudiantes, como futuros profesionales” (p.24).

Además, es integrado debido a su necesidad de unidad y coherencia interna, puesto que para Zabalza (2003) el currículum “no es un amontonamiento de conocimientos y experiencias sino un proceso...que sea capaz de promover el máximo desarrollo personal y profesional de los estudiantes” (p.24).

Conviene complementar la propuesta de Zabalza con la que expone De Alba (1994), ya que, aunado a la noción de proceso que indica aquel, esta agrega la perspectiva de intencionalidad de la selección de contenidos en un marco sociocultural y contextual cuyo carácter histórico resguarda, por eso mismo, diversas significaciones entre los actores del proceso. Dice De Alba (1994) que

Por currículum se entiende a la síntesis de elementos culturales (conocimientos, valores, costumbres, creencias, hábitos) que conforman una propuesta político-educativa pensada e impulsada por diversos grupos y sectores sociales cuyos intereses son diversos y contradictorios, aunque algunos tiendan a ser dominantes o hegemónicos, y otros tiendan a oponerse y resistirse a tal dominación o hegemonía (p.38).

Esta noción que ofrece De Alba, además de compleja, reta en varios sentidos, incluyendo pues, el esfuerzo académico que implican procesos de negociación en la formulación de la oferta académica y curricular pero que trasciende a otros momentos del proyecto educativo, como es el caso del desarrollo del currículum en todas sus etapas incluyendo la gestión de planes de estudio.

En las propuestas en torno a la concepción del currículum educativo se infieren o evidencian elementos que fácilmente detonan tensiones que demandan una sólida gestión en educación superior, solidez que debe abarcar la totalidad de aristas que confluyen, incluyendo en ello un tema del cual no se encuentra mucha información pero que posee una gran relevancia en



el ámbito universitario, como es la atracción estudiantil y la orientación vocacional asociada a la atracción.

Dice la Universidad de Chile, refiriéndose a posibles causas de la deserción estudiantil que

La falta de claridad vocacional determina una deserción temporal, ya que el estudiante tiene la decisión de continuar estudios superiores, pero no tiene claridad de la carrera o institución de educación superior en la cual seguir sus estudios (p.41).

En ese sentido, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2004), de México, hace referencia a criterios orientadores relevantes para el seguimiento de los resultados del proceso formativo, entre los que destaca los planes y programas de estudio, como elemento base y orientador fundamental del proyecto educativo que significa una carrera universitaria.

Dada su calidad orientadora, conviene considerar que los planes de estudio deben “mantener un cierto equilibrio entre la estabilidad y la actualización” (Zabalza, 2003, p.59). Dicho equilibrio se logra a través de diversas acciones que, para su ejecución, requieren de la interrelación entre las dimensiones explicadas en esta sección, por cuanto en la actualización curricular se consideran tanto aspectos del contexto como requerimientos administrativos, en el marco de una estructura y cultura organizacionales, para el desarrollo de procesos académico-curriculares.

Álvarez, Ibarra y Miranda (2013), ofrecen una caracterización concreta y sintética sobre esta dimensión, que es oportuno presentar en este momento. Estos autores dicen que la dimensión académica-curricular corresponde con

...las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con

el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados (p.5).

Tal apreciación, pone de manifiesto aspectos medulares en el desarrollo de proyectos educativos, puesto que precisamente es en esta dimensión donde se llevan a la práctica todas las prescripciones que han sido definidas en el proyecto denominado plan de estudios, y donde se enfrentan con las distintas realidades y vivencias que ocurren en la interacción entre el cuerpo docente y entre este y el estudiantado, desde la comprensión e interpretación que cada persona hace acerca de lo prescrito.

Quesada, Cedeño y Zamora (2011) conciben que esta puesta en práctica es parte del desarrollo curricular y se constituye en el “proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promueven y fortalecen el desarrollo cotidiano de la práctica educativa” (p.33).

En este momento del desarrollo curricular, además, se evidencian los liderazgos del equipo a cargo de la dirección de las unidades académicas en términos de garantizar el cumplimiento de las normas que regulan el proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual, según Quesada, Cedeño y Zamora (2011), “urge atender aspectos de orientación estudiantil, desarrollo profesional y administración curricular” (p.36).

Mientras tanto, los procesos de administración curricular han de estar al servicio del proceso educativo, para fortalecerlo permanentemente. En la UNA se define la administración curricular, como

...un conjunto integrado de acciones que orientan la planificación, ejecución, supervisión y evaluación del currículo, para crear condiciones óptimas en el

desarrollo del proceso educativo. En esa perspectiva, la administración curricular garantiza espacios para la planificación, programación, organización y coordinación curricular del plan de estudios (UNA, 2012, p.12).

Retomando la noción de sistema complejo, esta definición de administración curricular es un llamado de atención en relación con la manera en que se interrelacionan y articulan las dimensiones de la gestión educativa, en su conjunto, y particularmente, la académica curricular y la administrativa para la gestión administrativa, pedagógica y curricular de una carrera universitaria.

La dimensión académica-curricular, por lo tanto, contempla aspectos de la planificación y diseño curricular, así como de la gestión y la evaluación curricular, conceptos en los que se profundiza en el apartado denominado Seguimiento al diseño y ejecución de carreras considerando principios de calidad educativa, en este mismo capítulo.

- **Dimensión comunitaria**

Esta dimensión “promueve la participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución” (Álvarez, Ibarra y Miranda, 2013, p.5). Refiere a la forma en que la institución educativa se relaciona, participa y se integra con la comunidad (social y científica) nacional e internacional.

En el ámbito universitario, esta dimensión involucra también el establecimiento de alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa y la proyección de su quehacer. Posee estrecha relación con un componente de la acción sustantiva universitaria citada por la UNA (2015), particularmente en lo que respecta a la extensión universitaria y su respuesta a las “necesidades de desarrollo de la sociedad” (p.15).

- **Dimensión administrativa**

La caracterización de esta dimensión persigue dilucidar las actividades que desde lo administrativo, deben estar al servicio del proyecto educativo y sus procesos de enseñanza aprendizaje, incluyendo las “estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave para la toma de decisiones” (Álvarez, Ibarra y Miranda, 2013, p.5).

Asimismo, esta dimensión contempla todo lo relativo al cumplimiento de las normas y leyes así como la supervisión de las funciones, “con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje” (Representación de la Unesco en Perú, 2011, p.26), buscando la conciliación entre los intereses de las personas con los intereses de la institución que a su vez permita facilitar la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.

Al respecto Martínez (2000), se refiere al carácter burocrático que poseen las instituciones educativas y que permea su gestión académica, citando como ejemplo de ello la fuerte formalización de sus procesos y la tendencia a regular los diversos aspectos de la vida institucional, incluyendo todo lo relativo a la gestión de personal, la gestión de estudiantes, así como del manejo de recursos, de rendición de cuentas y las relaciones jerárquicas.

La Universidad Nacional (UNA, 2016) establece para su estructura institucional el modelo administrativo para el cual describe los responsables en su orden jerárquico “el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica” (p.20).

Es importante diferenciar la dimensión administrativa del concepto de administración curricular, ya que la primera corresponde al ámbito de actividades administrativas debidamente estructuradas y normadas, dotadas de recursos y tecnologías para el funcionamiento general de la organización educativa, mientras que el concepto de administración curricular remite a un conjunto de acciones estrechamente relacionadas con la planificación y gestión curricular propiamente.

Las cuatro dimensiones, en su conjunto, permiten establecer rasgos esenciales en relación con la definición de los aspectos que inciden en la calidad educativa y que se deben abordar desde el diseño y la gestión de planes de estudio, así como desde sus procesos de seguimiento. Dicho abordaje, ocurre en buena medida con el liderazgo del director de cada unidad académica.

### **2.2.3 Papel del gestor en administración educativa dentro de un centro universitario**

Si bien en la gestión universitaria existen diversos modelos de gobernanza, en todos ellos el papel de la dirección de unidades académicas es fundamental en el desarrollo de la acción docente.

De acuerdo con Hernández, Quesada y Sánchez (2005), citados por Anchía, Ramírez, Hernández y Brenes (2017), el involucramiento de quien ocupa el cargo de director de unidad académica “es una condición imprescindible para el éxito de los procesos de autoevaluación, acreditación y mejoramiento de la calidad de las carreras” (p.137).

Sin embargo, dicho involucramiento requiere más que la buena voluntad del gestor. En uno de sus estudios sobre gestión educativa, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2000) concluye que existen una serie de tensiones en la gestión de proyectos educativos, y una de ellas es la que ese autor llama “desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa” (p. 23). Con esto se refiere a los cambios que se han venido generando en los contextos educativos para los cuales se requiere de la capacidad del gestor para su equilibrada atención, trascendiendo lo puramente pedagógico y el dominio de su área de conocimiento, respondiendo y promoviendo cuestiones relativas a la gestión curricular y la gestión administrativa, en un contexto organizacional complejo, diverso y cambiante.

En ese sentido, Elizondo (2011), acentúa en las condiciones en que se desempeñan los gestores en el ámbito universitario, destacando la amplia “variedad de responsabilidades y

muchos retos que enfrentar, que tienden a evolucionar con la siempre cambiante cara de la educación superior, por lo que su papel es multifacético y a veces ambiguo” (p.208).

Aristimuño, Guaita y Rodríguez (sf), son aún más críticos pues plantean que “la gestión o gerenciación de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos” (p.3), con lo cual, indican, existe el riesgo de que el rol que desempeñen no logre incidir significativamente en la conducción eficiente y eficaz del proyecto educativo.

Según estos autores, la falta de competencias, experiencias y conocimientos en administración educativa pueden acarrear dificultades para que se atiendan oportunamente las exigencias del contexto interno y externo a la instancia que lideran.

Por ello, para que haya un desempeño exitoso se requiere, de acuerdo con Aristimuño, Guaita y Rodríguez (sf), de un importante nivel de competencias asociadas a su campo de conocimiento disciplinar, así como la experticia que le permita comprender y articular desde su gestión las áreas sustantivas de toda universidad, es decir, docencia, investigación y extensión, pero además “debe manejar y desarrollar un conjunto de competencias genéricas, referidas a motivación al logro, toma de decisiones e iniciativa, manejo de efectivas relaciones interpersonales entre otras” (p. 4).

Es importante también considerar que en la actualidad, las instituciones de educación superior presentan una gobernanza en la cual, si bien sigue siendo relevante el cargo de director, su papel se lleva a cabo desde una dinámica que da protagonismo al equipo directivo o a la dirección no como algo unipersonal sino como instancia de conducción. En ese sentido, Patrón (2016) explica que “las últimas tendencias del estudio del liderazgo en los centros educativos, han pasado de centrarse en el puesto del director a un nuevo modelo llamado liderazgo distribuido, compartido o participativo” (p.6).

Además, el papel del gestor es fundamental para la atención, en particular, de uno de los desafíos que enfrenta la Educación Superior según el CONARE-OPES (2011), correspondiente a “la necesidad de llevar a la práctica estrategias conjuntas que permitan abordar con prioridad los aspectos relacionados con el rendimiento académico, la permanencia exitosa y los índices de graduación estudiantiles” (p.39), pues se trata de temáticas inherentes a la gestión académica y curricular que deben liderar quienes ocupan el cargo de dirección en las unidades académicas.

Al respecto, Alfaro (2007) presenta como parte del papel del gestor la oferta de “propuestas de solución anticipadas a problemas que conocen desde la perspectiva de donde los construyen e incluso viven como parte de la comunidad” (p.244), aduciendo además a los dilemas que esto conlleva especialmente porque al ocupar el cargo de gestor, se enfrentan a una realidad en la cual se dan cuenta de que las soluciones “no dependen de quienes conducen, sino de la forma en que la institución fue definida y el marco legal que la sustenta” (p.244).

Ante tal dilema, para Alfaro (2007) debe visualizarse a las autoridades del ámbito universitario como

verdaderos gestores de calidad y cambio, enfrentadas al dilema de partir del estado en el que se encuentra la institución, comprendiendo a profundidad los elementos de la cultura, los potenciales tácitos con que se cuenta en las comunidades de aprendizaje que se han constituido a lo largo del desarrollo histórico de la institución, el potencial de evolución que tienen esos grupos, la confianza que tienen en sí mismos y en las estructuras universitarias y los lenguajes desde los cuales se puede construir visiones alternativas para un proceso de gestión...del cual son parte. (p.245)

De lo expuesto, es posible considerar que el papel del gestor, si bien ocurre en un contexto histórico institucional y comunitario que debe comprenderse, requiere de condiciones de liderazgo contextualizado, así como de capacidades y conocimientos básicos en administración educativa para una eficiente y articulada gestión de recursos orientada al logro estudiantil, así como para la gestión de la calidad integral de la oferta académica que dirige.

### **2.3 Calidad educativa**

Pese a que el concepto de calidad en el ámbito educativo no es unívoco, sí es posible identificar rasgos que le caracterizan y que tienen relación con la emisión de juicios fundamentados sobre determinados aspectos que son objeto de valoración.

Por ejemplo, según la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (ORELAC, 1999)

La calidad en educación se construye socialmente por el pensamiento, el que se expresa en actos lingüísticos. La calidad de la educación es la formulación de un juicio sobre el resultado o sobre algún aspecto del proceso educativo. Este juicio posee seis características principales:

- es un juicio formulado por un sujeto;
- se encuentra acotado por criterios y estándares;
- es socialmente construido;
- su significado es histórico,
- su naturaleza es de carácter múltiple, y
- al ser de dominio público, “calidad” está intrínsecamente ligada al tema de la equidad (p.50).



De ese aporte, se desprende que la calidad ha de ser medida a partir de criterios particulares cuya definición contempla el contexto social y el momento histórico como elementos que dotan de sentido a las valoraciones que se generen, y que todo ello está permeado de un carácter ético asociado al concepto de equidad.

La relación calidad y equidad ha sido ampliamente abordada por instancias como la UNESCO. Ante la pregunta ¿calidad para quién? Surge la respuesta: calidad para todos. En ese sentido, el plan de estudios basado en principios de calidad, considera una noción de calidad referida a “la relación entre tareas, procesos y estructuras por un lado; y algo producido, un resultado, por el otro” (Knoll, 2007, p.61).

Por tanto, para este autor, asegurando la calidad de las tareas, los procesos y las estructuras, se asegura la calidad de los resultados; además, plantea que la calidad siempre va a tratarse de una relación entre dos o más cuestiones. A esto se suma que posee un carácter interpretativo, cercano al de juicio valorativo expuesto por la ORELAC (1999).

En este contexto, Chatee y Sherr (1992) y Sallis (1993), citados por ORELAC (1999), identifican tres componentes de la calidad en el ámbito educativo, a saber: calidad en el diseño, calidad en los procesos y calidad de los resultados.

Los principales elementos que estos autores recomiendan considerar para cada uno de esos componentes, son los siguientes:

- Calidad del diseño: incluye a) calidad del diseño de los resultados, es decir, lo que se desea lograr con la actividad y b) calidad del diseño de los procesos, en relación con la organización de los factores que conducen al logro de los resultados.
- Calidad de los procesos: incluye todo lo que ocurre en el proceso educativo, e incorpora lo relativo al seguimiento durante el proceso, con énfasis en dos aspectos: en primer término, en cuanto a la determinación de lo que se debe hacer en cada función del proceso educativo, en lo que se corresponde con “el programa, los

espacios, los métodos, los docentes, los alumnos” (p.60). Y en segundo término, determinar “su articulación en el calendario, ritmos del programa, el uso de espacios y recursos y las otras variables que se combinan para dar un nivel de calidad” (p.60).

- Calidad de los resultados: se refiere a la valoración de qué y cuánto se ha logrado en relación con los objetivos propuestos. Muestra la calidad lograda, constatando lo que ha ocurrido.

La calidad educativa, entonces, remite a procesos valorativos dinámicos, y ese dinamismo está íntimamente relacionado con los componentes de la calidad que describe Zabalza (2003) y que se resumen a continuación:

- Identificación con valores formativos claves: se refiere al compromiso que se asume con lo que el proyecto educativo pretende ofrecer al desarrollo integral de las personas en sociedad, e involucra esencialmente el concepto de “formación” más allá de “enseñar”.
- Proceso formativo reconocible como valioso: para lo cual se toman en consideración parámetros de calidad que garanticen que un plan de estudios es consistente y pertinente.
- Resultados de alto nivel: esto implica el cumplimiento del compromiso universitario de titular profesionales para ejercer en determinado campo de conocimiento con las competencias que le facultan para hacerlo a cabalidad.

Por ende, para Zabalza (2003) calidad y eficacia son compatibles, y para garantizar la primera deben “aplicarse criterios de control de la eficacia no solo económica sino sobre todo formativa en sentido pleno, esto es, en términos de calidad de los profesionales formados, aportación a las demandas sociales y laborales, rentabilidad del esfuerzo, del tiempo” (p.173).

Estas consideraciones han de abordarse desde procesos de gestión académica y del currículum, según se desarrolla en la siguiente sección.

### **2.3.1 Gestión académica - curricular**

Para la Universidad Nacional, la gestión académica es aquella con la cual determinados procesos que son realizados por la institución, sirven de apoyo a “la gestión de actividades, el aumento de las capacidades, la diversificación e innovación de la oferta académica y la divulgación del quehacer académico desde sus diferentes instancias” (UNA, 2016, p.5).

Esto incluye los procesos relacionados con el currículum (su diseño, rediseño, evaluación, mejoramiento, acreditación de carreras), el seguimiento a las personas graduadas, así como la incorporación de las TIC en la actividad docente y académica, el fortalecimiento de capacidades, tanto de la institución como de su talento humano, y la gestión de la información incluyendo los procesos de divulgación del quehacer de la academia a lo interno y hacia el contexto.

Por ende, la complejidad de una organización universitaria se manifiesta también en la gestión curricular de sus planes de estudio, la cual demanda capacidad de incidencia y lucidez acerca de cómo transitar hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En esta noción de gestión de una carrera participan aspectos relacionados con el plan de estudios, el personal docente, el modelo pedagógico institucional, los recursos estructurales y tecnológicos requeridos para el proceso formativo, los recursos de apoyo al proceso formativo, así como la atención a las formas en que se desarrolla la vida académica en determinada área de conocimiento, incluyendo su relación con el contexto, para su reflexión y su mejoramiento.

La gestión curricular puede verse como un medio que permite a la acción sustantiva de la docencia, cumplir con los fines universitarios que, de acuerdo con Coloma (1997), son académico-epistemológicos, sociopolíticos y axiológicos, y deben guardar equilibrio entre sí.

Al respecto, Coloma (1997) amplía

Cuando se rompe este equilibrio, se produce una serie de desviaciones que se deben evitar. Guédez considera que cuando la intencionalidad se circunscribe a los fines académico-epistemológicos y descuida los de naturaleza política y ética se cae en el academicismo que concibe la ciencia como un fin en sí misma independientemente de su orientación social y ética, o en el dogmatismo, que delega en el criterio de autoridad las búsquedas y los significados del proceso científico tecnológico. De igual manera, cuando se subrayan los fines socio políticos en detrimento de lo académico-epistemológico y lo ético se desemboca en el desarrollismo, que se concentra sólo en la eficacia y la efectividad tecnocráticas, o en el politicismo, que sólo persigue la persuasión y el sectarismo contaminado y sesgado. Por último, cuando se acentúan los fines ético-críticos y se descartan los propósitos académicos y socio-políticos se generan los peligros propios del axiologismo o utopismo, que reduce todo a una conducta ética del ámbito individual e independiente de las realidades culturales y sociales (p.17).

Lo expresado por esta autora, por su trascendencia, amerita una lectura detenida, particularmente cuando se trata de generar orientaciones que serán luego utilizadas en la toma de decisiones de organizaciones educativas como la universitaria, lo cual, como ha sido ampliamente expuesto, demanda el ejercicio de comprender y atender con especial cuidado, cada una de las áreas que conforman el entramado institucional en sus dimensiones formal e informal, así como en sus ámbitos de gestión administrativa, académica-curricular, comunitario y organizacional, con miras, precisamente, a gestionar de manera equilibrada cada “fibra” que hace parte de este sistema complejo.

Esto, en virtud de resguardar la debida armonía entre cada una de las fuerzas que se movilizan en la vida universitaria, evitando decantar por uno o algunos de los aspectos indicados por la autora puesto que incurrir en tal acción, pone en riesgo el logro fundamental de tomar decisiones basadas en la información, que sean eficientes, académicas, informadas y contextualizadas.

Asumiendo que el currículo es un proyecto formativo integrado que representa una realidad determinada, la gestión del currículo “implica un conjunto de fases y elementos que conforman la definición o el diseño y la administración del currículo basado en una teoría curricular propio de cada institución educativa” (Coloma, 1997, p.31).

Por lo tanto, su gestión involucra la comprensión de sus facetas internas (lo educativo) y externas (lo político y lo social).

La gestión curricular, o como la llaman Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997), el desarrollo curricular, comprende cuatro etapas sucesivas. Estas son: a) la elaboración del currículo, que incluye la formulación de objetivos curriculares, la elaboración del plan de estudios, el diseño del sistema de evaluación y la elaboración de los descriptores de cada curso o asignatura; b) la instrumentación de la aplicación del currículo, que debe considerar la preparación del equipo docente, la selección y evaluación de recursos didácticos así como los ajustes del sistema administrativo y de la estructura para la ejecución del proceso formativo; c) la aplicación del currículo, que refiere a la ejecución del proceso formativo; y d) la evaluación del currículo, que implica, de acuerdo con estas autoras, una valoración del sistema de evaluación, del plan de estudios y de los objetivos curriculares.

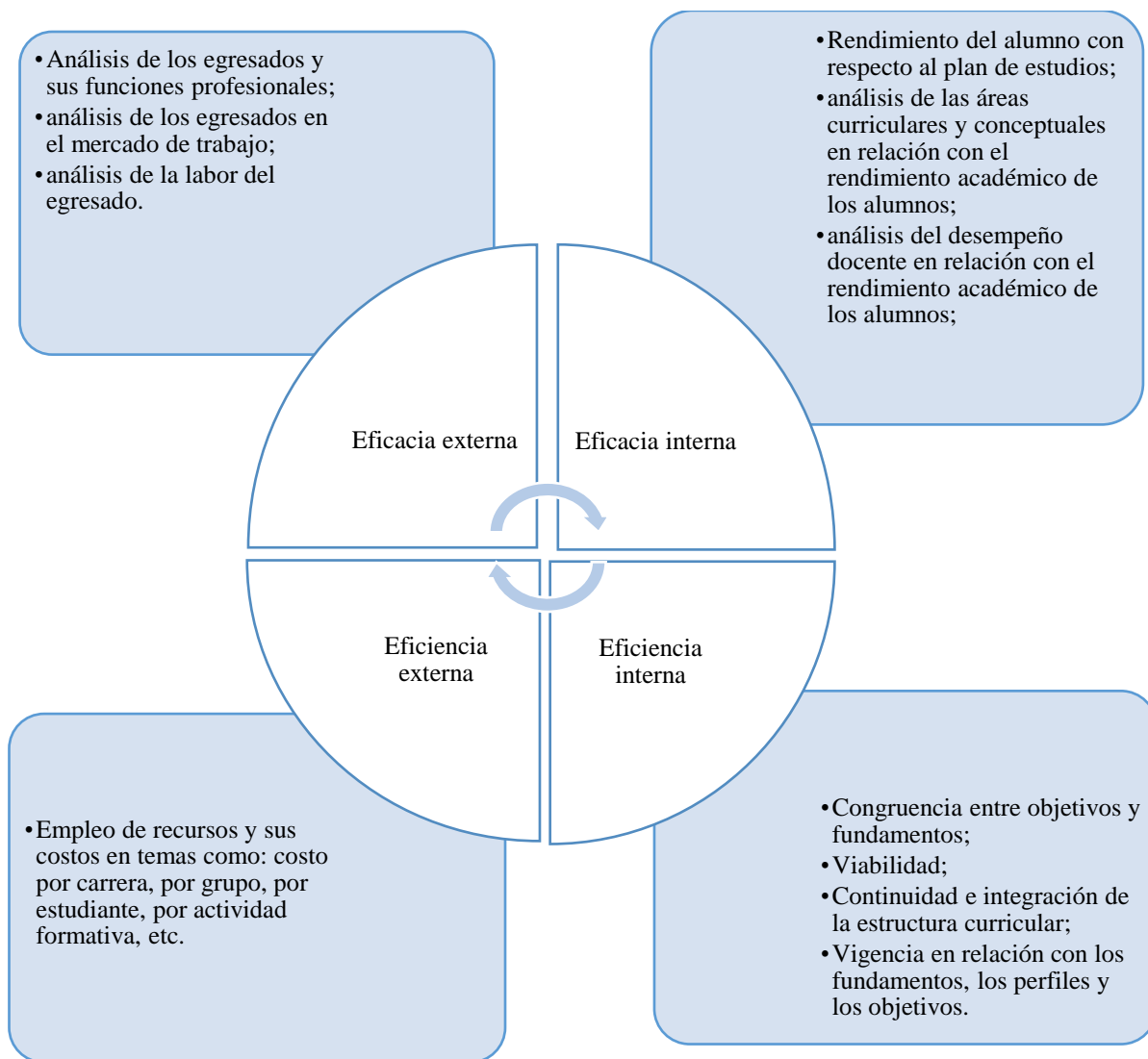
De acuerdo con autores como Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997), y Peralta (1993) citada en Coloma (1997), la evaluación del currículum debe valorar su eficiencia y eficacia, así como su pertinencia, relevancia, coherencia e integración.

Sobre la integración se enfatiza en analizar “¿en qué medida el currículo integra los diferentes saberes y disciplinas? Al evaluar un currículo, deben determinarse las variables susceptibles

de evaluación y potencialmente relevantes, de tal manera que al analizarlas reflejen lo más objetivamente posible la situación que interesa” (Coloma, 1997, p.48).

En relación con la evaluación de la eficiencia y la eficacia del currículum, la siguiente figura ofrece una síntesis de los aspectos por contemplar.

Figura 3 Evaluación de la eficiencia y eficacia del currículum



Fuente: Elaboración propia basada en Coloma (1997). Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Tal como se aprecia en la síntesis, entre los aspectos más relevantes por considerar en materia de eficacia, se señala el éxito académico y la incidencia que tienen la propuesta curricular y la labor docente en el rendimiento estudiantil.

En cuanto a la eficiencia, el llamado se centra en la atención de aspectos ligados a la coherencia interna del plan de estudios.

### **2.3.2 El seguimiento de la gestión académica y curricular**

En general, el seguimiento es un tema complejo y en particular en gestión educativa cobra mayor desafío, toda vez que las instituciones educativas, como ha sido expuesto, presentan un entramado organizativo y cultural complejo. Por ello es fundamental que se comprenda la relevancia que tiene su realización.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009) explica la importancia de establecer planes de seguimiento y evaluación para la toma eficaz de decisiones oportunas, enfatizando en la definición del seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente información sobre los avances realizados, en relación con las metas y los objetivos propuestos formalmente; además, establece que “a diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades...este se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos” (p8).

Esto quiere decir que para el PNUD (2009) no solo es importante prestar atención a que se haga lo que se dijo, sino que debe darse seguimiento también a los avances que ocurren con miras a lograr los resultados propuestos.

Por lo tanto, el seguimiento y la evaluación conservan una relación estrecha, cuyo engranaje se completa con un tercer concepto, que es el de planificación estratégica. Los tres funcionan de manera interconectada aunque no necesariamente de forma lineal o secuencial.

En este momento, es importante hacer también una distinción entre seguimiento y evaluación. El PNUD (2009) explica dicha diferencia de la siguiente manera

Mientras el seguimiento proporciona información en tiempo real sobre la implementación del programa o proyecto en curso... la evaluación suministra valoraciones más a fondo. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que serán contestadas en la evaluación. Además, la evaluación se basa considerablemente en los datos generados por el seguimiento, incluidos los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o proyecto, y las mediciones de avances hacia los resultados previstos por medio de sus indicadores (p.81).

Cabe señalar que tanto los fines del seguimiento como los de la evaluación guardan semejanza en lo relativo a ofrecer información para la toma de decisiones y por consiguiente, la mejora continua y el logro de los resultados propuestos. Asimismo, debe tenerse en cuenta que la ausencia de un seguimiento sistemático, pone en riesgo las posibilidades de realizar evaluaciones oportunas y debidamente informadas.

De acuerdo con Martínez (2000), el seguimiento a la gestión académica puede guiarse por dos tipos de aproximación: mediante el análisis estático o a través del análisis dinámico. El primero, guía la indagación y permite una caracterización de la institución, mientras que el segundo permite fijar la atención en los diferentes horizontes temporales de la gestión, con lo cual es posible contribuir a la reflexividad institucional y construir una práctica dialógica.

Más específicamente, para Martínez (2000) mientras que el análisis estático “atiende a los diseños y a las estructuras... a las disposiciones estatutarias, a los sistemas de información... los insumos utilizados, los mecanismos establecidos, identifica decisiones críticas y examina



sus consecuencias” (p.14), el análisis dinámico “privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos” (p.15).

En virtud de ello, es posible que un esquema de seguimiento inicial pueda contemplar características de ambos tipos de análisis, de manera que se complementen y aporten al equilibrio necesario y a la madurez de procesos que es requerida en gestión académica.

Al respecto Salas (2013) propone que “a nivel institucional, la sistematización de procesos y la creación de indicadores establecen las bases para una mejor operación académica y administrativa. Por ejemplo, permiten establecer metas a corto, mediano y largo plazo, las cuales se evidencian en los PDI que desarrolla cada IES” (p.5).

En este sentido, el autor llama la atención respecto a la importancia que tiene atender el seguimiento en materia de la gestión de carreras, en el entendido de que muchos de sus gestores no son profesionales del ámbito administrativo y podrían correr el riesgo de administrar de una manera más o menos intuitiva (Salas, 2013), según se amplió en la sección anterior.

Por tal advertencia es oportuno considerar el aporte de Münch (2010), quien propone considerar que las instituciones educativas en tanto organización, no deben eludir la importancia que representa la aplicación de los principios administrativos en su quehacer cotidiano, y refiere a que

...la administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. Se implementa mediante una serie de fases coordinadas e interrelacionadas que forman un proceso integral; el llamado proceso administrativo; conformado por la planeación, la

organización, la dirección y el control (como se citó en Saravia, Vargas y González, 2014, p.8).

Este aporte se integra en un contexto que reconoce la importancia de mejorar procesos administrativos que dan apoyo a la acción sustantiva de la docencia y a la gestión académica, toda vez que, en efecto, los gestores de carreras podrían ser especialistas en su área de conocimiento pero no necesariamente poseen formación en administración y específicamente en administración educativa.

Ante esto, y considerando la recomendación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI, 2010), cuando plantea que “cualquier propuesta que se haga acerca del mejor sistema de seguimiento y evaluación debe comenzar por especificar los criterios en que se basa” (p.267), resulta necesario que el instrumental diseñado para apoyar procesos de seguimiento, deje claramente definidos los criterios sobre los cuales se fundamenta, de manera tal que, respetando las características formales e informales que subyacen en la institución, esté en condiciones de ser aceptado y utilizado por esos gestores.

Según la OEI, los criterios deben de estar relacionados directamente con las metas u objetivos a los que se da seguimiento. Una vez establecidos los criterios, deben definirse los productos a obtener a partir de la ejecución del seguimiento, así como la forma de organización y los mecanismos de coordinación que se van a implementar para dicha ejecución.

Para el diseño y puesta en práctica del sistema de seguimiento, la OEI (2010) incluye las siguientes consideraciones:

- La definición precisa de las metas y los indicadores con los que se dará seguimiento.
- La identificación de las fuentes existentes con capacidad de aportar información precisa, coherente y confiable en relación con las metas y los indicadores definidos.

- La comprobación de la viabilidad de la recolección de los datos que permitirán hacer uso de los indicadores seleccionados.
- La búsqueda de acuerdos amplios sobre el sistema generado y sus principales productos, que aseguren la confiabilidad y la relevancia de la información obtenida.
- La coordinación de la unidad encargada del seguimiento y evaluación con sus homólogos para el intercambio oportuno de información.

Estas consideraciones podrían ser asumidas como pasos a dar, y ofrecen además orientaciones que son claves para consolidar no solo el qué sino también el cómo del seguimiento, ya que integra elementos relacionados con la forma en que podría funcionar el flujo de información para su análisis y toma de decisiones.

Complementario a lo que señala la OEI, el PNUD ofrece orientaciones fundamentales en relación con la construcción misma de estrategias o planes de seguimiento. Al respecto, el PNUD (2007), expone que

Una participación inadecuada de las partes interesadas es una de las razones más comunes del fracaso de programas y proyectos. Por lo tanto, se deberían hacer todos los esfuerzos posibles para alentar un compromiso amplio y activo de las partes interesadas en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación... En estas situaciones, el proceso de planificación buscará asegurar que participen tantas partes interesadas como sea posible (especialmente aquellas que son menos capaces de promover sus propios intereses) y que se creen oportunidades para que las diferentes partes escuchen los puntos de vista de los otros de una forma abierta y equilibrada (p.23).

Por tanto, aspectos de participación en esta temática, cobran un lugar prioritario para garantizar resultados en el seguimiento que se ejecuta en el ámbito educativo, desde el proceso mismo de construcción del esquema por utilizar, integrando además en la

construcción participativa, los criterios acerca de las formas más viables y efectivas para su puesta en práctica, con flexibilidad para atender las particularidades de las unidades ejecutoras.

En gestión educativa, el seguimiento se puede realizar por diversos medios. Sin embargo, para cualquiera de estos, la institución educativa debe velar por la atención de las particularidades que cada universidad tiene, sin que ello implique omitir aspectos que son indispensables desde el enfoque de calidad educativa descrito por Pesántez (s.f.).

Al respecto, este autor expone que

Los indicadores para medir la calidad tienen correspondencia directa con la misión de cada institución de educación superior, por lo tanto los parámetros varían de una organización a otra, sin embargo no pueden dejar de incluirse indicadores de equidad en el acceso, al igual que aquellos destinados a verificar los niveles de permanencia y egreso, ya que estos son la base para saber el grado de asimilación que la institución le ha otorgado a la educación como bien público social (p.8).

A continuación se desarrollan algunos criterios básicos en relación con la definición, tipos y usos de indicadores en educación, que permiten clarificar las condiciones que deben atenderse para conseguir el diseño de un grupo de indicadores que respondan precisamente a los requerimientos institucionales sin perder de vista aquellos que necesariamente, a criterio de este autor, deben ser incorporados.

### **2.3.2.1 Instrumentos para el seguimiento de la gestión académica y curricular**

Tal como se ha venido explicando, los procesos de seguimiento requieren de un instrumental que apoye de manera flexible y eficaz, la labor de gestión académica-curricular. Una forma de apoyo es el uso de indicadores.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE, s.f.), los indicadores son expresiones cuantitativas o cualitativas observables. Una definición similar ofrece Morduchowicz (2006), quien se refiere a los indicadores como medidas estadísticas específicas, que son objetivamente verificables de los cambios de una actividad o de una necesidad.

El concepto de indicador refiere siempre a su utilidad. En ese sentido, el DANE (s.f.) se refiere a los indicadores como instrumentos que permiten

...describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (p.13).

Para este mismo autor, todo indicador debe cumplir con tres características básicas, que son la simplificación, la medición y la comunicación. La primera se refiere a que un indicador puede considerar solo una dimensión de las múltiples que existen en la realidad. La medición se refiere a que un indicador debe permitir la comparación en el tiempo o en relación con patrones establecidos. Y la característica de comunicación, quiere decir que todo indicador debe transmitir información, sobre un aspecto, para tomar decisiones.

Por su parte Morduchowicz (2006) considera, de manera similar, que un buen indicador debe ser fácilmente medible, en correspondencia con metas que también sean medibles. Dice este autor que además, un indicador debe ser claro, específico y poseer una temporalidad establecida. Para ello debe tener claramente definidos el grupo objetivo al que se refiere el indicador, la unidad de medición a utilizar, el cronograma de seguimiento o bien, de generación de información para poderlo desarrollar, la línea de base o punto de referencia con el cual se hará la comparación, y el lugar que se monitoreará.

Además, Morduchowicz (2006) recuerda la importancia de que el seguimiento de un programa, contenga toda la información requerida para saber si la evolución de éste, se desarrolla de acuerdo con los objetivos planteados. En ese contexto, los sistemas de indicadores se convierten en una herramienta fundamental.

- **Marcos interpretativos de indicadores**

Todo grupo de indicadores requiere de un cuadro de relaciones “que permita facilitar la selección de los indicadores apropiados...contribuye también a orientar la cantidad de indicadores”, garantizando la cobertura de los principales aspectos a considerar (Morduchowicz, 2006, p.17).

Esto es un aspecto importante de considerar, dado que los marcos interpretativos o de análisis, permiten la identificación de los elementos prioritarios a dar seguimiento, por su capacidad de ofrecer mayores elementos para la discusión.

Para Morduchowicz (2006), los marcos interpretativos se construyen a partir de la o las perspectivas desde las cuales se proponga captar o describir el desempeño de la educación, las cuales pueden ser de orden productivo (logro de resultados deseados), instrumental de efectividad (los resultados son determinados por los insumos, el proceso y el contexto), adaptativo (hacer lo adecuado), equitativo (centrado en la justa distribución de insumos), eficientista (mejores resultados al más bajo costo) o inconexo (cada indicador se abstrae del resto y responde a estándares deseables).

- **Tipos de indicadores**

Antes de presentar los tipos de indicadores que se contemplan para este proyecto, es oportuno tener en cuenta la advertencia que hace Vos (1995) en relación con este tema.

Dice este autor que

En muchos casos es difícil hacer una distinción muy exacta y rígida entre los diferentes tipos de indicadores, y es preferible interpretarlos como una cadena

de indicadores que permitan relacionar ‘insumos’ con ‘resultados’ en términos de los objetivos inmediatos de los programas y proyectos y con los ‘efectos últimos’ en términos del impacto sobre un conjunto más amplio de objetivos (como se citó en DANE, s.f., p.15).

De acuerdo con esta aclaración, la clasificación de indicadores es una orientación por considerar en la construcción de grupos de indicadores y debe utilizarse desde una lectura contextualizada y flexible.

El DANE (s.f.) propone una clasificación que se resume a continuación.

**Indicadores según medición.** De acuerdo con la naturaleza de lo que se mide, los indicadores pueden ser **cuantitativos** o **cualitativos**. La principal característica de los primeros, es que al ser una representación numérica de la realidad, los valores pueden organizarse de forma ascendente o descendente. Mientras que los segundos se caracterizan por el hecho de que su resultado se refiere a una escala de cualidades y pueden expresarse de forma categórica o binaria.

**Indicadores según nivel de intervención.** Se refieren a “la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles” (DANE, s.f., p.16). Pueden dividirse en:

- **Indicadores de impacto:** se refieren a los efectos que pueden tener los programas y su repercusión en la sociedad, a mediano y a largo plazo, como por ejemplo, la tasa de desempleo nacional, crecimiento del PIB.
- **Indicadores de resultado:** efectos de la acción o de un programa sobre la sociedad. Un ejemplo de estos indicadores es el porcentaje de adultos mayores vacunados en un año determinado. Morduchowicz (2006), se refiere a estos indicadores como “mediatos” (a diferencia de los indicadores de impacto) y los relaciona con objetivos trascendentes.

- **Indicadores de producto:** cantidad y calidad de bienes y servicios que se generan mediante actividades de una institución o programa. Ejemplo de estos es el número de aulas construidas en relación con el total programado. Según Morduchowicz (2006), los indicadores de producto son inmediatos y reflejan cambios en el acceso, uso o satisfacción de beneficiarios. Ejemplo de estos indicadores son la tasa de escolarización, de abandono, repitencia, satisfacción por la calidad de la enseñanza, así como uso de bibliotecas, asistencia a clases, entre otros.
- **Indicadores de proceso:** referido al seguimiento de las actividades programadas en relación con los recursos –materiales y humanos- así como al presupuesto. “Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados” (DANE, s.f., p.16). Un ejemplo de estos indicadores es el número de estudiantes por docente.
- **Indicadores de insumo:** corresponden al seguimiento de los recursos con que se dispone.

**Indicadores según calidad.** Estos indicadores revelan acerca de la dinámica de actividades concretas. Miden eficiencia y eficacia y permiten por tanto, establecer correcciones o cambios en el proceso, gracias a la información que aportan sobre sus áreas críticas. Se dividen en indicadores de eficacia, de eficiencia y de efectividad.

- **Indicadores de eficacia.** “Expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política” (DANE, s.f., p.18).
- **Indicadores de eficiencia.** Estos indicadores permiten “establecer la relación de productividad en el uso de los recursos” (DANE, s.f., p.18).
- **Indicadores de efectividad.** En estos indicadores se involucra la eficiencia y la eficacia, estableciendo el logro de resultados propuestos según los plazos definidos y con los costos más razonables que sean posibles. “Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo (DANE, s.f., p.19).



Al referirse a instrumentos para el seguimiento, no debe perderse de vista que se trata de herramientas de apoyo que están al servicio de la acción sustantiva, y que en contextos educativos, el acento debe estar en una noción de educación que concibe el aprendizaje “como un modo de existencia del ser vivo profundamente conectado con su ambiente” (Najmanovich, sf, p.7). Esto, en aras de que el seguimiento persiga hacer la diferencia que hace la diferencia, y no continuar enfatizando, dice esta autora, en la “transmisión mecánico-lineal de saberes estandarizados” (p.7).

De esta forma, se enmarcan los conceptos que darán orientación al presente proyecto. Se abordaron elementos en relación con los temas de organización universitaria, gestión educativa en el nivel superior, sus dimensiones, la calidad educativa y el seguimiento a la ejecución de carreras con un enfoque de gestión de calidad y desde una noción compleja de la educación.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este proyecto de investigación se aborda el seguimiento como parte del proceso de gestión académico-curricular de planes de estudio en Educación Superior. Las consideraciones y reflexiones, así como las acciones que se ejecutan para el logro de los objetivos propuestos en relación con el problema de investigación planteado, a saber: elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, parten de los postulados que consideran a la comunidad usuaria de los resultados del proyecto, como actores partícipes de la construcción de soluciones y propuestas.

En este capítulo se exponen el método seleccionado para el logro de los objetivos del proyecto y se describe el detalle de las etapas que se siguieron en el proceso investigativo.

### **3.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN**

La selección de un paradigma de investigación pasa por el posicionamiento que la persona que ejecuta el proyecto tiene ante la vida y las formas de conocer. Asimismo, son consideradas las características del proyecto y todo en su conjunto se configura en un entramado que, en el caso de este proyecto y quien lo ejecuta, se sustenta en la convicción de que el sujeto no está escindido del objeto y que por tanto, su mirada de “la realidad” no es independiente de esta.

Para Dobles, Zúñiga y García (2006), un paradigma

...implica una red de compromisos con supuestos acerca de “la realidad” (premisas ontológicas), la posibilidad de conocer (premisas epistemológicas), el modo de plantear problemas y buscar respuestas (premisas heurísticas) y acerca de los valores implícitos en la práctica investigativa (premisas axiológicas) (pp. 116-117).

El paradigma que orienta la reflexión y búsqueda de conocimiento para la construcción de una propuesta de solución al problema identificado en este proyecto, es el sociocrítico, que Arnal (1992), define como aquel que "...adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa" (como se citó en Alvarado y García, 2008, p.4).

Este paradigma persigue "promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros" (Alvarado y García, 2008, p.4), puesto que se basa en un marcado carácter autorreflexivo.

Entre los principios que persigue este paradigma, se encuentran

(a) conocer y comprender la realidad como praxis; (b) unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; (c) orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano; y (d) proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable (Popkewitz, 1988, citado en Alvarado y García, 2008, p.4).

Este paradigma orienta el proyecto, por cuanto se concibe el proceso de gestión universitaria desde la comprensión de su complejidad que se ve mediada por el reconocimiento del lugar activo, crítico y reflexivo que poseen quienes ejecutan la acción sustantiva en una institución de educación superior, contemplando para ello sus dimensiones política, organizativa, académica, normativa y cultural.

### **3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Gurdián-Fernández (2007), destaca que “es posible hacer ciencia crítico-hermenéutica con un método que utilice tanto la interpretación como la explicación, con un interés emancipatorio y dirigida a una sociedad buena, humana y racional” (p.30). Estos postulados se corresponden con el enfoque cualitativo, en el cual es fundamental que la persona que realiza la investigación, comprenda que “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.9).

Este enfoque de investigación parte de unos supuestos ontológicos, epistemológicos, heurísticos y axiológicos afines con la misión histórica de la Universidad Nacional, pues dicha misión aspira a la transformación social desde una perspectiva humanística.

Asimismo, orientan las acciones para dar respuesta al problema de investigación desde una perspectiva crítica y con una aspiración transformadora, en la cual la construcción de las respuestas ocurre en espacios de comunicación horizontal y trabajo conjunto con los sujetos que ejecutan la gestión universitaria, construyendo alternativas y posibles soluciones ante las prioridades de seguimiento identificadas.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Toda investigación o proyecto de investigación, sigue los procedimientos según determinado método, el cual, a su vez, está en correspondencia con el enfoque investigativo. Dice Gurdián-Fernández (2007) que al enfrentar determinado fenómeno, el método a utilizar debe permitir que se identifique y se defina con cuidado la situación, así como la naturaleza de dicho fenómeno, con la debida correspondencia con las técnicas de recolección y análisis.

Asimismo, Hernández et al., (2006) plantean que en el enfoque cualitativo, el diseño de investigación refiere al abordaje que será utilizado para desarrollar el proceso investigativo; remite a una forma de enfocar el fenómeno de interés.

Por lo anterior, considerando los fines del proyecto de investigación, y en correspondencia con el paradigma y el enfoque definidos para este, el tipo de investigación seleccionado es el denominado investigación-acción.

Uno de sus precursores, el colombiano Fals Borda, dice que al investigar, nada de lo que se utiliza posee vida propia, sino que los métodos y herramientas “toman el sentido que les demos, con sus respectivos efectos en variados campos de la vida y del conocimiento” (Fals, 2015, p. 254). Este autor reconoce y pone en práctica la necesidad de integrar conocimiento y acción, y desde esas experiencias, convoca a que se logre “saber escoger, para nuestros fines, aquello que sea armónico con nuestra visión de la responsabilidad social” (p.354), siendo conscientes de que nuestro trabajo tiene repercusiones sociales, políticas y económicas.

Esta premisa es fundamental para referir el método seleccionado para este proyecto de investigación, toda vez que se trata, desde lo formal, de un proyecto en el cual quien investiga puede ser considerada –y la investigadora se siente así- sujeto de investigación y porque, además, será co-gestora de los resultados que se obtengan así como de la implementación de la propuesta nacida del proyecto. En este sentido, dice Fals (2015) que “a diferencia del observador naturalista, se sabe que en las disciplinas sociales el observador forma parte del universo por observar” (p.261).

Sin embargo, siguiendo a Fals (2015), esto debe ocurrir “en una secuencia de ritmos en el tiempo y el espacio que incluyen acercarse y distanciarse por turnos de las bases, acción y reflexión” (p.263). Lo señalado por el autor remite también a que la investigación acción se compone fundamentalmente de una etapa activa y otra reflexiva.

En el caso de este estudio, se utilizó el método de investigación acción porque, además de responder a la visión de mundo de quien investiga, dicho método otorga un papel protagónico a los sujetos de investigación así como a la comunidad educativa, tanto durante el estudio como durante el diseño de la propuesta. Así mismo, esta cosmovisión y método se reflejan en la ruta metodológica por seguir para la implementación del seguimiento a la ejecución de

los planes de estudio de carreras de grado en la UNA, dado que incorpora la participación de los sectores académico, administrativo y estudiantil en los espacios de reflexión y construcción del instrumental y sus procedimientos, así como en el desarrollo de los espacios de toma de decisiones, de acuerdo con sus ámbitos de competencia.

Entonces, se aplica lo que Fals caracteriza como “un esfuerzo permanente e inacabado de comprensión, revisión y superación sobre una cuesta sin fin, difícil y llena de tropiezos. Es la cuesta que el hombre ha venido transitando desde que el mundo es mundo” (Fals, 2015, p.256).

Por último, debe señalarse que el método de investigación acción, dice Borda, parte de considerar que “toda cosa se da como un complejo inextricable de forma y contenido; de allí que la teoría no pueda separarse de la práctica, ni el sujeto del objeto” (p.257). Por lo tanto, la construcción comprensiva y participativa de la propuesta derivada del estudio, no requiere de su aplicación práctica como parte del proyecto, para decir que este responde a los postulados de la investigación acción, puesto que, de acuerdo con este autor, en investigación acción lo que se debe propiciar es

un intercambio entre conceptos y hechos, observaciones adecuadas, acción concreta o práctica pertinente para determinar la validez de lo observado, vuelta a la reflexión según los resultados de la práctica, y producción de preconceptos o planteamientos ad hoc a un nuevo nivel, con lo cual podía reiniciarse indefinidamente el ciclo rítmico de la investigación-acción (Fals, 2015, p.275).

Si bien Fals (2015) es precursor de este método, este autor no ofrece conceptos estáticos sobre la investigación acción, sin embargo, sí establece que “en la investigación activa se trabaja para armar ideológica e intelectualmente a las clases explotadas de la sociedad, para que asuman conscientemente su papel como actores de la historia. Éste es el destino final del

conocimiento, el que valida la praxis y cumple el compromiso revolucionario” (p.283) y que no se concibe como un mero empleo de técnicas sino que se trata de un “diálogo” entre personas intervinientes que participarán conjuntamente de la experiencia investigativa vista como experiencia vital, utilizarán de manera compartida la información obtenida” (p.294).

Otros autores como Hernández, et al., se refieren a este tipo de investigación como la que tiene por finalidad “resolver problemas cotidianos e inmediatos...mejorar prácticas concretas...aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (2006, p.706).

También Sandín (2003) presenta la investigación-acción como una propuesta de abordaje que no pretende esencialmente la acumulación de conocimientos sobre la realidad educativa o la enseñanza, sino que aspira al aporte de información para la toma de decisiones, el cambio y la mejora de dicha realidad. Dice esta autora, que la mayoría de estudiosos de esta metodología coinciden “en situarla en los paradigmas interpretativo y crítico...pues se pretende, fundamentalmente, propiciar el cambio...transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso” (p.33).

Por último, de acuerdo con Sandín (2003, p. 37), la investigación-acción permite unificar procesos que regularmente se conciben de forma independiente, entre los cuales destaca la enseñanza, el desarrollo del currículum, la evaluación, y el desarrollo profesional. Procesos que son parte importante de los ámbitos de seguimiento analizados en este proyecto.

De lo expuesto es posible afirmar que este tipo de investigación ofrece los siguientes beneficios al presente estudio:

- Es congruente con la cosmovisión de la persona a cargo de la investigación, permitiendo con ello posicionar a los sujetos de investigación en un lugar protagónico durante el estudio y posterior a este, durante la aplicación de la propuesta.



- Permite un trabajo de campo que profundiza en la comprensión de la experiencia de los sujetos de investigación, buscando no solo dilucidar el problema, sino también rescatar buenas prácticas así como oportunidades de mejora, desde la vivencia misma de los participantes, en la temática del estudio, que puedan luego ser sometidas a una reflexión más amplia, con nuevos actores y representantes de las diversas instancias (unidades académicas, facultades, Vicerrectoría de Docencia) que tendrán a cargo la aplicación del seguimiento a la ejecución de los planes de estudio.
- Promueve el autoanálisis y la autocrítica acerca de qué se está haciendo en la institución en materia de dicho seguimiento, y cómo se puede hacer mejor, así como el intercambio de miradas y perspectivas entre actores de dichos ámbitos (unidades, facultades, Vicerrectoría), como parte de un proceso participativo, reflexivo y más articulado.

### **3.4 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto es de investigación aplicada, dado que esta se caracteriza por buscar la aplicación directa del conocimiento para la atención de problemas de la sociedad o de un sector de esta.

Al respecto, es oportuno considerar que por su naturaleza, “exige una estructura metodológica diferente a la de la investigación descriptiva y explicativa...evitando la imposición de los mismos esquemas metodológicos y documentales” propios de otro tipo de investigación (Vargas, 2009, p. 6).

Estas precisiones guardan correspondencia con el tipo de investigación, puesto que la metodología investigación-acción precisamente persigue aplicaciones prácticas a partir del abordaje de necesidades, con una visión “emancipatoria crítica” (Sandín, 2003, p. 34), sin menoscabo de la rigurosidad teórico-metodológica de toda investigación.

### **3.5 ALCANCE TEMPORAL DEL ESTUDIO**

Por su naturaleza y propósitos, el alcance temporal del presente proyecto de investigación es transversal. En ese sentido, se aborda el problema de investigación desde un momento específico sin pretender explorar aspectos de causalidad, dado que, de acuerdo con Cabrera, Bethencourt, González y Álvarez (2006), “un estudio transversal constituye el estudio de un evento en un momento dado, superando así la limitación del factor tiempo” (p.2).

### **3.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación-acción, de acuerdo con Hernández, et al., (2006), presenta un diseño que contempla tres fases esenciales, a saber: 1) observar, fase en la cual se incluye la construcción de un bosquejo del problema y la recolección de datos; 2) pensar, que remite al análisis e interpretación de datos, y 3) actuar, que implica la resolución de problemas e implementación de mejoras.

Dichas fases pueden verse también como un proceso que articula de manera cíclica la acción y la reflexión, la teoría y la práctica. En este sentido, la investigación acción no solo permite la construcción de respuestas con perspectiva crítica e implicada, sino que también favorece que la implementación de esas respuestas ocurra en una dinámica que retoma el proceso reflexivo para la toma de decisiones y la actuación oportuna, en este caso, en la implementación de planes de estudio de carreras de grado de una institución de educación superior.

El proceso de investigación acción se desarrolló siguiendo las siguientes etapas:

## **a) ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

*Diagnóstico del problema:* La aproximación al diagnóstico fue posible mediante:

1) Espacios de reflexión académica, con el equipo de la Vicerrectoría de Docencia encargado de procesos de evaluación y acreditación de carreras, y con académicos y académicas que participan en procesos de mejoramiento de la calidad de carreras, en los cuales se dialogó acerca de la necesidad de indagar con mayor profundidad sobre el potencial que posee la institución para realizar seguimiento a la ejecución de sus planes de estudio. ¿Cómo se determinan las metas de formación? ¿Cómo se les da seguimiento? ¿Qué están haciendo las unidades académicas con sus situaciones de egreso sin titulación? Fueron parte de las preguntas que el equipo se hizo en esta etapa. El análisis también consideró la oportunidad de articular esta necesidad con los procesos de planificación estratégica institucional que estaban en proceso de construcción participativa.

2) El análisis de documentos orientadores para la ejecución de planes de estudio de carreras de grado, como son el Estatuto Orgánico, el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA, las Políticas y Lineamientos Curriculares de la UNA, la guía para elaboración de planes de estudio, el Reglamento de Rectoría, Rectoría adjunta y Vicerrectorías de la UNA, y los Plan Estratégicos 2017-2021 tanto de la UNA como de la Vicerrectoría de docencia, entre otros documentos relevantes. Lo anterior, permitió reconocer y analizar información relevante con respecto al seguimiento de planes de estudio en términos del qué se hace y qué se debe hacer, el quiénes lo hacen o deben hacerlo y el para qué se hace y se debe hacer, como derroteros por acometer en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado.

## **b) ETAPA DE ACCIÓN**

Una vez caracterizado el seguimiento actual en términos de qué se hace, quién lo hace y para qué lo hace, lo cual fue posible gracias a las entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas con académicos que ocupan o han ocupado cargos de dirección o subdirección en

unidades académicas del campus Omar Dengo, se procedió a identificar, según criterios de prioridad, los elementos a los que se debe dar seguimiento en la ejecución de planes de estudio y con ellos, generar la propuesta para resolver el problema. Para ello, se siguió un itinerario guiado por las siguientes preguntas: ¿qué debe hacerse? ¿cómo puede hacerse? y ¿quién debe hacerlo?

Las acciones definidas para mejorar el problema se ejecutaron en estrecha relación con los objetivos del proyecto, a saber:

**Cuadro 1** Fases y objetivos del proyecto

<b>Fases</b>	<b>Objetivos</b>
1. Diagnóstico del seguimiento	Objetivo general del estudio: Establecer los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional.
2. Diseño de la propuesta	Objetivo general de la propuesta: Diseñar una guía con orientaciones para el seguimiento oportuno de los elementos prioritarios en la ejecución de carreras de grado en el Campus Omar Dengo de la UNA.
3. Validación de la propuesta	Objetivo específico 2 de la propuesta: Validar la guía para el seguimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de los planes de estudio de carreras de grado en el Campus Omar Dengo de la UNA.

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

El diseño de la propuesta se basó en los resultados obtenidos mediante las entrevistas y el análisis de documentos, siguiendo la siguiente ruta:

**Cuadro 2** Diagnóstico del seguimiento

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnicas de recolección de información y acciones realizadas</b>
<p>1. Caracterizar el proceso actual de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de las carreras de grado en la UNA, para el reconocimiento de experiencias positivas y potenciales áreas de mejora.</p>	<p>Se realizó un análisis documental centrado en la revisión de normativa: Estatuto Orgánico, Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en la UNA, Políticas y Lineamientos Curriculares de la UNA, Reglamento de Rectoría, Rectoría adjunta y Vicerrectorías, así como de la guía con que cuenta la institución para elaborar planes de estudio y las pautas que estos deben seguir, de conformidad con las políticas y lineamientos curriculares de la UNA. Este análisis favoreció la identificación de algunos elementos que no fueron mencionados en las entrevistas y que son considerados de interés para el seguimiento.</p> <p>Se realizó una entrevista semiestructurada a siete directores o subdirectores de unidad académica, con el fin de reconocer desde su experiencia, la forma en que se realiza el seguimiento a la ejecución de planes de estudio, quiénes participan, a qué le dan seguimiento y cuál es, desde su experiencia, el aprovechamiento que se obtiene con el seguimiento.</p>
<p>2. Identificar los elementos prioritarios a los que se debe dar seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado, para la oportuna toma de decisiones.</p>	<p>Como complemento a la caracterización del seguimiento que se realiza actualmente en la UNA, en la entrevista semiestructurada se indagó con los participantes acerca de los elementos que consideran son los prioritarios para darles seguimiento en la ejecución de planes de estudio, así como sobre la utilidad que podría tener la información que se genere con el seguimiento. Esta información fue categorizada y analizada a la luz de las unidades de</p>

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnicas de recolección de información y acciones realizadas</b>
	<p>contenido generadas a esos efectos. En general todos los participantes proveyeron información relevante para las unidades de contenido y categorías analizadas en este estudio. A partir del análisis de documentos fue posible constatar cuestiones que por norma institucional deben atenderse oportunamente y que tienen relación con la ejecución de planes de estudio. Estas cuestiones fueron agrupadas de acuerdo con la etapa del ciclo de implementación del plan de estudios en que ocurren. Posteriormente, se organizaron según componentes definidos para facilitar la comprensión y articulación entre los elementos encontrados.</p>

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

**Cuadro 3** Diseño de la propuesta

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnicas de recolección de información y acciones realizadas</b>
<p>1. Establecer los fundamentos conceptuales, normativos y operativos con los cuales se dará seguimiento a los elementos prioritarios identificados.</p>	<p>Tanto la entrevista semiestructurada como el análisis de documentos contribuyeron a la elaboración de la guía. Se analizó también la planificación estratégica institucional, para delimitar algunas consideraciones que deben contemplarse en la fundamentación de la guía de seguimiento, en aras de que guarde coherencia con las líneas de acción que la universidad se ha propuesto para el quinquenio 2017-2021, en correspondencia también con la normativa institucional analizada.</p> <p>Con soporte en el diagnóstico, se procedió a dar estructura a la guía para el seguimiento a la implementación de planes de estudio de carreras de grado, procurando que los</p>

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnicas de recolección de información y acciones realizadas</b>
	<p>elementos prioritarios y las orientaciones generadas puedan ser insumos efectivos para un proceso institucional posterior de construcción y validación de indicadores para el seguimiento.</p> <p>En el diseño de la propuesta el rol de los participantes fue clave para generar y validar no solo los elementos prioritarios de seguimiento sino la ruta metodológica por seguir para su viabilidad dentro de la gobernanza y la cultura institucional. Aquí los participantes generaron importantes recomendaciones en cuanto a las características del seguimiento, el involucramiento de diversos sectores y la necesidad generalizada de que no se construya más burocratismo sino procesos de seguimiento conducentes a decisiones oportunas, que involucren al colectivo y que promuevan el fortalecimiento en las capacidades técnicas, instrumentales y procedimentales para el seguimiento.</p> <p>Los aspectos operativos de la propuesta orientaron el planteamiento de quiénes y cuándo deben ejecutar el seguimiento, considerando los diferentes niveles de decisión según ámbitos de competencia. Para ello, el análisis documental, principalmente de la normativa institucional, así como la entrevista semiestructurada fueron fundamentales para generar las orientaciones.</p>

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

## **b) Validación de la propuesta**

La “Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el Campus Omar Dengo” contó con un proceso de validación con juicio de expertos. Se utiliza el término de proceso para este caso, debido a que hubo un conjunto de acciones que fueron robusteciendo la propuesta antes de la ejecución de la técnica formal de grupo focal utilizada en el momento final de la validación.

Es decir, el proceso de validación contó, antes del grupo focal, con la participación de expertos de la Vicerrectoría de Docencia en asesoría para la gestión académica-curricular, con los cuales se socializó el diagnóstico y la propuesta, y se construyó el instrumento por utilizar en el grupo focal.

La validación final de la propuesta se llevó a cabo mediante un grupo focal con expertos en gestión académica-curricular de la Universidad Nacional. A este grupo de expertos se les presentó integralmente la guía, en la cual se procedió a discutir y validar los siguientes componentes:

- a) Propósitos de la guía
- b) Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio
- c) Ruta metodológica para la implementación de la guía.

El proceso de reflexión colectiva incluyó la prospección de posibles mejoras para la gestión académica y curricular actual una vez ejecutada la propuesta, así como posibles retos que podría enfrentar. Esto permitió que también de manera consensuada y participativa, se atendieran de manera previsoras esos posibles retos para dotar de mayor viabilidad a la propuesta construida.



**Cuadro 4** Validación de la propuesta

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnicas de recolección de información y acciones realizadas</b>
<p>2. Validar la guía para el seguimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de los planes de estudio de carreras de grado en el Campus Omar Dengo de la UNA.</p>	<p>Se realizó un grupo focal con expertos que poseen perfiles diversos incluyendo: dirección de unidades académicas, asesoría y gestión académica-curricular, y funciones de asistencia administrativa en unidades académicas, quienes generaron recomendaciones a la propuesta y la dieron por válida, dado que fue considerada como pertinente, relevante y coherente con los compromisos que la institución demanda en materia de seguimiento a la ejecución de planes de estudio.</p> <p>Las personas participantes también generaron de manera prospectiva sus criterios en relación con el potencial de la guía para mejorar las condiciones actuales en materia de seguimiento en la institución.</p>

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

### **3.7 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

Como se ha venido señalando en diversos apartados, la ‘participatividad’ en el diseño de un modelo de seguimiento y evaluación de resultados debe ser relevante. Al respecto, el PNUD (2009) propone que “...todas las partes afectadas deberían ser consultadas y participar en la adopción de decisiones en cada paso crítico del proceso” (p.143). Por tanto, los participantes involucrados en el proyecto tuvieron un rol protagónico de co-gestión a lo largo de su desarrollo; rol que además debe continuar durante la ejecución de la propuesta y posterior a ello, puesto que en la ruta metodológica establecida para su implementación, se explicita la necesaria participación e involucramiento de la comunidad educativa en todos los momentos y apartados en ella señalados.

### 3.7.1 Sujetos de información

Este proyecto de investigación tomó en cuenta a personal universitario del sector público con experiencia en gestión académica y curricular, con énfasis en personal que ocupa o ha ocupado cargos en la dirección o subdirección de unidades académicas que poseen carreras de grado en la Universidad Nacional; no obstante, se contempló también a personas expertas en estos temas, que no son responsables directos de la gestión, pero que poseen amplia experiencia en asesoría o asistencia en gestión académica, y que por lo tanto, están en condiciones de ofrecer valiosos aportes al estudio.

Además, dado que, de acuerdo con Hernández et al., (2006), la investigación cualitativa busca profundidad y que por ello el grupo de participantes debe construirse con criterios de calidad más que de cantidad, con “casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación” (p.562), el estudio contó con la participación de 12 personas, según se detalla en las tablas 5 y 6 de esta sección. Para la entrevista semiestructurada se seleccionó a un total de 7 participantes, con las siguientes características:

**Cuadro 5** Participantes en la entrevista semiestructurada

Participante	Puesto actual	Experiencia en puestos de dirección
E1	Director de unidad académica	5 años
E2	Directora de unidad académica	9 años
E3	Directora de unidad académica	4 años
E4	Subdirector de unidad académica	8 años
E5	Subdirector de unidad académica	16 años
E6	Director de unidad académica	6 años
E7	Director de unidad académica	4 años

Nota: elaboración propia según datos de los entrevistados, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Para el grupo focal se seleccionó a un total de cinco participantes, según las siguientes características:

**Cuadro 6** Participantes del grupo focal

Participante	Puesto actual	Experiencia universitaria
G1	Asesora en gestión académica	15 años
G2	Asesor en gestión académica	24 años
G3	Directora de unidad académica	10 años
G4	Subdirector de unidad académica	9 años
G5	Asistente administrativo de unidad académica	18 años

Nota: elaboración propia según datos de los participantes, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

### **3.8 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información se recopiló mediante análisis documental, entrevista cualitativa semiestructurada y grupos de discusión. De acuerdo con Hernández et al., (2006), las fuentes de información pueden ser de tres tipos: fuentes primarias, secundarias o terciarias. Dada la naturaleza del proyecto de investigación, se seleccionó las siguientes:

#### **3.8.1 Fuentes primarias**

En estas fuentes de información se puede citar la información obtenida de los documentos con normativa institucional, y las guías para elaboración de planes de estudio, entre otros, dado que se trata, como indica Barrantes (2012) de fuentes que “proporcionan información de primera mano” (p.127), y se trata, como expresan Batthyány y Cabrera(2011) de “cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene, mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos” (p.85), tal es el caso de las fuentes indicadas al inicio de esta sección.

#### **3.8.2 Fuentes secundarias**

Según Barrantes (2012), son “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas” (p.127) en determinados ámbitos. En este tipo de fuente de información se encuentran las estadísticas consignadas en diversos documentos institucionales como planes estratégicos o planes operativos, libros sobre el tema, entre otros.

### **3.9 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En virtud de la naturaleza y enfoque con que se realizó el proyecto, las técnicas de recolección de información son de carácter cualitativo. De acuerdo con Hernández et al., (2006, p.170) “las entrevistas... y la revisión de documentos son técnicas indispensables para localizar información valiosa, como también los grupos de enfoque” en los diseños de investigación acción. Por tanto, la recolección de la información se basa en las siguientes técnicas cualitativas:

#### **3.9.1 Análisis documental**

El planteamiento de una guía para seguimiento de la ejecución de planes de estudio, amerita la consideración de algunos documentos tales como normativa vigente, de manera que lo propuesto se articule y guarde coherencia con lo normado. Asimismo, requiere de la revisión de la planificación estratégica institucional como parte de la información relevante con respecto a los elementos que se prioricen para el seguimiento.

Para Quintana (2006), esta técnica

constituye el punto de entrada a la investigación e, incluso en muchas ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación... Se desarrolla en cinco acciones, a saber: Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificar los documentos identificados; Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en "memos" o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo; leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los

hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada (pp.65-66).

Las acciones que identifica este autor fueron ejecutadas generando inicialmente un rastreo de información, para lo cual se consultó también con expertos los cuales orientaron la selección de documentos más relevantes. Posteriormente se hizo la clasificación final, en la cual se determinó el análisis de los siguientes:

**Cuadro 7** Nombre de documentos analizados, según tipo

<b>Normativa</b>	<b>Guías</b>	<b>Documentos de gestión</b>
Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional	Guía para elaborar planes de estudio de grado en la Universidad Nacional	Plan estratégico institucional 2017-2021
Políticas y Lineamientos curriculares de la UNA		Plan Estratégico de la Vicerrectoría de Docencia 2017-2021
Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías de la UNA		
Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA		
Reglamento General de Admisión, Seguimiento y Permanencia		
Reglamento para creación de normativa en la UNA		
Políticas de Flexibilidad Curricular de la UNA		
Modelo Pedagógico de la UNA		

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017

### **3.9.2 Entrevista cualitativa semiestructurada**

Es fundamental contar con una aproximación a la mirada de quienes se encargan de liderar la planificación así como la ejecución de planes de estudio. Dicha mirada, se recoge desde un espacio de conversación que permite transitar por diversas temáticas que favorecen la

comprensión de esas vivencias, a partir de una guía temática que permite focalizar la conversación.

Hernández et al., (2010, p.418) definen la entrevista “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”.

Las entrevista semiestructuradas, según estos mismos autores, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p.418).

Esta técnica es clave en esta investigación cualitativa porque mediante su implementación se logró profundizar y pormenorizar en cuanto los aspectos que los informantes encuentran como relevantes para el seguimiento a la ejecución de carreras y a sus resultados, articulado con los propósitos que debe perseguir un esquema de seguimiento, así como algunos rasgos por considerar para su organización operativa.

Se realizó una agenda para el abordaje de las temáticas de interés, clasificadas en temáticas relacionadas con el proceso actual de seguimiento, los elementos prioritarios y la relevancia del seguimiento y los apoyos y procedimientos para el seguimiento.

### **3.9.3 Grupos de discusión**

Por el potencial de esta técnica comprensiva en términos de la oportunidad que ofrece para validar la propuesta, se utilizó el grupo de discusión, puesto que según Gurdián-Fernández (2007), permiten recabar información “relevante, pertinente y muy rica para alcanzar el propósito de una investigación cualitativa” (p.208).

Basándose en Krueger (1988), Gurdián-Fernández (2007), rescata la definición de esta técnica, señalando que el grupo de discusión “puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada. Diseñada para obtener información de un área definida de interés”

(p.208), con la cual es posible acceder a interpretaciones de los sujetos participantes en relación con estudios previos.

El escenario académico universitario estatal tiene una dinámica sensiblemente permeada por un componente participativo en la toma de decisiones que afectan a la comunidad universitaria. Así mismo, se considera de relevancia que el fortalecimiento del quehacer universitario no puede ni debe ser visto como una construcción aislada, sino que amerita un esfuerzo de diálogo y reflexión entre las personas involucradas, reconociendo su capacidad para aportar en la construcción propuesta.

La discusión entre expertos consideró criterios de pertinencia, coherencia y viabilidad del contenido de la propuesta.

El proyecto de investigación se planteó una construcción del “qué” y del “para qué” del seguimiento a la ejecución de planes de estudio, mediante técnicas que lograsen aproximarse desde una perspectiva cualitativa a las experiencias de personas de diversos ámbitos de la institución y así como sus recomendaciones y valoraciones sobre los elementos que, en su juicio de expertos, deben ser priorizados para un oportuno seguimiento y toma de decisiones. En ello, la entrevista se comporta como un instrumento fundamental para recopilar experiencias y el grupo de discusión contribuye a la validación de la propuesta diseñada.

### **3.10 DESCRIPCIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

#### **3.10.1 Descripción de los instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, el registro de análisis documental y la guía para la discusión entre expertos. Sobre la guía de preguntas abiertas, dicen Hernández, et al., (2014) que

Para diseñar la guía de temas es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos. Los prácticos tienen que ver con que debe buscarse que la

entrevista capte y mantenga la atención del participante. Los éticos en el sentido de que el investigador debe reflexionar sobre las posibles consecuencias que tendría que el participante hable de ciertos temas. Y los teóricos en cuanto a que la guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento (p.407).

Por tanto, la guía de entrevista se organizó por temáticas, partiendo de lo contextual y el logro de un lenguaje común, específicamente respecto al concepto de plan de estudios y de carrera, para pasar luego a la vivencia del entrevistado y culminar el abordaje buscando recomendaciones en relación con el problema de investigación, mientras que la guía de grupo focal se orientó con preguntas a partir de los criterios de validación establecidos.

Con respecto al registro de análisis documental, se elaboró un cuadro síntesis que recupera de cada documento consultado rasgos, orientaciones, afirmaciones y otros aspectos de relevancia para el abordaje del problema de investigación.

### **3.10.2 Validación de los instrumentos**

La validación de los instrumentos está centrada en los postulados de Gurdíán-Fernández (2007), quien subraya en que la calidad de un estudio indistintamente de su enfoque, debe solventarse mediante el rigor metodológico con que se desarrolle. Para ello, los instrumentos de recolección de la información fueron validados mediante criterio de expertos, contando con la participación de tres académicos de alto nivel de la Universidad Nacional, con amplia experiencia en gestión académica universitaria.



### **3.11 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

De acuerdo con Cisterna (2005), en investigación cualitativa es oportuno distinguir y elaborar tópicos con base en los que se recoge y organiza información. Los tópicos se refieren a categorías, las cuales a su vez contemplan subcategorías que “detallan dicho tópico en subaspectos” (p.64). En ese sentido, refiere a las categorías apriorísticas, es decir, aquellas que se construyen previo al proceso de recopilación de información, así como a las emergentes que como su nombre lo indica, se trata de las que surgen en la indagación de campo.

Para este autor, las categorías apriorísticas permiten contar con una mejor aproximación a los tópicos en los cuales se focalizará inicialmente la investigación, sin dejar de lado la condición cualitativa del estudio y por ende, la posibilidad de incorporar aspectos emergentes.

El siguiente cuadro muestra las categorías definidas en el proyecto de investigación y su relación con el problema de investigación planteado. Es importante considerar que si bien, debe existir correspondencia entre las categorías y los objetivos, no debe pretenderse un enfoque lineal, pues precisamente parte del proceso de reflexión del proyecto tiene aspiraciones académicas de un nivel que trasciende al paradigma mecanicista de mirada lineal. En virtud de esto, las categorías de análisis nacen de los objetivos y atienden también los emergentes del proceso, sin que se desvinculen por ello de los propósitos planteados para este proyecto.

Una subcategoría emergente es la que se denominó como Aprovechamiento del seguimiento, puesto que, de forma natural, las personas participantes expusieron no solo lo que se hace en materia de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio en sus unidades académicas, sino que hicieron referencia también al significado que le dan a ese seguimiento en términos de su aprovechamiento.

**Cuadro 8** Categorías de análisis del diagnóstico

Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategorías	Definición
<p>Caracterizar el proceso actual de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de las carreras de grado en la UNA, para el reconocimiento de experiencias positivas y potenciales áreas de mejora.</p>	<p>Proceso de seguimiento actual</p>	<p>Acciones de seguimiento (qué se hace)</p> <p>Participantes del seguimiento (quiénes lo hacen)</p> <p>Aprovechamiento del seguimiento (para qué se hace)</p>	<p>El proceso de seguimiento actual se refiere al conjunto de acciones (y datos) con los cuales se da seguimiento de una u otra forma a diversos temas considerados importantes en la implementación de planes de estudio; acciones que están a cargo de alguna instancia que logra ser identificada, y para las cuales se muestran rasgos sobre la forma en que se realizan. Incluye también rasgos acerca del aprovechamiento o utilidad que tienen las acciones realizadas o la información obtenida en el seguimiento actual. El proceso de seguimiento muestra el qué (tema), mediante cuál acción (cómo), la instancia encargada de realizar la acción (quién) y el aprovechamiento o utilidad de dicha acción de seguimiento o información obtenida en el seguimiento (para qué).</p>
<p>Identificar los elementos prioritarios a los que se debe dar seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado, para la oportuna toma de decisiones.</p>	<p>Elementos prioritarios de seguimiento</p>	<p>Elementos prioritarios en atracción estudiantil.</p> <p>Elementos prioritarios en la organización para la implementación del plan de estudios</p> <p>Elementos prioritarios en el desarrollo de los cursos</p> <p>Elementos prioritarios en la</p>	<p>La Real Academia Española define en su diccionario en línea el concepto de prioridad, y dice que se refiere a:</p> <p>Anterioridad de algo respecto de otra cosa, en tiempo o en orden.</p> <p>Anterioridad o precedencia de algo respecto de otra cosa que depende de ello.</p> <p>Los elementos prioritarios son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso (graduación a tiempo, por cohorte) del estudiantado, implican toma de decisiones oportunas y podrían, en virtud de su ocurrencia temprana en la línea del tiempo, y en presencia de un seguimiento óptimo, permitir que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con dicho proceso formativo.</p> <p>Se clasifican según su naturaleza, dentro de alguno de los componentes del ciclo de implementación del plan de estudios: atracción estudiantil, organización para la implementación del plan de estudios, desarrollo de los cursos, y evaluación y mejoramiento del plan de estudios.</p>

Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategorías	Definición
		evaluación y mejoramiento del plan de estudios	

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

### **3.12 CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA INVESTIGACIÓN**

Cada participante recibió información sobre los fines de la investigación, así como la explicación sobre el tipo de participación que tendría, el tratamiento confidencial de la información, el carácter voluntario de su participación y la no existencia de implicaciones para su persona por el hecho de participar en el proceso investigativo, ni de grabaciones sobre las conversaciones sostenidas, puesto que utilizaron dispositivos de texto para la recolección de la información. En aras de garantizar el anonimato de quienes participaron, a todos los efectos se les cita utilizando un código asignado por la encargada del proyecto.

Además, la persona encargada del área de Seguimiento, Evaluación y Acreditación de carreras en la UNA, extendió constancia sobre la realización del proyecto de investigación en dicha universidad, y que se coordinó para que la selección de participantes contemplara a directores o exdirectores cuya experiencia permite obtener valiosos aportes para el estudio (ver anexo 5.6.5).

### **3.13 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.13.1 Procedimiento para el análisis de datos**

El tratamiento de la información recopilada, se enmarca en un proceso analítico, histórico y contextual, en congruencia con el enfoque cualitativo de investigación.

Dicen Rodríguez, Lorenzo, Herrera (2005) que el instrumento de análisis de datos cualitativos es la persona que investiga, asignando “los significados oportunos a esos datos” (p.135), lo cual exige no solo un adecuado diseño y ejecución de la investigación, sino un posicionamiento ético de parte del investigador para su abordaje.

Analizar datos cualitativos es “un proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (Spradley, 1980, p.70 citado en Rodríguez, et al., (2005, p.135).

Para llevarlo a cabo, se atienden tres cuestiones básicas, a saber: “reducción de datos, disposición y transformación de estos y, por último, obtención de resultados y verificación de conclusiones” (Rodríguez, et al., 2005, p.136).

En este proyecto de investigación la reducción de datos se llevó a cabo mediante el uso de análisis de contenido para lograr la categorización y codificación de la información, en correspondencia con las categorías y subcategorías de análisis definidas o emergentes, tal como orientan Rodríguez, et al., (2005), cuando exponen que

Cada unidad de registro hace referencia a una determinada categoría en la cual encuentra sentido y que pertenecerá a un sistema de categorías, en el que se deberán cumplir los requisitos básicos de exclusividad, exhaustividad y único principio clasificatorio (p.144).

Esto quiere decir que la información que se procesa para su transformación en dato cualitativo debe ser, en la medida de lo posible, clasificada y codificada en una u otra unidad de contenido, para procurar un alto grado de pertenencia de cada unidad a la categoría correspondiente y evitar así traslapes entre una y otra.

Rodríguez, et al., (2005) llaman a esto “una operación conceptual de síntesis, por cuanto permite reducir un número determinado de unidades a un solo concepto que las representa” (p.146).

La disposición de la información y su transformación para la comprensión y articulación se llevó a cabo acorde con lo que proponen Rodríguez, et al., (2005, p.146)

Se pueden citar distintos tipos de procedimientos, entre otros, los gráficos – que permiten no solamente presentar los datos, sino advertir relaciones y descubrir su estructura profunda (Wainer, 1992)-, los diagramas –

representaciones gráficas o imágenes visuales de las relaciones entre los conceptos (Strauss y Corbin, 1990)- y las matrices o tablas de doble entrada – en cuyas celdas se aloja una breve información verbal de acuerdo con los aspectos especificados por filas y columnas (Miles y Huberman, 1994).

El ejercicio de procesar la información obtenida exige una labor de comprensión del contenido y una sólida interpretación para que sea posible dar por ciertas las afirmaciones del investigador, considerando para ello criterios de rigor metodológico concordantes con el enfoque cualitativo.

Al respecto, Gurdián-Fernández (2007) refiere a criterios de credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad. Sobre la primera, señala que es posible cuando los resultados del estudio son reconocidos como verdaderos por quienes participaron en el mismo. Sobre el segundo criterio, refiere que se trata de la neutralidad que tenga el investigador cuando interpreta la información, es decir, que existan datos para cada análisis/interpretación. Mientras que sobre la transferibilidad, indica que es la posibilidad de transferir los resultados a otros contextos o grupos. Estos criterios orientaron en todo momento el desarrollo de la investigación.

### **3.13.2 Triangulación**

Según Gurdián-Fernández, la triangulación “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (2007, p. 242). En este proyecto de investigación se hizo triangulación de métodos y técnicas para el abordaje del problema identificado, contrastando los hallazgos con el referente teórico del estudio.

Sobre el contraste de los hallazgos con el referente teórico, es fundamental señalar que, en virtud del problema de investigación y la propuesta generada para su solución, en la triangulación resultó especialmente relevante hacer una conclusión equilibrada sobre lo que la normativa y la planificación estratégica proponen como el deber ser en materia de

seguimiento a la implementación de planes de estudio, en relación con lo que los sujetos de información reconocen como prioritario o relevante para dicho seguimiento.

La triangulación tuvo así especial relevancia garantizando que los elementos prioritarios definidos en la guía de seguimiento diseñada, respondan de manera equilibrada al cumplimiento de los fines universitarios.

Por último, cabe señalar que la participación de actores de diversas áreas de conocimiento y con diferentes cargos en distintos ámbitos y niveles de la gestión académica-curricular y administrativa en la Universidad Nacional, es también un factor clave en el proceso de triangulación desarrollado en este estudio.

**CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y ANÁLISIS DE  
RESULTADOS**



## **4.1 RESULTADOS CON BASE EN LAS TÉCNICAS APLICADAS**

En el capítulo II de este documento se definió el seguimiento como un proceso continuo mediante el cual las partes involucradas acceden a información de manera regular acerca de los avances en relación con las metas u objetivos que se han trazado. Es decir, el seguimiento como proceso involucra un conjunto de acciones con las que se genera información de relevancia para tomar decisiones en torno a algo en concreto que, en el caso de este proyecto, se corresponde con los elementos prioritarios en la ejecución de planes de estudio.

En ese sentido, se abordan aspectos significativos del seguimiento en los que se destaca las consideraciones que recomienda tener la OEI (2010), a saber:

- Una clara identificación de las metas a las cuales se dará seguimiento.
- Precisión acerca de las fuentes de información.
- Comprobación sobre las condiciones de viabilidad para la recolección de datos.
- Búsqueda de acuerdos sobre lo que se pretende obtener con el seguimiento.
- Coordinación clara entre las partes involucradas para el intercambio de información.

De esta forma, el proyecto asume como claves para el éxito las recomendaciones de la OEI, y las asocia de manera directa con el enfoque de investigación para el establecimiento de los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio, sustentado en el análisis de entrevistas y de documentación institucional de carácter normativo, como fundamentos del diseño de una Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el Campus Omar Dengo.

### **4.1.1 Proceso de seguimiento actual**

El proceso de seguimiento a la implementación de los planes de estudio se define como el conjunto de acciones desde el ámbito administrativo y académico-curricular que en la actualidad son realizadas en las unidades académicas. Dichas acciones comprenden diversos

temas relacionados con el proceso formativo y de apoyo a la academia; su ejecución la realizan una o varias personas de diferentes instancias; las acciones siguen una lógica de trabajo que si bien es propia de cada unidad académica, presenta rasgos que son comunes entre ellas. Incluye también aspectos acerca del aprovechamiento o utilidad que tienen las acciones realizadas desde el seguimiento para la toma de decisiones en la ejecución de los planes de estudio.

Así, el proceso de seguimiento actual se aborda desde tres subcategorías que muestran 1) el tema al cual se da seguimiento y las acciones asociadas (el qué), 2) personas o instancias que se encargan de la ejecución de las acciones (el quiénes) y 3) el aprovechamiento o utilidad de la acción o información obtenida en el seguimiento (para qué).

#### **4.1.1.1 Acciones de seguimiento ¿Qué se hace?**

Las acciones de seguimiento corresponden a diversos temas y tareas así como rutas acerca de la forma en que se realizan actualmente en las unidades académicas, en el marco de la ejecución de planes de estudio. Dichas acciones se pueden delimitar con información documental relativa a lo normado en la institución a esos efectos, y con los aportes obtenidos por medio de las entrevistas.

A continuación, agrupadas en ocho temáticas, se exponen las acciones de seguimiento identificadas en el Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza Aprendizaje de la UNA, (RGPEA-UNA), norma que regula en la institución los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para cada temática, se indica el artículo en el que se expresa lo que en este trabajo se cataloga como una acción de seguimiento:

**Cuadro 9** Acciones de seguimiento según el RGPEA-UNA

<b>Temáticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Artículo</b>
Estudiantes	Atención de necesidades educativas especiales: lecciones accesibles de acuerdo con sus capacidades y necesidades	5
	Inducción: sobre la carrera, sus deberes y derechos en relación con el plan de estudios en el cual se inscribió	6
	Guía académico: orientar al estudiantado de manera permanente durante su carrera, en cuanto a su desarrollo académico, atención a sus necesidades educativas, información sobre servicios de apoyo, y aplicación de adecuaciones curriculares	8
	Repetición de cursos: análisis del caso cuando se trata de una segunda oportunidad	9
Programas de los cursos	Contenido mínimo: nombre y código del curso, período lectivo, año, nombre de quien imparte el curso, número de créditos, horas presenciales contacto (teoría, laboratorio, práctica y otras actividades semejantes, realizadas en un horario y fecha determinada), horario de atención a estudiantes, horas de estudio independiente (actividad académica no presencial de estudiantes), requisitos y correquisitos, descripción general del curso, objetivos o propósitos, contenidos, estrategia metodológica y evaluativa, cronograma y bibliografía	11
	Aprobación por parte de la dirección	12
	Archivo digital de los programas definitivos de los cursos que se impartirán	13
	Análisis del programa con los estudiantes la primera semana lectiva	14
	Comunicación de modificaciones a la dirección de la unidad	14
	Comunicación a los estudiantes de la versión digital final del programa en el transcurso de la segunda semana del curso, dejando registro de envío y recepción	14
Evaluación de los aprendizajes	Procedimientos de evaluación: que tomen en cuenta este reglamento, los lineamientos curriculares, el perfil de salida, la naturaleza de la disciplina y los principios del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizados	15
	Número de evaluaciones: máximo dos pruebas evaluativas en un mismo nivel de carrera en la misma fecha	22
	Aplicación de pruebas extraordinarias: período de al menos cinco días hábiles entre la comunicación de la nota final del curso y la realización de la evaluación extraordinaria	32
	Resultados de prueba extraordinaria: entrega de la evaluación calificada y la nota correspondiente durante los cinco días hábiles posteriores a su realización	32
Desarrollo del curso	Informe final de curso: debe incorporar las observaciones resultantes de la evaluación del desarrollo del curso, y estadísticas de aprobación y deserción. Debe socializarse en el área o cátedra. En el caso de haber estudiantes con necesidades educativas especiales, generar un informe específico.	58

<b>Temáticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Artículo</b>
	Actualización del programa: introducir innovaciones pedagógicas y de contenido	58
Seguimiento de la actividad docente	Cumplimiento de los programas de los cursos, las horas de atención a estudiantes, el horario en que se imparten los cursos y la calidad de estos	59
	Seguimiento y apoyo en las acciones para el mejoramiento de la docencia	59
	Seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño docente	60
	Validación del sistema de evaluación del desempeño docente cada dos años	60
Autoevaluación y mejoramiento	Establecimiento de procesos de autoevaluación y mejoramiento de los planes de estudio	61
	Formulación anual de estrategias para alcanzar sus metas de mejoramiento en aspectos tales como: repitencia de cursos, deserción, número de graduados, limitada innovación curricular, entre otros	61
	Seguimiento para la consecución de las metas planteadas	61
Gestión curricular	Elaboración y discusión de programas de curso: tomando como referentes los lineamientos curriculares de la institución y el perfil de salida propuesto en el plan de estudios de la carrera	12
	Ejecución: garantizar el cumplimiento del programa y el seguimiento del trabajo que se desarrolle en el aula	12
	Modificaciones curriculares: mantener informada a la población estudiantil sobre las modificaciones curriculares que se realicen al plan de estudios	7
	Programación de evaluaciones y entrega de resultados: realización en las horas lectivas correspondientes al curso o en otras fechas previamente establecidas en el programa	21
	Entrega de resultados: en un plazo no mayor de ocho días naturales a partir de la fecha en que se llevó a cabo	20
	Evaluación: se debe evaluar el desarrollo del curso con la población estudiantil, antes de finalizar el ciclo lectivo.	58
	Mantener estadísticas actualizadas con respecto a: deserción, niveles de repitencia y otros aspectos asociados al proceso enseñanza aprendizaje	59
Trabajos finales de graduación	Deben responder a los principios, los fines y las funciones de la Universidad Nacional, y propiciar la interdisciplinariedad y la integración del quehacer universitario.	62
	Opciones de TFG: selección de diversas modalidades de graduación de entre las establecidas por el CONSACA	64
	Los planes de estudio incluyen las modalidades de graduación que podrá utilizar la población estudiantil	67

<b>Temáticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Artículo</b>
	Aprobar y ejecutar estrategias de seguimiento que aseguren la continuidad y la culminación satisfactoria de los trabajos finales de graduación	67
	Poner a disposición del estudiantado la infraestructura, el equipo (audiovisual, multimedia u otro) y el material didáctico existente	67
	Inclusión en todo plan de estudios un curso final, con o sin créditos, para matrícula del TFG durante el proceso de elaboración de este.	67
	Actualización y seguimiento de las políticas y los lineamientos de los trabajos finales de graduación en el ámbito institucional, al menos cada cinco años.	69
	Funcionamiento de Comisión de Trabajos Finales de Graduación como instancia permanente para organizar, dar seguimiento y aprobar las propuestas y los informes finales de trabajos finales de graduación	74

Nota: elaboración propia con base en el RGPEA UNA, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

El agrupamiento en temáticas recoge una amplia variedad de acciones que por mandato normativo deben ejecutarse. A partir de esto, es también posible inferir que cada una de ellas debe hacer parte del seguimiento actual. No obstante, al contrastar dichas acciones con las respuestas de las personas participantes sobre el seguimiento que realizan en sus unidades académicas a la ejecución de planes de estudio, se identifican coincidencias con lo extraído del RGPEA-UNA, pero también diferencias. Es decir, varias de las acciones identificadas por los entrevistados no se logran visualizar en la normativa; del mismo modo, existen acciones que por normativa corresponde realizar y que no se visualizan en lo expuesto por los participantes.

La siguiente figura muestra la síntesis construida posterior al proceso de “descripción e interpretación, recuento y concurrencia de códigos, comparación y contextualización” (Rodríguez, et al., 2005, p.147) de las acciones de seguimiento mencionadas por las personas entrevistadas:

Figura 1 Síntesis de acciones de seguimiento actual

Personal docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nombramiento según necesidades del curso</li> <li>•Aplicación y seguimiento a resultados de evaluación del desempeño docente</li> <li>•Valoración de perfil del personal docente para asignación de guía académica según necesidades del estudiantado</li> <li>•Inducción a la carrera y capacitaciones en el área de conocimiento y didáctica universitaria.</li> </ul>
El estudiantado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendimiento académico y logro de aprendizajes según perfil de la persona graduada establecido</li> <li>•Necesidades de adecuación curricular</li> <li>•Proceso de admisión e ingreso</li> <li>•Diagnósticos de perfil de ingreso a los cursos</li> <li>•Asesoría en trabajos finales de graduación</li> </ul>
El desarrollo de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión y aprobación de programas de curso, con énfasis en metodología y evaluación de aprendizajes</li> <li>•Reuniones de coordinación por curso, por nivel, por cátedra</li> <li>•Cumplimiento de la programación según lo establecido en la estructura curricular para cada nivel</li> <li>•Consulta a empleadores y presentación de resultados de práctica profesional supervisada para valoración de aprendizajes</li> <li>•Informe final de curso con logros y recomendaciones</li> </ul>
Equipo e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipamiento que cumpla con características específicas según lo requiere el área de conocimiento, en igualdad de condiciones para todo el estudiantado de cada grupo.</li> <li>•Coordinación de aulas</li> <li>•Uso de laboratorios según lo programado</li> </ul>
Herramientas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Registro documental para control de asistencia a reuniones</li> <li>•Minutas de reuniones</li> <li>•Registro de entrega y devolución de equipo tecnológico</li> </ul>
Logística administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coordinación de horarios, aulas, matrícula</li> <li>•Programación y coordinación con instancias para la realización de giras</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Cabe destacar, que las especificidades encontradas tanto en la norma como en la praxis, se asocian con cuestiones fundamentales de la gestión educativa y que forman parte del proceso de administración del currículo, incluyendo elementos valorativos sobre la implementación del plan de estudios (mejoramiento) y ajustes en el sistema administrativo y de la estructura en general para la implementación del proceso formativo (Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad, 1997).

Esta revisión de puntos de encuentro y especificidades de cada fuente, ofrece oportunidades de robustecimiento del proceso de seguimiento a la ejecución de planes de estudio, a partir de la complementariedad de acciones encontradas en una y otra fuente de información.

Estos puntos de encuentro y especificidades se ilustran en la siguiente imagen:

Ilustración 1 Acciones de seguimiento actual: las especificidades de y lo común entre la norma y la praxis



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas y análisis documental, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.



Las temáticas con acciones comunes indicadas en la ilustración, integran elementos tales como:

- El seguimiento al rendimiento académico estudiantil
- El seguimiento a lo relativo a programas de curso con énfasis en estrategias de mediación y de evaluación de los aprendizajes así como los procedimientos para su aprobación.
- Los informes de curso
- Las acciones de coordinación entre personal académico y de guía académico.
- La atención de necesidades educativas especiales mediante adecuaciones curriculares.
- Evaluaciones del desempeño docente y las acciones de mejoramiento derivadas.
- Los procesos de inducción a la vida universitaria.
- La asesoría en trabajos finales de graduación

Es oportuno hacer referencia al seguimiento del rendimiento estudiantil como una de las acciones que están claramente delimitadas tanto en la normativa, como en las menciones de las personas entrevistadas, dado que guarda relación también con las Políticas curriculares de la UNA, en las cuales se explicita el interés de que en los planes de estudio se valore su vigencia a partir de “criterios de matrícula, graduación, pertinencia social y laboral” (UNA, 2012, p.2).

Por tanto, se trata de un dato con un gran potencial que trasciende el logro estudiantil ya que se asocia con la necesidad de actualización de planes de estudio y está estrechamente ligado a otros aspectos mencionados: el desempeño docente y la organización del currículum. Al respecto, Coloma (1997) se refiere en términos de eficiencia interna del currículum. En ese sentido, el rendimiento estudiantil, según esta autora, no debe verse de forma aislada sino a la luz de las áreas curriculares y conceptuales del plan de estudios, y del desempeño docente, como cuestiones que inciden en el rendimiento de la persona estudiante.

Focalizando en las acciones mencionadas por las personas entrevistadas, se detecta que varias de ellas se citaron de forma recurrente, como es el caso de las revisiones de programas de curso, las reuniones de coordinación con y entre el personal docente, y la evaluación del desempeño. De estas llama la atención el énfasis puesto en el seguimiento al desarrollo de los cursos, tal como expuso uno de los participantes quien afirma “no de manera estructurada, pero se está pendiente del desarrollo de los cursos. Se hace un fuerte trabajo por niveles y se hace un seguimiento conjunto al desarrollo de los cursos” (E7, 2017).

Existen también otras acciones que se aprecian como experiencias de seguimiento que son realizadas por una unidad académica en particular: “hacemos un diagnóstico al inicio de cada curso, tomando como referencia el perfil de salida, esto se hace en todos los cursos en todos los niveles” (E3, 2017).

Esta iniciativa se considera particular puesto que, aunque el diagnóstico que se hace al inicio de un curso para trazar el perfil que presenta el estudiantado con respecto a los objetivos del curso también es mencionado por otros participantes, por lo que se destaca que ocurra en todos los cursos y en todos los niveles de carrera, y que explicita el perfil de salida como referente.

La relación entre el perfil de salida y el desarrollo de los cursos está claramente estipulada en el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA, según norma en el artículo 12 que la elaboración de los programas de curso, su discusión y aprobación, deben tomar como referente el perfil de salida propuesto en el plan de estudios. De ello es posible inferir que se trata de uno de los mayores referentes para los distintos componentes que conforman el diseño de planes de estudio y, por ende, para el seguimiento al desarrollo de los cursos.

Asimismo, otra acción que permite develar información del perfil de salida y que mejor pueden asociarse con la valoración del cumplimiento del perfil de salida de la carrera, ocurre mediante el diálogo entre la unidad académica y las empresas o instituciones en que el estudiantado realiza su práctica profesional. Al respecto, uno de los participantes indicó que

Para nosotros son muy importantes los insumos de la práctica profesional supervisada... aplicamos un instrumento que consulta a la institución donde se hizo la práctica sobre el desempeño de cada estudiante, pero además cada uno debe hacer una exposición de los resultados de su práctica. La exposición es una manera muy importante de dar seguimiento (E3, 2017).

Se trata de una mención exclusiva de esta participante y es de las acciones que mejor pueden asociarse con la valoración del cumplimiento del perfil de salida de la carrera, es decir, con los resultados del proceso de formación.

Otro aporte de relevancia es el que brindó un participante acerca del seguimiento que se realiza junto con el personal académico en virtud de la sensibilidad e identificación que se espera de dicho personal para un desarrollo pertinente del proceso formativo y acorde al perfil del estudiante de primer ingreso. Dijo esta persona entrevistada que deben

hacer un trabajo muy fuerte con el personal académico. Aquí muchos yo diría que la mayoría están muy identificados y se presentan unos dos o tres casos con los que hay que trabajar más en la sensibilización, pero en general estamos muy identificados con las necesidades de nuestros estudiantes, no desde un enfoque asistencialista pero sí sensible a sus limitaciones (E7, 2017).

Tal interés del participante está en estrecha relación con el mandato del Estatuto Orgánico de la UNA en su artículo 10, que señala “el personal académico es el responsable de dirigir, coordinar y ejecutar la acción sustantiva de la universidad, en el marco de los principios, valores y fines de la Universidad Nacional” (2015, p.25). En ese sentido, el interés por lograr que el cuerpo docente integre en su labor la sensibilidad ante las necesidades del estudiantado muestra no solo el cumplimiento del mandato estatutario, sino un rasgo esencial de la misión histórica de la UNA, institución que se autodefine como la universidad necesaria,

refiriéndose a que nació para, entre otros fines, brindar especial atención a las personas en condición de vulnerabilidad.

Las acciones anteriores, dan seguimiento al proceso de formación y en particular, a la calidad de este. Al respecto, es oportuno retomar lo que exponen Chatee y Sherr (1992) citados por ORELAC (1999) en relación con la calidad en el ámbito educativo y la organización de los factores que conducen al logro de los resultados, en particular en lo que respecta a “el programa, los espacios, los métodos, los docentes, los alumnos” así como “su articulación en el calendario, ritmos del programa, el uso de espacios y recursos y las otras variables que se combinan para dar un nivel de calidad” (p.60).

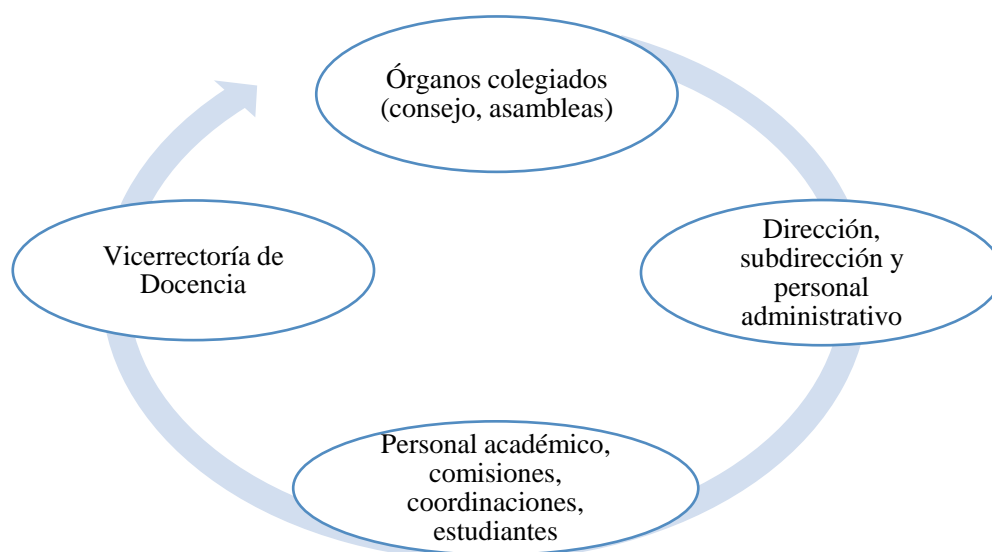
Por lo anterior, es posible considerar que la suma de experiencias y acciones realizadas en el seguimiento actual en la ejecución de planes de estudios de la UNA, muestra características que se relacionan con una sana calidad educativa en el proceso, las cuales podrían a su vez ser garantes de niveles de calidad en los resultados. No obstante, es fundamental rescatar aquellas orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa en las unidades académicas, en particular las que impactan y movilizan de manera directa el proceso formativo y el éxito académico estudiantil en correspondencia con el perfil de salida definido en el plan de estudios.

#### **4.1.1.2 Participantes del seguimiento ¿Quiénes lo hacen?**

La normativa institucional permite reconocer para algunas acciones del seguimiento, los actores involucrados. En particular, el Estatuto Orgánico y el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje hacen referencia clara a la participación de los siguientes actores: decanato y vicedecanato, asamblea de unidad académica, asamblea de académicos, consejo de unidad académica, dirección y subdirección, cuerpo docente, estudiantes, y Vicerrectoría de Docencia. En temas muy específicos de coordinación también se menciona a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

El resultado de las entrevistas también muestra a quiénes involucra la ejecución del seguimiento y algunas características de su participación, respondiendo, en términos generales, a la estructura formal institucional definida por estatuto (artículos 64, 70, 73 y 75) donde los involucrados tienen una participación diferenciada según la naturaleza de sus funciones. La siguiente figura ofrece una síntesis de los hallazgos en relación con las instancias que participan en el seguimiento, según lo que expresaron los entrevistados.

Figura 2 Participantes en el proceso de seguimiento según las personas entrevistadas



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas, 2017. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Llama la atención que ninguna persona entrevistada hizo alusión al decanato de cada facultad. De acuerdo con el Estatuto Orgánico, son funciones del decano, entre otras, el ejercicio de la jurisdicción disciplinaria, el nombramiento en propiedad de personal académico, promover la evaluación del quehacer académico y administrativo en su facultad. Asimismo, dicho estatuto asigna al vicedecano, entre otras funciones, el apoyo a las comisiones operativas “que trabajan en el diseño, evaluación e innovación de la oferta académica” (UNA, 2015, p 47-49).

Estas funciones están en estrecho vínculo con las acciones de seguimiento manifestadas por las personas entrevistadas, no obstante, en el recuento de los participantes involucrados en el

seguimiento, se omite el decanato como instancia, pese a que el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA indica en el artículo 68 que “corresponderá a quienes ocupen los decanatos de facultades, centros, sedes y quien ocupe las direcciones de unidades académicas y secciones regionales, velar por el cumplimiento de las normas que se derivan de la aplicación de este reglamento” (UNA, 2016, p.17).

Algunas consideraciones que pueden explicar la presencia –o no- de los actores mencionados en las entrevistas, en el tema de seguimiento, son las siguientes:

- Existe una estructura organizativa que delimita las funciones y competencias de cada instancia, para su mejor funcionamiento. En términos generales, estas funciones y competencias han sido identificadas de manera coherente por parte de los entrevistados en relación con lo que la institución tiene normado.
- Se omite la participación del decanato en el seguimiento, lo cual podría ser reflejo de que, en la práctica, las acciones en las que se involucra no tienen resonancia en los participantes consultados. Nótese que se trata de directores o subdirectores que trabajan en cuatro diferentes facultades.
- Confluyen en el seguimiento actores con funciones administrativas y actores con funciones académicas, así como el estudiantado, en concordancia con la definición de gestión que propone Alfaro (2007) para quien ese concepto “tiene implícita la idea de comunidad de intereses y complementariedad de acciones” (p.243).

Así se desprende de lo manifestado por algunos participantes, por ejemplo:

“Todos los que somos parte de esto participamos: profesores, estudiantes, autoridades de la escuela, en diferentes niveles y con diferentes responsabilidades” (E5, 2017).

Una participante destacó la injerencia de una instancia externa:

La vicerrectoría de Docencia también participa, porque nos dan asesoría en diferentes temas de la carrera, registro con toda la información y trámites que realiza, los coordinadores de proyecto dual hacen un gran trabajo también de seguimiento y coordinación con la dirección (E3, 2017).

Otro rescató la participación del personal administrativo:

“Participan y debe participar el personal administrativo, el académico, y el ente técnico especializado en la temática” (E6, 2017).

Se aprecia que un mayor énfasis de participación se centra en la dirección y subdirección, tal como se puede comprender en lo expuesto por una entrevistada cuando señaló que: “la dirección y subdirección dan seguimiento a toda la dinámica de la carrera, incluyendo quiénes salen a formarse, porque nos tenemos que preguntar ¿qué insumos nos traen?” (E3, 2017), o en lo expresado por otro participante que dijo “las reuniones de nivel que son organizadas por la subdirección” (E2, 2017).

Esto ocurre en correspondencia con sus funciones estatutariamente definidas, puesto que el estatuto manda que una función de dicho cargo es la de “asignar la carga anual de cada académico, atendiendo prioritariamente las necesidades e intereses de la unidad” (UNA, 2015, p.54).

Dicha función se refleja dentro de las acciones mencionadas por las personas entrevistadas como una acción a cargo de la dirección, la cual además algunos de los participantes tipifican como de naturaleza administrativa: “la dirección se encarga de toda la coordinación con docentes en todo lo administrativo y también en cuanto a casos especiales, inducción. La subdirección se encarga de la coordinación por nivel” (E2, 2017).

También se evidencia que la dirección y subdirección cuentan con el apoyo de equipos de trabajo generalmente denominados comisiones o coordinaciones, los cuales son generados a nivel interno en cada unidad según el criterio de las autoridades de la unidad académica.

Esto se desprende de varios aportes, como los siguientes:

“(Del seguimiento se encarga) la subdirección principalmente con el apoyo de la comisión de gestión de la calidad” (PE, 2017). “Para eso designamos un coordinador de cada curso” (E6, 2017).

Un participante mostró la interacción entre coordinadores y dirección:

Hay una persona que coordina el proyecto (de atracción estudiantil y matrícula) y con él se coordina lo necesario para dar facilidades para las giras y demás temas que son necesarios para que funcione. La dirección participa mucho en esto porque hay mucha sensibilidad sobre el tema y debe dársele sostenibilidad al proyecto (E7, 2017).

Lo anterior tiene asidero normativo también, puesto que en el documento denominado Criterios y distribución de carga académica, el cual está en vigencia desde el año 2004, existe un rubro para que el personal académico participe en comisiones en una distribución de horas según jornada de contratación (UNA, 2004). El Estatuto Orgánico también legitima estas formas de organización del trabajo. Las comisiones son mencionadas en el artículo 58 cuando refiere entre las funciones del vicedecano el apoyo a “comisiones de índole operativa” creadas para el abordaje del diseño, la evaluación y la innovación de la oferta académica (UNA, 2015, p.49).

Asimismo, las coordinaciones son mencionadas de manera explícita en el artículo 75 del Estatuto, en alusión al trabajo que debe realizar el subdirector de unidad académica apoyando y dando seguimiento “a la labor de los coordinadores de carrera” (UNA, 2015, p.55), así



como en el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA (2016), cuyo artículo 74 indica la obligatoriedad de contar con una comisión de trabajos finales de graduación en cada unidad académica.

Cada una de las instancias formales o autoridades mencionadas: asamblea, consejo académico, dirección y subdirección, tiene su definición y conformación debidamente estipuladas en el Estatuto Orgánico de la UNA.

En cuanto a la asamblea de unidad académica, dice el artículo 63 del Estatuto Orgánico que debe estar conformada por el director, subdirector, miembros del consejo de unidad, personal académico propietario, personal académico no propietario con al menos cinco años de trabajar en la institución con jornada de tiempo completo, representación del personal académico y representación estudiantil. Sobre sus funciones, el artículo 64 indica que le corresponde, entre otras, “decidir sobre asuntos estratégicos de la unidad” (UNA, 2015, p.51).

A la luz de la noción de estrategia indicada en el Estatuto, valga destacar esa dimensión del seguimiento. Según Mato, Santamaría, Souza y Cheaz (2001) toda estrategia posee elementos políticos, los cuales, orientados por principios éticos, permiten trascender el pensamiento instrumental para pensar de manera estratégica. El pensamiento estratégico entonces favorece un abordaje más integral, capaz de reconocer aspectos subyacentes y trascendentes para lograr que el seguimiento favorezca la toma de decisiones. Entre esos aspectos subyacentes están las fuerzas y expectativas particulares que se manifiestan en órganos colegiados como las asambleas de unidad académica.

Una de las participantes que hizo mención de la asamblea de unidad académica, la calificó como un espacio que “es sumamente importante y hay mucha participación, eso mismo lo vuelve bastante complejo, porque a veces se dan discusiones muy fuertes y se hace difícil llegar a acuerdos” (PE, 2017).

Este aporte es un claro ejemplo de algunos de los atributos de las organizaciones universitarias que fueron definidos por Baldrige (1991) y Lesourne (1993) citados en Martínez (2000), particularmente del que se refiere a la universidad como sistema plural de poder y el consecuente despliegue de tensiones provocadas por las diversas expectativas que poseen los actores involucrados. También este aporte ilustra lo dicho por esos autores sobre los procesos colegiados de participación y representación, que se vuelven espacios de negociación y discusión que pueden volverse demorados y que retrasan la toma de decisiones. Ambos atributos ameritan ser tomados en cuenta en la caracterización del seguimiento actual para su abordaje posterior.

En el caso del consejo de unidad académica, según el estatuto, debe conformarse por el director, el subdirector, quien ocupe el cargo de profesional asistencial administrativo, representación académica que ha sido elegida en asamblea, y representación estudiantil, tal como se indica en el artículo 69. Entre sus funciones se menciona “aprobar la propuesta, emanada de la dirección, de nombramiento de académicos no propietarios de conformidad con el perfil establecido” (UNA, 2015, p.53), temática esta –los nombramientos- que fue identificada como una acción de seguimiento en la ejecución de planes de estudios por los y las entrevistados.

Respecto de la participación de esa instancia en el seguimiento, las personas entrevistadas mencionaron tareas relacionadas con lo establecido estatutariamente, como el siguiente aporte: “el Consejo de unidad vela por el cumplimiento de lo programado en el programa de curso y que atienda las particularidades de la población” (E7, 2017).

Llama la atención que un participante considera que la aprobación de la nómina por parte del consejo de unidad académica no hace parte del seguimiento. Dijo este actor: “el Consejo no participa en el seguimiento sino que aprueban la nómina cada ciclo” (E4, 2017). Esto es importante considerando que en los procesos de seguimiento todas las instancias involucradas deben tener una adecuada comprensión sobre el funcionamiento de este, incluyendo quiénes deben participar y en qué forma.

La complejidad de las organizaciones universitarias se puede ver reflejada además en algunos rasgos trazados por los participantes sobre la forma en que, como participantes, la dirección y subdirección conducen el trabajo de seguimiento; en varios aportes se percibe un enfoque más directivo y en otros se muestra una intencionalidad participativa. Ejemplo de este último caso es el siguiente: “la dirección tiene la responsabilidad de llevar la conducción pero nosotros lo hacemos de una forma muy participativa, incluyendo los aportes de todos y generando espacios para que todos participen” (E5, 2017).

Otro participante con un enfoque similar, dijo: “la autoridad de la dirección delega y da seguimiento, eso genera confianza y la gente se identifica con el trabajo” (E3, 2017).

En esta misma línea, Capra (2002) propone que las organizaciones son sistemas vivos, lo cual implica verlas y comprenderlas como “redes complejas no lineales” (p.137). Esto a su vez demanda la generación intencionada de espacios de discusión conducentes, es decir, diálogos participativos con propósito y búsqueda de acuerdos desde la comprensión y la búsqueda de identidad dentro del entramado que conforma la organización.

Un enfoque más directivo se desprende del siguiente aporte “en mi gestión el seguimiento ha estado a cargo del Director, con un rol estratégico” (E1, 2017). Algo similar expresó otro participante: “la dirección se encarga de toda la coordinación con docentes en todo lo administrativo y también en cuanto a casos especiales, inducción. La subdirección se encarga de la coordinación por nivel” (E2).

Estas diferencias en los enfoques para la conducción del seguimiento en el marco de quiénes participan, son información importante toda vez que permiten reconocer en la caracterización del proceso actual, diversos estilos que han de ser considerados en la guía de seguimiento.

Es también importante considerar el rol del personal académico y del estudiantado en el seguimiento. Particularmente se relaciona, de acuerdo con los entrevistados, con las acciones de diagnóstico de ingreso, elaboración de informe final de curso, labores de guía académico,

y participación en comisiones de diversa índole tales como diseño curricular, autoevaluación, reconocimiento y equiparaciones, y trabajos finales de graduación.

En ese sentido, una participante mencionó que, en el marco del seguimiento al desarrollo de los cursos, “al final de la práctica profesional, cada estudiante expone a todos los docentes y nos muestra cómo fue la formación que recibió de parte de todos los docentes” (E3, 2017), evidenciando un rol activo del estudiante y del docente en un espacio que en esa unidad se considera de seguimiento; en cuanto al rol docente esta misma participante señaló que “cada docente lo hace (el diagnóstico al inicio de cada curso) y procesa la información” (E3, 2017).

Otro participante expresó que “(en el seguimiento participan) el cuerpo académico incluyendo dirección y subdirección, el estudiantado como depositarios (de lo que se hace)” (E7, 2017). Puede apreciarse también el rol activo del docente, así como una diferencia en relación con el aporte anterior, ya que en este caso al estudiantado se le dota de un carácter menos activo, de acuerdo con el término de depositario utilizado por el entrevistado.

No obstante, de alguna forma se contempla al estudiantado como actor en el seguimiento a la implementación del plan de estudios. Así se desprende del siguiente aporte de otro participante “también los estudiantes participan en el seguimiento, formando parte de las comisiones de acreditación y en la divulgación de información de la carrera con el resto de sus compañeros” (E2, 2017).

Por último, cabe señalar el rol de la Vicerrectoría de Docencia, reconocido por varios de los entrevistados. Dijo una participante: “en esto (el seguimiento), la unidad académica como un todo ejecuta, la vicerrectoría actúa como una importante fuente de información” (E3, 2017). A propósito de este aporte, conviene mencionar que el Estatuto Orgánico en su artículo 7 define a las unidades académicas como “comunidades desconcentradas de diálogo y aprendizaje en las que se realiza la acción sustantiva” (UNA, 2015, p.23). Es decir, en efecto, se trata de las instancias que ejecutan y que en ese proceso requieren del soporte de actores externos como es el caso de la Vicerrectoría de Docencia.

El Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías de la Universidad Nacional, en el artículo 27, inciso s, indica como función de la Vicerrectoría de Docencia, entre otras, la siguiente:

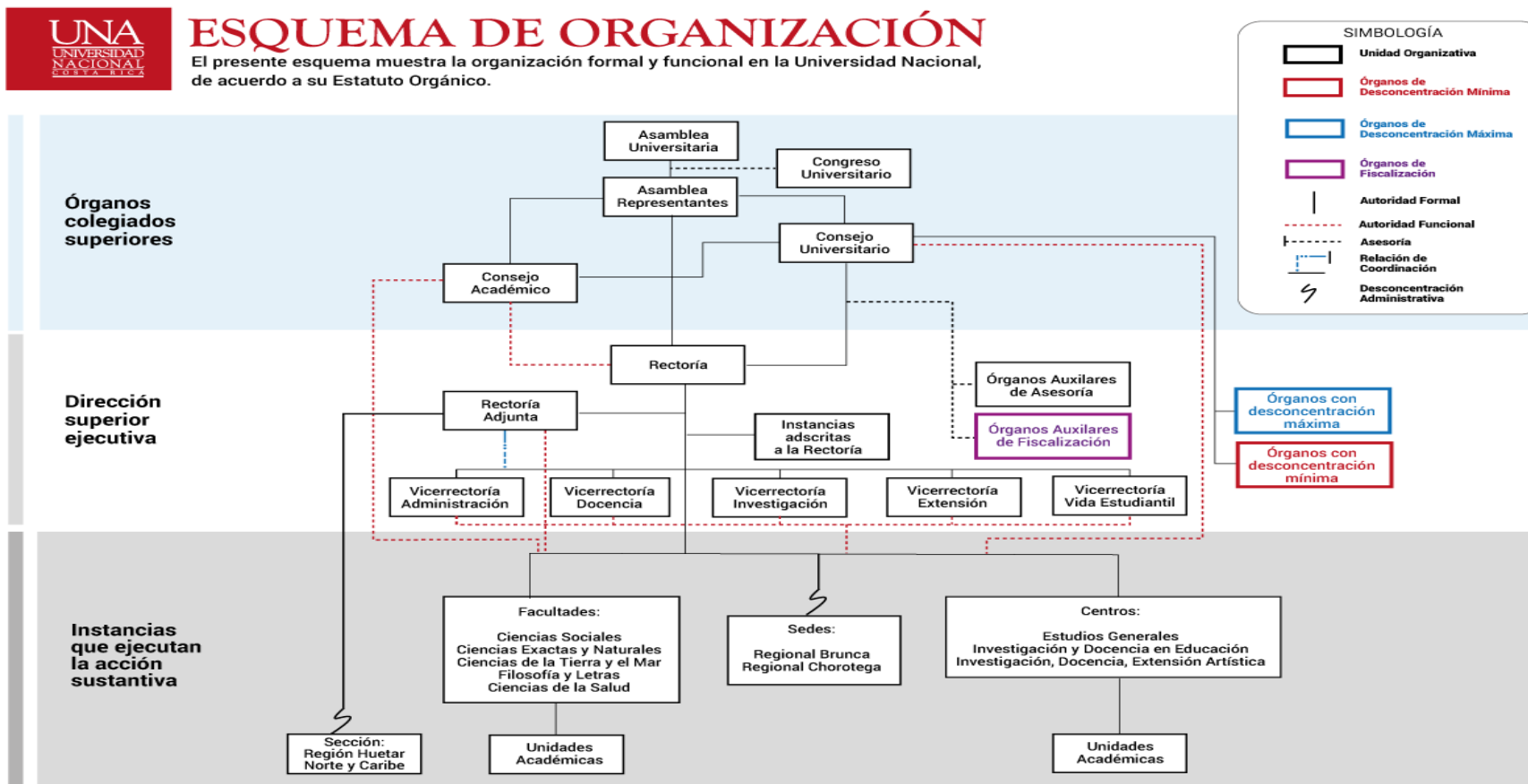
Ejercer la conducción superior sobre la instancia administrativa permanente responsable de atender al estudiantado en la ejecución de los procesos de admisión, matrícula, permanencia y graduación, así como del seguimiento y manejo del historial estudiantil, entre otras actividades propias de estos procesos registrales (UNA, 2017, p.13)

Por lo cual es posible relacionar la observación sobre el papel de la Vicerrectoría de Docencia señalado por la participante, con el archivo de información que realiza su departamento de Registro. Además de ello, dicha vicerrectoría tiene entre sus funciones fundamentales la promoción de “procesos de seguimiento en la ejecución y evaluación de carreras y planes de estudio” (UNA, 2017, p.12).

En virtud de lo anterior, esta vicerrectoría se configura como un actor con protagonismo, en el marco de sus competencias, para el seguimiento a la ejecución de planes de estudio. En ese sentido, es relevante subrayar que en el cumplimiento de sus funciones, es fundamental que esta vicerrectoría pueda generar líneas de acción contemplando la experiencia y la vivencia de las unidades ejecutoras partiendo de la comprensión de la praxis académica de estas y de sus rasgos y necesidades comunes al hacer docencia.

Los ámbitos de la organización involucrados en el seguimiento de la ejecución, según lo que visualizan los participantes y lo establecido formalmente, se pueden apreciar en el siguiente esquema organizativo de la UNA. Cabe mencionar que entre las unidades académicas y la Vicerrectoría de Docencia se ubican las facultades, para las cuales el estatuto define competencias relacionadas con este tema y que ya fueron indicadas en esta sección.

Imagen 1 Esquema de organización de la Universidad Nacional



Órganos auxiliares de asesoría: que asesoran pero no tienen poder de decisión (Asesoría Jurídica).  
 Órganos auxiliares de fiscalización: que asesoran y fiscalizan, por tanto sus recomendaciones son vinculantes (Contraloría Universitaria, Defensoría de los Estudiantes, Fiscalía de Hostigamiento Sexual).  
 \*El Centro de Estudios Generales, no tiene unidades académicas adscritas.

Elaborado por: Mayela Vega Fallas, Jefa, Sección de Gestión Estratégica.  
 Revisado por: Juan Miguel Herrera Delgado, Director, Área de Planificación.

Aprobado por: Dr. Alberto Salom E.  
 Acuerdo: UNA-R-RESO-171-2017  
 Fecha: 24/05/2017

Fuente: www.una.ac.cr 2017

#### **4.1.1.3 Aprovechamiento de la información obtenida en el seguimiento actual ¿Para qué se hace?**

Como se ha venido mostrando, el seguimiento actual responde a necesidades derivadas de la norma que regula el proceso de enseñanza y aprendizaje, pero también a cuestiones que emergen en la dinámica académica de las instancias que ejecutan la docencia.

Por tanto, al responder el para qué del seguimiento, es decir, el significado que tiene para los actores el cumplimiento de la norma y el desarrollo de acciones que trascienden lo normado, se toman en cuenta las experiencias del grupo de personas entrevistadas. Es importante señalar que en sus respuestas sobre las acciones de seguimiento actual, surgió casi de forma espontánea el para qué de lo que se hace.

Al respecto, según Martínez (2000), en materia de valoración de resultados de gestión, es menester que todo proceso atienda “los significados que le son atribuidos y cómo esos sentidos son compartidos, negociados y mediatizados” (p.16). Este planteamiento ayuda a comprender los significados y dinámicas vinculares que emergen entre docentes y estudiantes en el proceso formativo. Esto se denota en la participación de un entrevistado al señalar que

Es importante que vayamos más allá del dato y de mecanicismos, y tomar decisiones acertadas. Para mí como director es fundamental las visitas a las aulas, y aunque la carrera se ofrece en lugares alejados, yo hago giras permanentemente. Ese contacto con los estudiantes debe darse, permite identificar muchas situaciones y a ellos les hace darse cuenta de que nos importa su formación (E7, 2017).

La reflexión de este director conduce a retomar, en el para qué del seguimiento, lo que Najmanovich (sf) denomina “la diferencia que hace la diferencia” (p.7), en el sentido de que en la educación, históricamente se ha puesto énfasis en la “transmisión mecánico-lineal de

saberes estandarizados”, haciendo en su propuesta un llamado a acentuar en la educación que concibe al aprendizaje “como un modo de existencia del ser vivo profundamente conectado con su ambiente” (p.7).

Esa noción de educación tiene relación con el interés sobre lo que vive y siente el estudiantado. Y puede trasladarse al resto de los actores involucrados, como un entramado de personas que lideran o participan en procesos formativos desde una dinámica que pueda ser capaz de conciliar la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de criterios de eficiencia y eficacia en educación, con experiencias educativas y de gestión académica-curricular sensibles y humanizantes, en correspondencia con los principios de humanismo y transparencia, así como con los valores de excelencia y equidad y los fines de formación integral y pensamiento crítico declarados por la UNA (2015) en su Estatuto Orgánico.

Un aspecto transversal manifestado por los participantes en relación con el aprovechamiento de la información es la toma de decisiones, según las necesidades identificadas o las demandas que emergen con el seguimiento; decisiones que pueden ser de carácter estratégico, académico, administrativo y político.

Un claro ejemplo de ello es lo que manifestó un participante sobre la incidencia del seguimiento en decisiones de diversos alcances

Permite aplicar estrategias remediales, incluso se valora la necesidad de hacer examen por suficiencia para gente que demuestra que domina mucho la materia que se va a desarrollar en el curso, o sea que no solo vemos casos de necesidades para nivelar sino también casos como este que le menciono. También tomando en cuenta el diagnóstico de cada curso, ahí detectamos necesidades de cambios curriculares (E5, 2017).



El caso citado se refiere al uso de la información que se obtiene con el diagnóstico del estudiantado al inicio de curso y cómo esa información no solo incide en el abordaje de un estudiante en particular, sino que podría también desencadenar acciones en un nivel más amplio, en la oferta educativa.

En esto coincide otro participante, quien destacó que “permite poner en evidencia esa formación que recibió. Ahí cada uno como docente se da cuenta de lo que aportó y también de lo que tal vez hizo falta, y se toman correcciones rápidamente” (E3, 2017). Este último caso se refiere al seguimiento que hacen en su unidad sobre los resultados de la práctica profesional supervisada y es un claro ejemplo de cuando la toma de decisiones debe ocurrir con prontitud.

Justamente ese plazo en la toma de decisiones es uno de los elementos que permiten diferenciar, de forma sutil pero sentida al mismo tiempo, el seguimiento en relación con la evaluación, ya que mientras el primero “proporciona información en tiempo real sobre la implementación de un programa o proyecto” (PNUD, 2009, p. 81), la segunda se nutre de esos resultados para hacer valoraciones más a fondo. Es decir, la ausencia de seguimiento o una ejecución débil o desarticulada, pone en riesgo la toma de decisiones oportuna y la implementación de evaluaciones robustas.

De acuerdo con los participantes, las decisiones se focalizan en el fortalecimiento de la oferta educativa para garantizar su pertinencia y relevancia, generando condiciones de éxito académico en sus estudiantes y el cumplimiento del perfil de salida propuesto en el plan de estudios. El logro de ese perfil está estrechamente vinculado con la labor docente. Esto se infiere con relativa facilidad de los siguientes aportes:

“Ante el exceso de oferta de docentes nosotros debemos diferenciarnos de otras, cumpliendo no solo con una excelente formación sino con el compromiso social para que se gradúen los mejores profesionales y personas” (E7, 2017).

Aquí se pone de manifiesto además un rasgo de la gestión curricular universitaria relacionado con la atención a la dimensión externa, es decir, al contexto social, del cual la academia se nutre para la reflexión y mejoramiento.

Otra manifestación del énfasis en el logro del perfil de salida lo expuso este participante: “los cuatro cursos de primer nivel son comunes para todas las carreras de enseñanza, entonces se coordina para que todos logren sintonía en la presentación de “lo educativo” y también la mirada de un trabajo interdisciplinario” (E6, 2017). En este caso, se trata de un plan de estudios en el área de la educación, por ello la relevancia de sintonizar al estudiantado desde el primer año de carrera con lo educativo.

Se denota en las respuestas un sentido crítico en cuanto al para qué del seguimiento. Esto se desprende del siguiente aporte, referido a la toma de minutas durante las sesiones de trabajo y su uso posterior:

La idea no es solo el registro por el registro, sino para que todos podamos tener claros los acuerdos que tomamos o los temas que estamos analizando, y que ese registro documental permita que por ejemplo alguien que no pudo participar, se ponga al tanto y pueda participar luego, estar informado (E3, 2017).

Respecto al seguimiento del perfil docente, una académica entrevistada mencionó lo siguiente:

El curso de práctica se le asigna a profesores interinos y con experiencia profesional pero con poco tiempo en la unidad académica, porque consideramos que es gente que evalúa más neutralmente a cada estudiante y muestra con más facilidad aspectos por mejorar, que alguien que esté muy

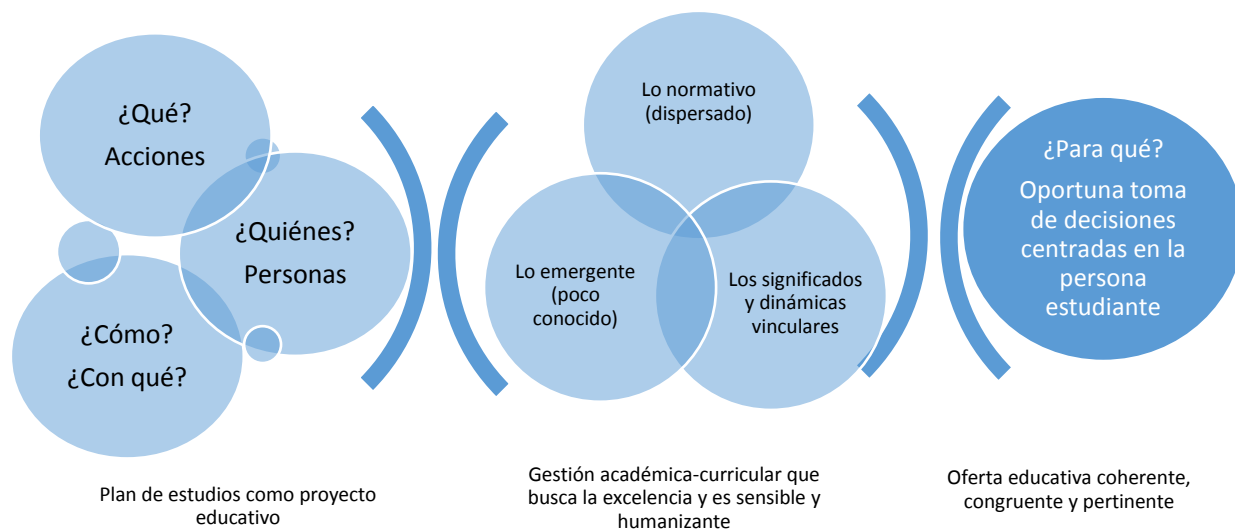
familiarizado con la dinámica interna y que se le puedan pasar por alto detalles que esas otras personas sí notan y no solo lo notan, sino que lo ponen de manifiesto (E3, 2017).

Podría decirse entonces que cobra sentido valorar el perfil del docente no solo a la luz de los contenidos del curso, sino también del contexto dinámico interno y externo en el desarrollo del plan de estudios y la concepción que en cada unidad académica se tiene acerca de la búsqueda de la excelencia y el abordaje que de forma integrada se hace acerca del proceso formativo.

A manera de síntesis, puede señalarse sobre el para qué del seguimiento actual, que este se ve transversalizado por el compromiso institucional que tienen las personas e instancias encargadas de su ejecución, de garantizar una oferta académica pertinente, relevante, coherente y congruente tanto en el ámbito interno, como en la relación de la academia con el contexto social, económico, político y cultural en el cual aspira tener impacto.

La caracterización del seguimiento actual muestra una gran diversidad de acciones, actores, finalidades y retos, que comprueban la complejidad de las instituciones de educación superior y en particular, las del sector público en Costa Rica. Por ello, sin ánimo de caer en simplismos, la siguiente figura sintetiza los principales rasgos que se evidenciaron en la aproximación al qué, el quiénes y el para qué del seguimiento.

Figura 3 Aproximación al proceso de seguimiento actual



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

El plan de estudios como proyecto educativo se ejecuta, y tiene un seguimiento liderado por personas o instancias que, orientadas por el cuerpo normativo existente, cumplen su función como gestores del currículum según niveles y ámbitos de participación. En ese cumplimiento de funciones emergen acciones y significados particulares que forman parte de la identidad de cada unidad académica, así como omisiones en relación con lo normado.

Lo que se hace, incluyendo las omisiones encontradas, parece estar afinado en un pilar fundamental asociado con la sensibilidad y la búsqueda de la excelencia de una oferta educativa que, para conservar su vigencia, debe velar por seguir siendo pertinente, coherente y congruente en el ámbito interno y en su contexto, para lo cual hace uso de diversas formas de seguimiento para la toma de decisiones orientadas al logro de esas cualidades.

Las acciones de seguimiento actual pueden potenciarse si se articulan, se complementan y se consolidan a partir de un trabajo más sistemático e interactivo, liderado desde procesos de gestión académica-curricular para la atención oportuna de situaciones asociadas a los componentes que emergieron en la caracterización: gestión administrativa, gestión

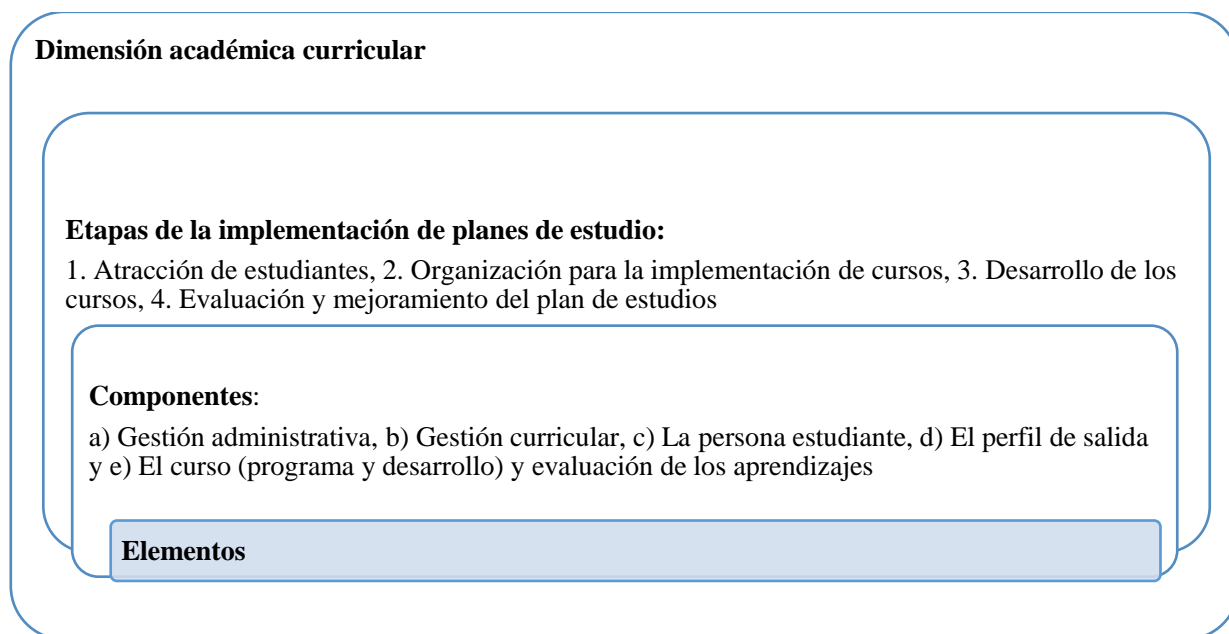
curricular, la persona estudiante, y el curso (programa y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes.

## 4.2 ELEMENTOS PRIORITARIOS DE SEGUIMIENTO

La dimensión académica-curricular se centra en el proceso enseñanza-aprendizaje. Integra la gestión curricular e incluye la gestión que realizan quienes ejecutan la docencia.

Una vez que un plan de estudios es diseñado y aprobado, se procede con su implementación. En esta, ocurre una gran serie de acciones que pueden ser agrupadas en lo que en este proyecto se denomina el ciclo de implementación, para el cual se definieron las siguientes etapas: atracción de estudiantes, organización para la implementación del plan, desarrollo de los cursos, y evaluación y mejoramiento del plan de estudios. En esas etapas se aglutinan componentes y en estos, se identifican los elementos prioritarios, según sea su naturaleza.

Figura 4 El seguimiento desde la dimensión académico curricular de los planes de estudio: etapas, componentes y elementos prioritarios



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

La siguiente figura ilustra las etapas del ciclo de implementación del plan de estudios por cohorte:

Figura 5 Ciclo de implementación del plan de estudios



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017

Cada etapa del ciclo puede contener uno, algunos o todos los componentes mencionados en la figura 4, y es su definición se ofrece en la sección correspondiente a cada una de las cuatro etapas.

Por otra parte, este proyecto asume la definición que ofrece la Real Academia Española en el Diccionario de la Lengua Española disponible en línea para el término prioridad

1. f Anterioridad de algo respecto de otra cosa, en tiempo o en orden.
2. f Anterioridad o precedencia de algo respecto de otra cosa que depende de ello.

1. f. *Fil.* Anterioridad o preferencia de algo respecto de otra cosa precisamente en cuanto es causa suya, aunque existan en un mismo instante de tiempo.

Por tanto, los elementos prioritarios de seguimiento son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso (graduación a tiempo, por cohorte) del estudiantado, implican toma de decisiones oportunas y podrían, en virtud de su ocurrencia temprana en la línea del tiempo, y en presencia de un seguimiento óptimo, permitir que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con el desarrollo de dicho proceso formativo. Además, en la priorización se toman en cuenta los resultados de la caracterización del seguimiento actual. Debe tenerse en cuenta que el listado de los elementos prioritarios que se presentan a continuación, para cada etapa y por cada componente, no sigue un orden secuencial ni cronológico.

#### **4.2.1 Elementos prioritarios en atracción estudiantil**

La etapa de atracción estudiantil se refiere a las acciones que se deben realizar en ese tema, en correspondencia con la población meta establecida en el plan de estudios y los propósitos institucionales.

Al respecto, el artículo 13 del RGASP (UNA, 2015) indica que para la atracción de estudiantes se deben utilizar diferentes estrategias de información y coordinación entre instancias universitarias “para la promoción de las carreras y del ingreso de postulantes provenientes de las regiones identificadas como prioritarias para la Institución, según los recursos disponibles” (p.5).

La promoción de la oferta educativa debe considerar, a esos fines, la interrelación entre el objeto de estudio de cada área de conocimiento, las características particulares de la carrera y las características e intereses de las personas postulantes. Esto en concordancia con las Políticas y lineamientos curriculares de la UNA que se operacionalizan en los diseños de planes de estudio. Dicen las políticas: “la población estudiantil en toda su diversidad, tenga

acceso a la formación académica universitaria, considerando el perfil de ingreso de cada carrera” (UNA, p.2).

En ese sentido, una de las personas entrevistadas encuentra como elemento prioritario, lo siguiente

espacios preuniversitarios, es un espacio no obligatorio y que hacemos previo a la prueba de aptitud específica, ese conocimiento les ayuda a darse cuenta del potencial que tienen y también tener una idea de lo que es dedicarse a esto (E5, 2017).

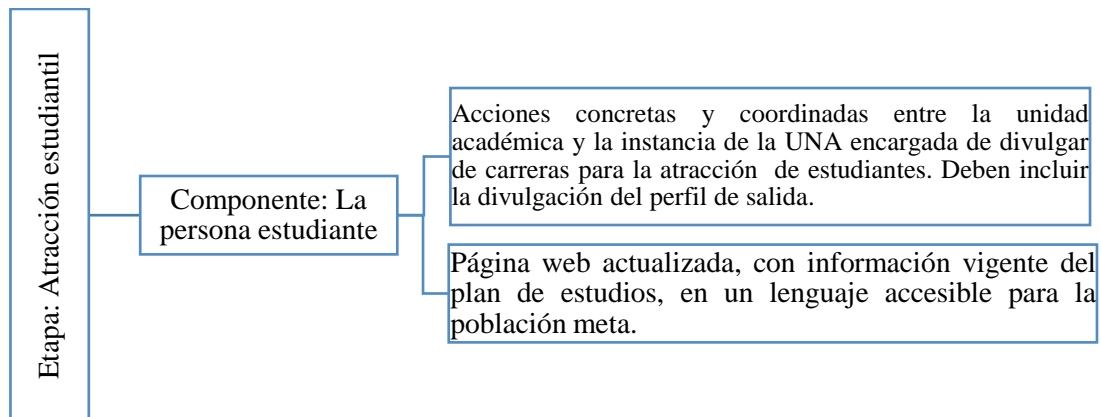
Lo mencionado se trata de una acción concreta en la cual una unidad académica facilita a su población meta condiciones en las cuales pueda tener una mayor claridad sobre el perfil de salida que ofrece el plan de estudios, así como un panorama general de las demandas del proceso formativo, como apoyo a su elección vocacional.

No obstante, se requiere de generar una serie de condiciones que favorezcan este tipo de acciones u otras que persigan la misma finalidad, por lo cual este tema se aborda en la etapa de mejoramiento del plan, de manera que se haya podido generar algún tipo de capacidades para que se generen acciones de esta naturaleza.

En correspondencia con lo anterior, se identifican los siguientes elementos prioritarios en atracción estudiantil los cuales, por su naturaleza, corresponden al componente denominado La persona estudiante:



Figura 6 Elementos prioritarios en atracción estudiantil



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

El abordaje de estos elementos prioritarios demanda el establecimiento de un mayor vínculo entre las unidades académicas y la instancia encargada de hacer la divulgación de carreras, y debe contemplar la capacidad institucional así como la de los colegios para aproximarse una y para recibir la otra, la información respectiva, mediante diversas formas que demanden razonables inversiones de tiempo para ambas partes, aun cuando se cuente con el recurso digital de la página web actualizada.

#### 4.2.2 Elementos prioritarios en organización para la ejecución del plan de estudios

La organización para la ejecución del plan de estudios se refiere a la preparación de las condiciones requeridas para que la ejecución del proceso formativo ocurra bajo criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia, e integración del currículum (Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997) y Peralta (1997)) citados en Coloma (1997). Además de ello, deben considerarse aspectos administrativos y normativos que regulan esta materia en la institución, en particular los que se indican en el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA.

En esta etapa emergen elementos asociados a los componentes denominados gestión administrativa y gestión curricular.

En relación con la gestión administrativa, se encuentra un énfasis en cuanto a las condiciones y asignación de recursos: planta física, equipamiento, talento humano, cupos, presupuesto. En cuanto al componente de gestión curricular se consideran elementos relacionados con los programas de curso, inducción a estudiantes, e inducción al personal docente, tal como se desarrolla a continuación.

### *Gestión administrativa*

Los sujetos de información enfatizaron en la importancia de que las temáticas atinentes a este componente, sean atendidas prioritariamente para el logro del proceso formativo, en virtud de que “es necesario tener seguridad de que se tienen los recursos académicos, de infraestructura y de equipos necesarios para poder desarrollar los cursos” (E2, 2017).

Otra persona entrevistada aportó en esa misma línea, que es prioritario “contar con los recursos necesarios para la implementación de la carrera: infraestructura, espacio físico, equipo, bibliografía, viáticos para pasantías” (E5, 2017).

Existe también preocupación sobre la capacidad de los laboratorios y de las aulas, en relación con el cupo por grupos, tal como lo expone una participante

El tema de laboratorios es muy importante. Actualmente tienen una capacidad máxima de 20 personas y eso no es congruente con la cantidad de cupos mínimos por grupo. Tenemos un problema de disponibilidad también del tamaño de aulas según el número de estudiantes (E2, 2017).

Esta preocupación tiene vínculo con el tema de equidad, concepto relacionado con la calidad educativa. Dice ORELAC (1999) que “la calidad está intrínsecamente ligada al tema de la equidad” (p.50), a lo cual la UNESCO agrega que al hablar de calidad, debe pensarse en calidad para todos.

Al respecto el Estatuto Orgánico de la UNA se refiere a la equidad como uno de sus valores, y dice “Equidad. Todos los miembros de la comunidad universitaria tienen los mismos derechos y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación (UNA, 2015, p.20).

Una entrevistada se manifestó al respecto señalando que es prioritaria “la equidad en las condiciones de acceso para los aprendizajes en los cursos” (E3, 2017).

El documento que orienta la construcción de planes de estudios se refiere a estos elementos en la dimensión administrativa, en la cual se deben expresar la estructura formal a la cual se adscribe –unidad(es) académica(s) que la ejecuta(n) y administra(n) su currículum y su presupuesto, y a la capacidad instalada con que se cuenta para la ejecución del plan, incluyendo recursos humanos, tecnológicos, bibliográficos y estructurales (UNA, 2017).

Lo anterior, fundamentado en las Políticas y Lineamientos Curriculares de la UNA (2012) que mandan a que un plan de estudios “se ejecute únicamente si posee los recursos humanos y materiales que se requieren para asegurar su calidad” (p.2).

### *Gestión curricular*

La UNA se refiere a la administración del currículum como un acumulado constituido por acciones que “garantiza espacios para la planificación, programación, organización y coordinación curricular del plan de estudios” (UNA, 2012, p.12).

Al respecto, el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje dicta las siguientes pautas:

- Elaboración y discusión de programas de curso: tomando como referentes los lineamientos curriculares de la institución y el perfil de salida propuesto en el plan de estudios de la carrera, esto incluye espacios de coordinación entre el personal a cargo de los cursos (UNA, 2016).

Al respecto, un entrevistado se refirió: “podría ser prioritaria la coordinación horizontal y vertical pero al no estar normado es difícil que se ejecute (E1). Nótese que, según el artículo 12 del citado reglamento, la discusión de programas de curso entre personal académico sí está debidamente normado.

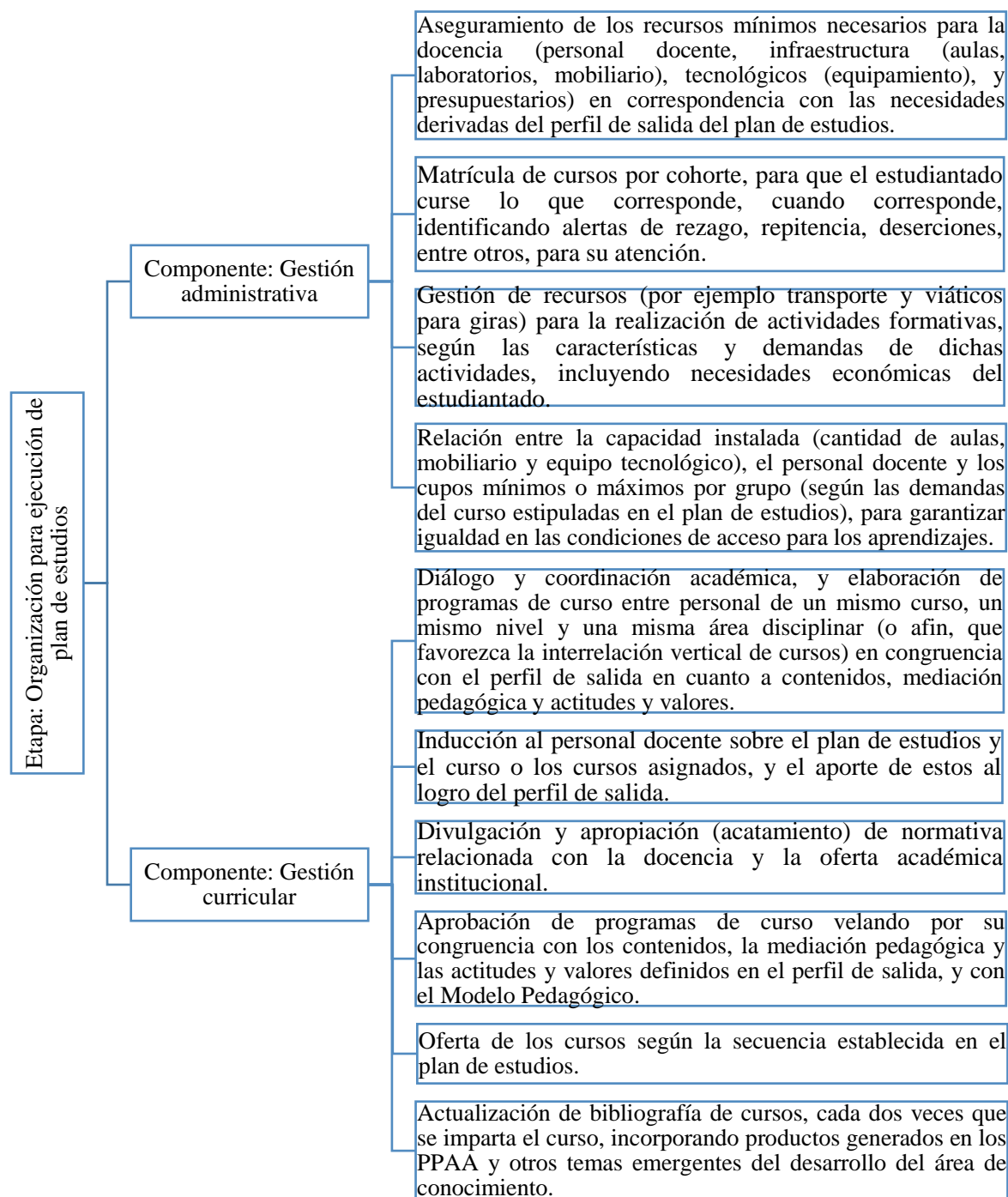
Si bien el tema de coordinación entre docentes no fue especialmente mencionado cuando se consultó por los elementos prioritarios, sí fue ampliamente señalado cuando se les consultó por el seguimiento actual, tal como se expuso en el apartado Proceso de Seguimiento Actual de este capítulo.

En ese sentido, es oportuno retomar la reflexión de Coloma (1997) respecto al equilibrio con el que se debe acometer la gestión curricular para atender los fines académico-epistemológicos, sociopolíticos y axiológicos, a la luz de los criterios de integración del currículum, cuestión estrechamente vinculada con la labor docente en su interacción con el cuerpo académico, de forma que el proceso formativo guarde la congruencia e integración de la estructura curricular definida en el plan de estudios.

Asimismo, las personas entrevistadas se refirieron al cumplimiento de la oferta según lo estipulado en el plan de estudios; dijo uno de ellos que “lo primordial es que se oferten los cursos que necesitan ofertarse según la malla curricular” (E1). Lo cual necesariamente se relaciona con los espacios de coordinación entre docentes que, por ejemplo, desarrollan un mismo curso ofertado a diferentes grupos o incluso en los casos en que un mismo grupo está a cargo de dos o más docentes, según su naturaleza y necesidades curriculares.

De acuerdo con lo anterior, se identifican los siguientes elementos prioritarios en la etapa de organización para la implementación del plan de estudios.

Figura 7 Elementos prioritarios en organización para la ejecución del plan de estudios



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

El abordaje de esta etapa demanda del equilibrio entre lo axiológico, lo sociopolítico y lo académico-epistemológico antes indicado, en virtud de que posiblemente no le será ajeno el

carácter complejo que poseen las instituciones de educación superior pública, en particular en cuanto a las fuerzas que se movilizan a lo interno en procesos de decisión colegiada.

Para facilitar esta labor, es fundamental considerar como referente el perfil de salida establecido en el plan de estudios, en aras de atender los retos que plantea Zabalza (2003) con respecto a la definición del currículum como un proyecto formativo integrado que necesita coherencia y unidad interna, puesto que “no es un amontonamiento de conocimientos y experiencias sino un proceso” (p.24) y lo que señala Edwards (s.f.) sobre el currículum como “el producto de las visiones, teorías y valores de las personas que participan en las decisiones curriculares” (p.29) que requiere de importantes esfuerzos de coordinación y negociación académica.

Esto implica un cambio en relación con la revisión actual, puesto que aún se centra en velar por la correspondencia entre el descriptor y el programa de curso en términos de objetivos y contenidos, sin necesariamente tener como referente el perfil de salida.

#### **4.2.3 Elementos prioritarios en el desarrollo de los cursos**

Esta etapa corresponde al momento de ejecución de los cursos, y contempla los componentes a) gestión administrativa, b) gestión curricular, c) perfil de salida, d) la persona estudiante, e) la actividad docente, f) el componente cursos (programas y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes y g) trabajos finales de graduación.

A continuación se desarrolla cada uno de ellos:

##### *Gestión administrativa*

La gestión administrativa se relaciona con el seguimiento al “cumplimiento de la puntualidad en el horario de cursos, y en el seguimiento al equipo dañado, cada docente lo debe reportar al devolverlo” (E3, 2017). Estos elementos se relacionan tanto con el personal docente como con el administrativo.

Lo indicado tiene relación con la eficacia interna a la que se refiere Coloma (1997), la cual incluye los aportes indicados y que de alguna forma está plasmada entre los deberes del personal académico señalados en el artículo 10 del Estatuto Orgánico de la UNA (2015) en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades en el marco de los principios, valores y fines de la Universidad Nacional, así como en el artículo 11 que se refiere a los deberes del personal administrativo que deben caracterizarse por la oportunidad, “eficiencia, compromiso y disposición de servicio que imponen los procesos institucionales” (p.25).

### *Gestión curricular*

Los sujetos de información aportaron sus reflexiones acerca de la prioridad en cuestiones asociadas con la gestión curricular en la etapa de desarrollo de los cursos, según se detalla a continuación:

“Es prioritario que al menos el 70% del contenido de los cursos que se ofertan esté vinculado con lo que realmente se planificó en el plan de estudios” (E1, 2017).

“El seguimiento a los cursos del siguiente ciclo, para tomar todas las previsiones con anticipación” (E2, 2017).

“La revisión de actas de notas para determinar necesidades de coordinación con docentes, reforzar la asesoría con estudiantes” (E2, 2017).

“La actualización de las referencias bibliográficas. Pocos docentes solicitan nueva bibliografía a pesar de que existen recursos” para compras (E4, 2017).

“Actualización del perfil del personal académico, con capacitaciones y pasantías” (E5, 2017).

“El índice de reprobación a lo interno del plan de estudios, no en el sentido de generar informes de esto sino para que sirva para tomar decisiones remediales prontas y eficaces,

desde espacios de reflexión conjunta o individual según sea el caso, pero que de verdad resuelvan lo que tienen que resolver” (E6, 2017).

Este aporte concuerda con el mandato expresado en el artículo 59 del Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA (2016), que llama a mantener estadísticas actualizadas con respecto a: deserción, niveles de repetencia y otros aspectos asociados al proceso enseñanza aprendizaje.

Dicho reglamento agrega, además, otros elementos que se relacionan con este componente, de los cuales se destacan los siguientes:

- Garantizar el cumplimiento del programa de curso y el trabajo que se desarrolla en el aula (artículo 12).
- Mantener informada a la población estudiantil sobre modificaciones curriculares que se realicen al plan de estudios (artículo 7).
- Evaluar el desarrollo del curso, entre el personal docente y estudiantes, antes de que finalice el ciclo lectivo (artículo 58).
- Evaluar y dar seguimiento al desempeño docente (artículo 60).
- Seguimiento y apoyo a las acciones para el mejoramiento de la docencia (artículo 59).

Las demandas del reglamento se consideran prioritarias, a la luz de la incidencia que tienen con el proceso formativo, dado que, tal como plantea Martínez (2000), las universidades deben “infundir mayor plasticidad en el diseño de las ofertas académicas y atender las demandas de la docencia y la investigación...alcanzar una adecuada efectividad en su acción” (p.22). Es decir, la efectividad se nutre del seguimiento a cuestiones fundamentales entre las que se destaca el seguimiento al trabajo que se desarrolla en el aula.



Asimismo, Oviedo, Valverde y Bermúdez (2014) se refieren a la universidad socialmente responsable como aquella que “capacita a docentes y personal administrativo” (p.35)

Algunos de los entrevistados manifestaron su preocupación sobre este tema, y mencionaron, refiriéndose al seguimiento actual, que su ámbito de acción logra llegar hasta la revisión del programa de curso y de informes de final de curso. No obstante, deben buscarse las condiciones para que también existan acciones de seguimiento al trabajo en el aula, en aras de alcanzar la mayor efectividad en el proceso formativo, sin menoscabo de la libertad de cátedra que también se norma en la UNA en el artículo 5 del Estatuto Orgánico (2015) y que dice

...es el principio fundamental de la enseñanza en la Universidad Nacional. Se ejerce en un marco de responsabilidad ética e intelectual por parte del personal académico y como comunidad universitaria, y comprende los siguientes aspectos:

- a. Garantía del derecho a la libre expresión...
- b. Desarrollo de los programas académicos con libertad de expresión en aspectos filosóficos, políticos, religiosos, científicos y didácticos... (p.22).

En la gestión curricular es fundamental el abordaje de la mediación pedagógica para los aprendizajes, tomando como referente el Modelo pedagógico y las Políticas y Lineamientos Curriculares de la UNA.

Al respecto, las Políticas y Lineamientos Curriculares (UNA, 2012) señalan que todo plan de estudios “expresa coherencia entre sus objetivos, perfiles y enfoques metodológicos, con respecto a la misión, principios, fines y funciones de la institución” (p.1).

Dicha coherencia se expresa en el diseño del plan de estudios y se lleva a la práctica en la implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Razón por la cual es oportuno concatenar dicha política con lo que orienta el Modelo Pedagógico de la UNA (2007), sobre la función docente, que señala

...facilitar y orientar el proceso educativo, ayudar al educando a construir su propio conocimiento, promover un ambiente de respeto y autoconfianza que dé oportunidad para el aprendizaje, valorar los errores e identificar los estilos de aprendizaje del estudiantado (p.8).

Vinculado con lo que expone el Modelo Pedagógico, las Políticas de Flexibilidad Curricular de la UNA (2012) señalan como una forma en que en la institución se promueve esa flexibilidad, la siguiente

Experiencias curriculares y situaciones de aprendizaje que propician la formación profesional del estudiante en diversos ámbitos. Este tipo de actividades permite a los estudiantes desarrollar, junto a los académicos, actividades o proyectos en las áreas de docencia, investigación, extensión y producción, pasantías, talleres, prácticas de campo y seminarios entre otros, y lo vinculan con aspectos propios del área de conocimiento en que se inserta, el ámbito ocupacional y el entorno sociocultural y ambiental (p.5).

En virtud de lo anterior, es importante que desde la gestión curricular se atienda de manera articulada el mandato del artículo 12 del RGPEA de la UNA (2015) sobre el seguimiento al trabajo que se desarrolla en los diversos espacios de aprendizaje, en armonía con las orientaciones del Modelo Pedagógico y las experiencias curriculares descritas en las Políticas de Flexibilidad Curricular.

Por último, en la gestión curricular deben abordarse los trabajos finales de graduación, para garantizar su calidad en términos de la correspondencia con los principios, fines y funciones de la universidad, así como la necesidad de que propicien la interdisciplinariedad y la

integración del quehacer universitario, en correspondencia con el Modelo Pedagógico de la UNA.

En esta misma temática, se denota la necesidad de aprobar y ejecutar estrategias de seguimiento que aseguren la continuidad y la culminación satisfactoria de los trabajos finales de graduación.

Al respecto, un participante de la entrevista mencionó que es necesario “*tener una articulación más clara entre la práctica investigativa y los trabajos finales de graduación*” (E2, 2017).

#### *El perfil de salida*

Tanto en el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje como en las Políticas y Lineamientos Curriculares de la UNA, se explicita que el perfil de salida es referente en el diseño de planes de estudio y revisión de programas de curso. Por lo tanto, es posible considerar que también debe serlo en materia de seguimiento, tal como quedó evidenciado en la caracterización del seguimiento actual, puesto que se trató de un elemento ampliamente abordado por las personas participantes de las entrevistas.

Focalizándose en lo prioritario, también lo retomaron, indicando la necesidad de “asegurarnos que se adquieren las habilidades que deben desarrollar los estudiantes a lo largo de la carrera” (E2, 2017). De manera aún más concreta, dijeron que “Es prioritario el perfil. Lograr esa sensibilización mediante estrategias vivenciales que complementen lo que no es posible aprender por medio de libros” (E3, 2017).

Asimismo, señalaron la necesidad de “que los estudiantes desarrollen destreza para elaborar artículos y ponencias y organización de eventos” en congruencia con el perfil de salida (E2, 2017), así como la necesidad de “tener criterios de pertinencia básicos que deben cumplirse para garantizar esa formación” (E7, 2017).

### *La persona estudiante*

En este componente es contundente la prioridad de algunos elementos, pues tal y como señala un participante, es indispensable velar por “el logro del aprendizaje como número uno. El éxito académico del estudiantado, esa es la principal razón de ser de una carrera” (E6, 2017). Otros participantes también se refirieron en esos términos

No podemos pretender ser una institución en la que no se sabe qué pasa con el estudiante. Por ejemplo se dan becas y la persona no vuelve y el dinero se le sigue depositando. Es importante que la unidad académica tenga información sobre qué está pasando con sus estudiantes y con el desarrollo de la carrera. El seguimiento debe ser de cada año que están en la carrera (E2, 2017).

El Reglamento General de Admisión, Seguimiento y Permanencia de la UNA (2015), indica en el artículo 15 que el seguimiento a la persona estudiante

... comprende el conjunto de acciones institucionales que realizan las unidades académicas y las instancias de apoyo a la academia, para favorecer la adecuada inserción y permanencia de la población estudiantil, de manera particular la de primer ingreso, con el propósito de que concluyan satisfactoriamente sus estudios universitarios (p.5).

En ese sentido, dicha norma exige la implementación de “estrategias que promuevan la nivelación de los conocimientos en determinadas áreas, que fortalezcan las habilidades y destrezas ... el desarrollo integral de los estudiantes” (UNA, 2015, p.5).

Esto, en correspondencia con lo que demanda el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA (2016) sobre este componente y que se resume a continuación:

- Que se ofrezcan lecciones accesibles de acuerdo con las capacidades y necesidades del estudiantado.
- Que se ofrezca inducción sobre la carrera, deberes y derechos estudiantiles.
- Que se ofrezca guía académico de manera permanente durante la carrera para el abordaje de su desarrollo académico, necesidades educativas, información sobre servicios de apoyo y aplicación de adecuaciones curriculares.

Dice Zabalza (2003), que el currículum es un proyecto formativo, porque tiene la finalidad de “mejorar a las personas en todo el amplio espectro de dimensiones en que los estudiantes universitarios pueden mejorar: como personas, como estudiantes, como futuros profesionales” (p.24).

Así pues, efectivamente, es prioritario dar seguimiento a elementos que velan por el logro de ese mejoramiento integral de toda persona que ingresa a una universidad, procurando su permanencia y garantizando que al culminar sus estudios, contribuya a la transformación social como persona y como profesional.

#### *Cursos (programas y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes*

En la etapa de desarrollo de los cursos, esta categoría contempla lo relacionado con el seguimiento a lo plasmado en los programas de curso y su cumplimiento, centrándose en las estrategias evaluativas y los criterios de evaluación como “como forma de promover y constatar aprendizajes” (E6, 2017), así como por su potencial para “poder orientar y delimitar el tránsito en profundización de los aprendizajes, actualmente cada docente evalúa según su concepción y es importante que se cuente con orientaciones más claras” (E4, 2017).

También se refirieron las personas participantes al “seguimiento a los cursos que ven investigación” (E2, 2017),

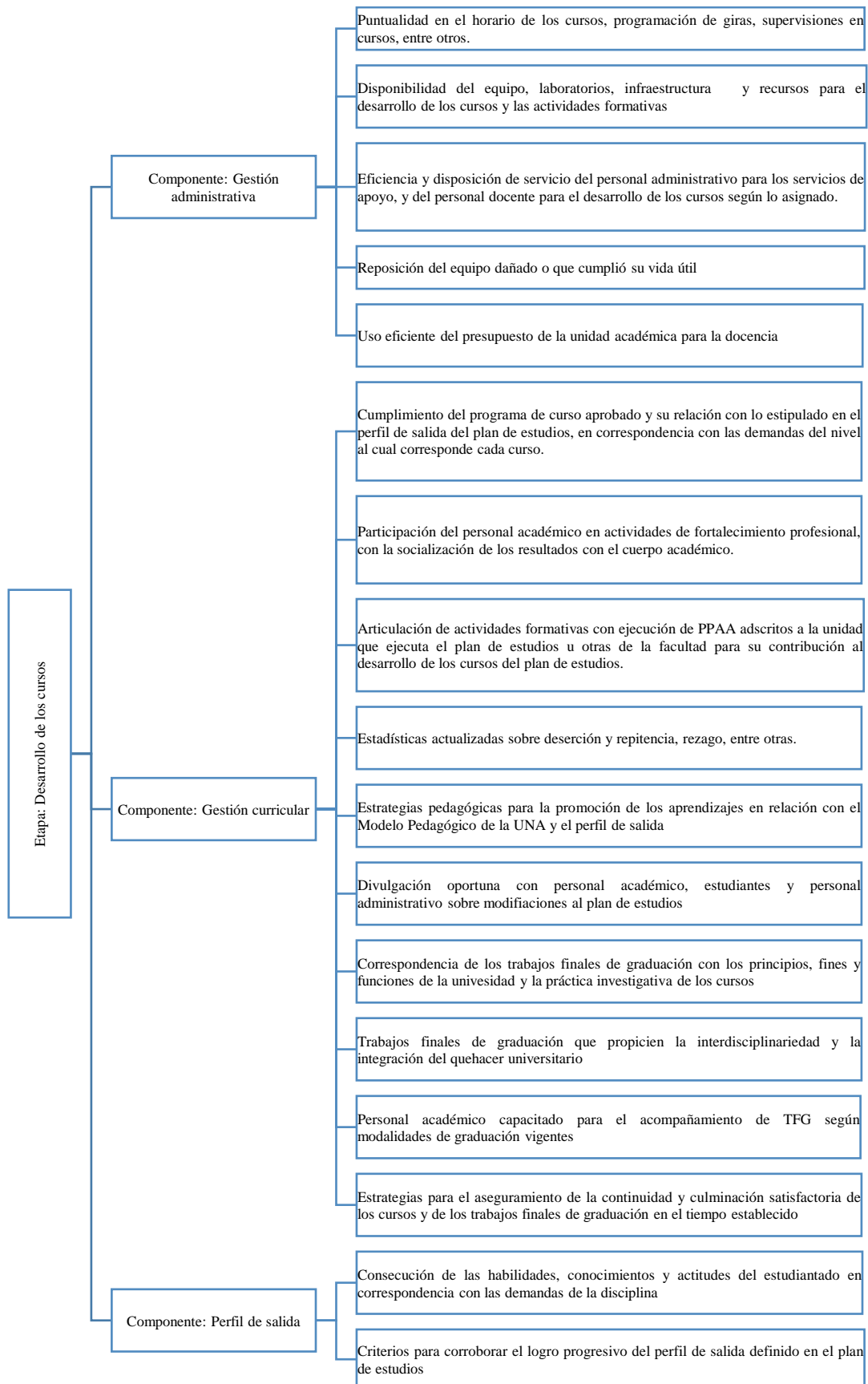
En cuanto al RGPEA (2015) se destacan los temas relacionados con

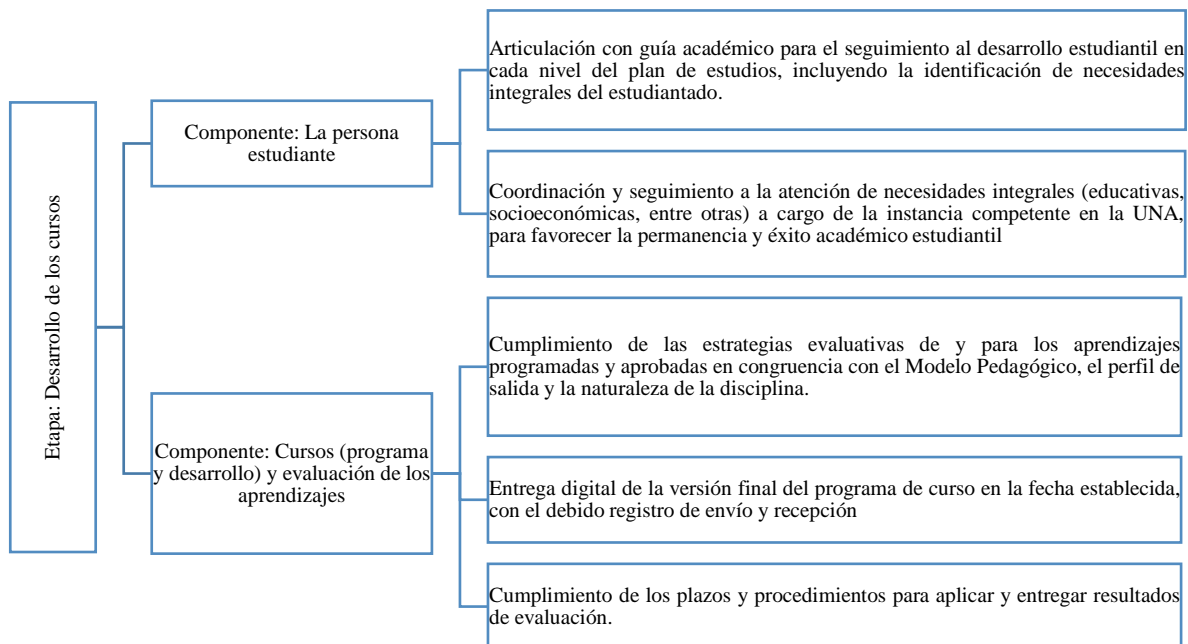
- La comunicación de la versión final en digital programa del curso al estudiantado en la fecha establecida, con el debido registro de envío y recepción (artículo 14).
- El cumplimiento en materia de evaluación de los aprendizajes en cuanto a los procedimientos para la formulación de la estrategia evaluativa en concordancia con los principios del proceso de enseñanza-aprendizaje de la UNA, el perfil de salida, la naturaleza de la disciplina, así como para su aplicación y entrega de resultados según los plazos establecidos (artículo 15).

Dada su incidencia en el rendimiento estudiantil, y en la promoción misma de los aprendizajes, se encuentra medular que el seguimiento vele por estilos evaluativos congruentes con el Modelo Pedagógico de la UNA. Al respecto, conviene rescatar las reflexiones que hace Najmanovich (2013) sobre este tema: “necesitamos nuevos modelos de evaluación que tiendan a la producción colectiva, grupal, a la educación multimedia y a la capacidad de elaboración de la información, producción y comprensión de la información a partir de ello (p.5).

De esta manera se completa el análisis de los elementos prioritarios en la etapa de desarrollo de los cursos, los cuales se delimitan, para cada componente, en la siguiente figura:

Figura 4 Elementos prioritarios en el desarrollo de los cursos





Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

#### 4.2.4 Elementos prioritarios en evaluación y mejoramiento del plan de estudios

En el ciclo de implementación del plan de estudios definido para este proyecto de investigación, la última etapa corresponde a llevar a cabo el ejercicio evaluativo del desarrollo curricular, definido por Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997) como una valoración del sistema de evaluación, del plan de estudios y de los objetivos curriculares.

En ese sentido, en esta etapa se atienden de manera integrada las principales preocupaciones manifestadas por los sujetos de información en cuanto al logro del perfil de salida y la pertinencia de este en relación con las demandas sociales y de la propia disciplina en los avances epistemológicos que ocurren como parte del proceso evolutivo del conocimiento.

Por ello, se recogen lo normado en el artículo 61 RGPEA (2015), en cuanto al establecimiento de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento de los planes de estudio, mediante la formulación de estrategias que permitan la verificación anual del cumplimiento



de las metas formativas y de mejoramiento definidas en las unidades académicas para su(s) plan(es) de estudio. Para ello, la institución deberá definir los indicadores de seguimiento respectivos.

Esto permitirá lograr que los planes de estudios cumplan con “mantener un cierto equilibrio entre la estabilidad y la actualización” (Zabalza, 2003, p.59), tal como fue reflexionado por uno de los participantes cuando se refirió a la actualización permanente en términos de que

La actualización... no implica necesariamente el cambio radical sino irse ajustando a los cambios en el contexto. Para nuestro caso, ha sido necesario ir fortaleciendo áreas como el autonocimiento del cuerpo. Incluso la actualización no tiene que ser solo o necesariamente en los cursos, sino en otros espacios que complementan los cursos, para actualizarse con las nuevas tendencias y estilos. A veces lo que tenemos que actualizar no es el contenido sino la forma de enseñar o la de evaluar (E5, 2017).

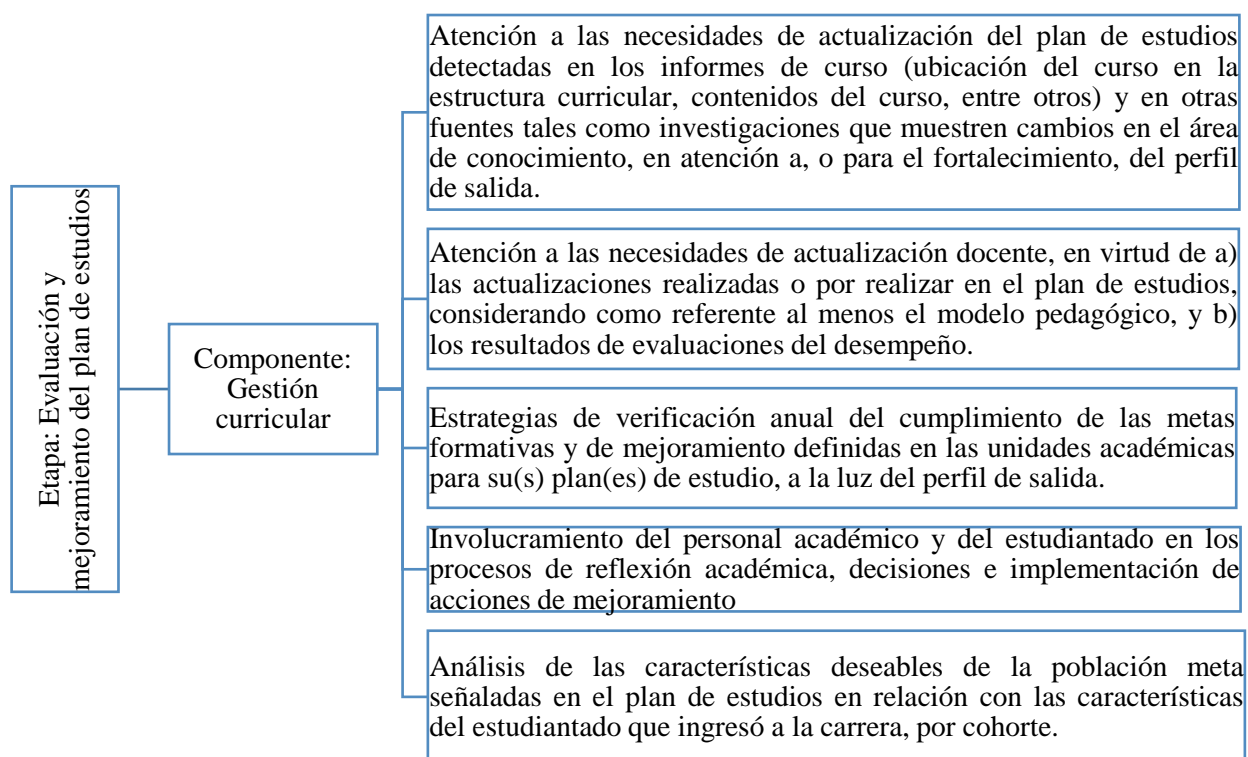
Aunado a lo anterior, en esta etapa es oportuno que se atienda, como parte del ciclo de ejecución del plan de estudios, lo atinente a la atracción estudiantil en términos de la caracterización de la población meta y las condiciones de la carrera para atender sus necesidades.

La importancia de este tema es planteada por la Universidad de Chile (2008), quien concluye que

La falta de claridad vocacional determina una deserción temporal, ya que el estudiante tiene la decisión de continuar estudios superiores, pero no tiene claridad de la carrera o institución de educación superior en la cual seguir sus estudios (p.41).

Es decir, el seguimiento a las características que presenta el estudiantado que ingresó a la carrera, podrán favorecer, posteriormente, el mejoramiento del proceso de atracción y por ende, podría posibilitar que se prevengan posteriores causas de deserción asociadas con la falta de claridad vocacional.

Con esta reflexión se concluye el análisis de la etapa de evaluación y seguimiento de planes de estudio, para la cual se identifican entonces los siguientes elementos prioritarios:



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE  
ESTUDIO DE TODAS LAS CARRERAS DE GRADO QUE OFRECE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EN EL CAMPUS OMAR DENGO**

DISEÑADA POR ÉRICKA ANCHÍA ANGULO, CON LA PARTICIPACIÓN DE  
EXPERTOS EN GESTIÓN DE CARRERAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

SAN JOSÉ, COSTA RICA

JULIO, 2017

## TABLA DE CONTENIDOS DE LA GUÍA

Presentación .....	151
Índice de cuadros.....	153
Índice de figuras.....	153
Índice de ilustraciones.....	153
Siglas.....	158
Conceptos e ideas principales sobre el seguimiento .....	160
Fundamentación del seguimiento a la implementación de carreras de grado en la UNA .....	164
Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de carreras de grado en la UNA.....	169
Etapas: Atracción estudiantil .....	171
Etapas: Organización para la ejecución del plan de estudios .....	172
Etapas: Desarrollo de los cursos .....	174
Etapas: Evaluación y mejoramiento del plan de estudios.....	176
Ruta metodológica para la implementación del seguimiento.....	178
Validación, en el ámbito institucional, del referente conceptual, la fundamentación y los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio.....	179
Generación, validación y aprobación de la política, lineamientos, e indicadores para el seguimiento .....	180
Generación del manual de procedimientos, instructivos, guías e instrumentos para la implementación del seguimiento.....	184
Socialización y capacitación para la implementación del seguimiento.....	186
Implementación del seguimiento con carácter de plan piloto .....	186
Seguimiento y evaluación de los resultados en la implementación del plan piloto .....	188
Apéndice .....	190

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Cronograma para la implementación de la ruta metodológica .....	190
--	-----

## Índice de figuras

Figura 1: El seguimiento desde la dimensión académico curricular de los planes de estudio: etapas, componentes y elementos prioritarios .....	169
Figura 2: Elementos prioritarios etapa Atracción Estudiantil .....	171
Figura 3: Elementos prioritarios etapa Organización para la ejecución del plan de estudios .....	173
Figura 4: Elementos prioritarios etapa Desarrollo de los cursos .....	175
Figura 5: Elementos prioritarios etapa Evaluación y mejoramiento del plan de estudios.....	177
Figura 6: Facultades y unidades académicas con planes de estudio de grado en el Campus Omar Dengo .....	180
Figura 7: Facultades con participación en el comité de enlace .....	186
Figura 8: Ciclo de ejecución de planes de estudio en la UNA .....	188

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ruta metodológica para la implementación institucional del seguimiento a la ejecución de planes de estudio de carreras de grado .....	189
--	-----

## **Presentación**

Esta guía es el producto generado a partir del resultado del proyecto de investigación denominado “Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional”.

Responde a la pregunta de investigación surgida en cuanto al mandato estatutario que exige a la Vicerrectoría de Docencia la evaluación de resultados en el marco de la rendición de cuentas que toda institución pública debe al país, tema que se aborda desde el objeto de estudio de la administración educativa.

Dado que las áreas de oportunidad en esta temática son múltiples, y no están del todo identificadas en la institución, la toma de decisiones para la atención y mejora de situaciones importantes en relación con la oferta académica se ve afectada, lo cual merma la atención y mejora de aspectos fundamentales relacionados con la oferta académica, como son la permanencia estudiantil y su graduación exitosa, lo cual requiere de una gestión académica y curricular eficaz.

Todo lo anterior, tiene estrecha relación con la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos en el campo educativo. En esta materia, el Estatuto Orgánico de la UNA, en su Título I, Capítulo único: principios, valores y fines, expone en el artículo 1, inciso b, el principio de transparencia, señalando que “la Universidad Nacional, mediante la rendición de cuentas, garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y realiza una gestión responsable de estos” (UNA, 2016, p.12).

Producto de esta necesidad, se plantea el proyecto de investigación, en el contexto de una experiencia que aportará las bases para que la UNA, con el liderazgo de la Vicerrectoría de Docencia, fortalezca su gestión académica-curricular en materia de seguimiento a la ejecución de planes de estudio, respondiendo a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el campus Omar Dengo de la Universidad Nacional?

El trabajo investigativo se llevó a cabo con la participación de personal académico a cargo de la dirección o subdirección de unidades académicas ubicadas en el Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, quienes compartieron sus experiencias y reflexiones en torno al seguimiento de la ejecución de planes de estudio en la actualidad. A partir de esas experiencias y conocimientos, aportaron sus consideraciones en torno a los elementos que prioritariamente deben ser sujeto de seguimiento para una oportuna toma de decisiones.

En la etapa del diagnóstico se entrevistó a un total de siete académicos y académicas, todos con amplia trayectoria en la institución, tanto en la labor docente como en la administración de sus unidades académicas. En la validación de la propuesta participaron cinco académicos y académicas con experiencia en gestión académica curricular en unidades académicas y en la Vicerrectoría de Docencia de la UNA.

La propuesta se genera en el marco de los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

1. Diseñar una guía con orientaciones para el seguimiento oportuno de los elementos prioritarios en la ejecución de carreras de grado en el Campus Omar Dengo de la UNA.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer los fundamentos conceptuales, normativos y operativos con los cuales se dará seguimiento a los elementos prioritarios identificados.
2. Validar la guía para el seguimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de los planes de estudio de carreras de grado en el Campus Omar Dengo de la UNA.

Esta guía guarda correspondencia con la conformación y lógica de presentación de cada uno de los apartados que se presentan posteriormente, en virtud de los objetivos y los alcances

determinados. En ese sentido, la guía tiene como propósito fundamental contribuir al proceso de seguimiento en la implementación de todos los planes de estudio de carreras de grado en la UNA ofertados en el Campus Omar Dengo, desde los siguientes hallazgos:

- Elementos prioritarios de seguimiento identificados en la etapa de diagnóstico desde un enfoque participativo incorporando las experiencias y perspectivas de actores que tienen a su cargo la dirección y subdirección de unidades académicas en el Campus Omar Dengo, en el marco de las responsabilidades que por normativa institucional existen en materia de implementación de planes de estudio.
- Fundamentación inicial del seguimiento para dotar de sentido los elementos y la ruta metodológica contenidos en la guía, a partir del basamento normativo institucional analizado, y del criterio experto de las personas participantes del estudio.
- Ruta metodológica para delimitar el funcionamiento del seguimiento a la implementación de planes de estudio, considerando para ello la estructura organizativa de la institución y su sistema de gobernanza, así como las consideraciones que las personas participantes del proyecto aportaron por medio de las entrevistas realizadas.

La ruta incluye la validación en el ámbito institucional del referente conceptual, los fundamentos y los elementos prioritarios de seguimiento, así como la generación, validación y aprobación de la política, los lineamientos y los indicadores de seguimiento, además de la generación de un manual de procedimientos con su respectivo instrumental de apoyo.

Además, incluye un momento de socialización y capacitación para la implementación del seguimiento, dirigido a todos los actores que de una u otra forma participan en el seguimiento, con un primer momento de prueba piloto que debe ser evaluada para la atención de mejoras identificadas, que posibilite la óptima implementación del seguimiento a la ejecución de planes de estudio en la institución.



Tanto la fundamentación como la ruta metodológica responden al objetivo antes indicado, ya que permiten reconocer el para qué, y el quiénes han de ser considerados en el seguimiento que se requiere dar en la UNA en cuanto a la ejecución de sus planes de estudio, partiendo de un esquema institucional de seguimiento en el cual, fundamentalmente, el cómo realizarlo, debe ser construido de manera participativa, involucrando a las diversas instancias de acuerdo con el modelo de gobernanza, de gestión académica y de administración establecidos en el Capítulo I del Título III de su Estatuto Orgánico vigente.

En lo que respecta a la validación de la propuesta del proyecto, esta fue realizada con criterio de personas expertas, pues se contó con la participación de cinco académicos y académicas con amplia trayectoria en gestión administrativa y gestión académica en la institución, quienes revisaron a profundidad la propuesta, la dieron por válida y emitieron valiosas recomendaciones para su fortalecimiento.

Asimismo, este grupo de personas expertas emitieron criterio en cuanto a la relevancia del seguimiento y las condiciones que de manera prospectiva pueden visualizarse para la institución, una vez se ponga en marcha un seguimiento sistemático y articulado, de acuerdo con la ruta metodológica que se recomienda. Principalmente, prospectan mejoras en cuanto a la eficiencia y eficacia en el uso de fondos públicos que, gracias a una gestión y un quehacer docente más ordenado y planificado, capaz de tomar decisiones oportunas, incide en la graduación exitosa –es decir, en el tiempo establecido y de acuerdo con los saberes integrales estipulados en el plan de estudios- de su estudiantado y por ende, en la respuesta que la institución pueda dar las necesidades y problemáticas de la sociedad desde los diversos campos de conocimiento que se desarrollan en la institución.

Por último, cabe mencionar que esta guía constituye un valioso insumo por considerar en la ejecución del Plan Operativo Anual de la Vicerrectoría de Docencia para el año 2018, que tiene entre sus metas operativas “Diseñar un modelo institucional de seguimiento y evaluación de carreras acorde con el ideario pedagógico actualizado” (UNA, 2017, p.6)

Junio de 2017

## **Siglas**

APEUNA: Área de Planificación de la Universidad Nacional

CEG: Centro de Estudios Generales

CIDE: Centro de Investigación y Docencia en Educación

CIDEA:

CIEMHCAVI: Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida

CONSACA: Consejo Académico

DE: División de Educología

DEB: División de Educación Básica

DER: División de Educación Rural

DET: División de Educación para el Trabajo

DF: Departamento de Física

EACV: Escuela de Arte y Comunicación Visual

EAE: Escuela de Arte Escénico

EBDI: Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información

ECA: Escuela de Ciencias Agrarias

ECB: Escuela de Ciencias Biológicas

ECG: Escuela de Ciencias Geográficas

ED: Escuela de Danza

EDA: Escuela de Administración

EDECA: Escuela de Ciencias Ambientales

EE: Escuela de Economía

EECR: Escuela Ecuménica de Ciencias de la Religión

EF: Escuela de Filosofía

EH: Escuela de Historia

EI: Escuela de Informática

ELCL: Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje

EMU: Escuela de Música

EM: Escuela de Matemática

EMV: Escuela de Medicina Veterinaria

EP: Escuela de Psicología

EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social  
EQ: Escuela de Química  
ERI: Escuela de Relaciones Internacionales  
ES: Escuela de Sociología  
ESP: Escuela de Secretariado Profesional  
ETCG: Escuela de Topografía, Catastro y Geodesia  
FCEN: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
FCS: Facultad de Ciencias Sociales  
FCSA: Facultad de Ciencias de la Salud  
FCTM: Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar  
FFL: Facultad de Filosofía y Letras  
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
UA: Unidad académica  
UGES: Unidad de Gestión Estratégica  
UIECP: Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Programas  
UNA: Universidad Nacional  
VD: Vicerrectoría de Docencia

## **OBJETIVOS DE LA GUÍA**

### **Objetivo general**

Orientar la implementación de un sistemático seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de carreras de grado en la UNA, que posibilite el acceso a información y a espacios de toma de decisión oportunos.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar espacios de construcción colectiva conducentes al establecimiento formal y legítimo de los referentes conceptuales, metodológicos y operacionales requeridos para la implementación del seguimiento a todos los planes de estudio de grado en el Campus Omar Dengo.
2. Ejecutar un plan piloto que permita la verificación del comportamiento del instrumental aplicado en el seguimiento para su optimización y puesta en práctica en el nivel institucional.

## **MARCO REFERENCIAL DE LA GUÍA**

### **Conceptos e ideas principales sobre el seguimiento**

En virtud de que el seguimiento, como forma de obtener información para toma de decisiones oportunamente, se relaciona, entre otros, con la gestión de la calidad, conviene retomar aquí lo que fue desarrollado en el capítulo II de este documento concerniente a la calidad del diseño, los procesos y los resultados en educación.

De acuerdo con Chatee y Sherr (1992) y Sallis (1993), citados por ORELAC (1999), la calidad de los procesos incluye todo lo que ocurre en el proceso educativo, e incorpora lo relativo al seguimiento durante el proceso, con énfasis en dos aspectos: a) determinar lo que se debe hacer en cada función del proceso educativo en lo que se corresponde con “el programa, los espacios, los métodos, los docentes, los alumnos” (p.60), y b) determinar “su

articulación en el calendario, ritmos del programa, el uso de espacios y recursos y las otras variables que se combinan para dar un nivel de calidad” (p.60).

A su vez, el seguimiento permite hacer valoraciones en relación con el avance para el logro de los resultados propuestos en términos de qué y cuánto se ha logrado.

Por lo tanto, las orientaciones en torno a la calidad y el seguimiento deben estar mediadas por el posicionamiento académico-epistemológico, sociopolítico y axiológico con el cual se acometen los procesos de seguimiento desde su constitución hasta su evaluación, pasando, por supuesto, por su implementación. En este sentido, es esclarecedor considerar las reflexiones de Coloma (1997), planteadas en el capítulo II de este documento, sobre los fines de instituciones universitarias, en relación con el seguimiento en el marco de procesos de gestión curricular

Guédez considera que cuando la intencionalidad se circunscribe a los fines académico-epistemológicos y descuida los de naturaleza política y ética se cae en el academicismo que concibe la ciencia como un fin en sí misma independientemente de su orientación social y ética, o en el dogmatismo, que delega en el criterio de autoridad las búsquedas y los significados del proceso científico tecnológico. De igual manera, cuando se subrayan los fines socio políticos en detrimento de lo académico-epistemológico y lo ético se desemboca en el desarrollismo, que se concentra sólo en la eficacia y la efectividad tecnocráticas, o en el politicismo, que sólo persigue la persuasión y el sectarismo contaminado y sesgado. Por último, cuando se acentúan los fines ético-críticos y se descartan los propósitos académicos y socio-políticos se generan los peligros propios del axiologismo o utopismo, que reduce todo a una conducta ética del ámbito individual e independiente de las realidades culturales y sociales (p.17).

Esto, en virtud de resguardar la debida armonía entre cada una de las fuerzas que se movilizan en la vida universitaria, evitando decantar por uno o algunos de los aspectos indicados por la autora puesto que incurrir en tal acción, pone en riesgo el logro fundamental de tomar decisiones basadas en la información, que sean eficientes, académicas, informadas y contextualizadas.

Por tanto, el proceso de seguimiento ha de considerar los componentes de la calidad propuestos por Chatee y Sherr (1992) y Sallis (1993), citados por ORELAC (1999), desde un posicionamiento que atiende de manera relativamente equilibrada la perspectiva académico-epistemológica, así como la sociopolítica y la axiológica que convergen no solo en el proyecto educativo por monitorear, sino en el proceso mismo de diseño del esquema de seguimiento.

Con ello, se pretende de alguna manera conciliar en su corpus lo relevante, es decir, el cumplimiento de los fines de la institución, lo vincular, referido a la orientación social y ética que poseen las universidades, y lo posible, entendido como el conjunto de consideraciones que logran dinamizar el seguimiento en medio de la complejidad organizativa y del contexto social, económico, político y cultural en el cual existe e interactúa la UNA, y contribuir con ello al fortalecimiento de la gestión académica-curricular institucional.

Tal como se abordó en el marco teórico de este documento, diversos autores se refieren al seguimiento en términos de su utilidad o propósitos. Para proceder con la conceptualización de lo que se entenderá por seguimiento en la UNA, es aconsejable se consideren al menos las propuestas de la OEI (s.f.), del PNUD (2009) y de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), descritas a continuación.

De acuerdo con la OEI (s.f.), seguimiento se define como

Un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los

ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno... permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución (p.2)

En tanto, el PNUD (2009) se refiere al seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente información sobre los avances realizados, en relación con las metas y los objetivos propuestos formalmente; además, establece que “a diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades...este se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos” (p8).

Por ello, se debe atender no solo el cumplimiento de lo propuesto, sino que el seguimiento debe apuntar a los avances que van ocurriendo en función de los resultados esperados.

Ambas definiciones se complementan con la que ofrece la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011)

El proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa (p.13).

A partir del estudio de los aportes teóricos referidos, se propone que en la Universidad Nacional el seguimiento a la implementación de planes de estudio de carreras de grado se conciba como un proceso de acciones articuladas mediante el cual se obtiene, registra y razona información relacionada con elementos prioritarios en el desarrollo del proceso

formativo, para la toma de decisiones oportunas en las cuales se involucran diversos actores de acuerdo con su ámbito de acción y responsabilidades.

Para la toma de decisiones se asume como eje central el éxito académico del estudiantado, éxito que se comprende a la luz de los postulados del ideario pedagógico y que incluye la obtención del grado académico –graduación- en el tiempo establecido.

### **Fundamentación del seguimiento a la implementación de carreras de grado en la UNA**

La Universidad Nacional es una institución que aspira a ser protagonista de los procesos de transformación social conducentes a formas de convivencia más justas y dignificantes de la condición humana para todas las personas y de estas con el medio en el cual coexisten.

Asimismo, desde el Estatuto Orgánico se define que en su quehacer la UNA (2015) se propone

...la participación efectiva de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, a partir de la experiencia y del continuo aprendizaje institucional.

La calidad y la pertinencia de su gestión se verifican mediante una rendición de cuentas ante sí misma y ante la sociedad costarricense (p.17).

Dicha participación se debe operacionalizar con toda claridad para cada uno de los procesos que se llevan a cabo y el seguimiento a la implementación de planes de estudio es uno de ellos.

En la UNA, si bien existen formas de seguimiento de manera más o menos estructurada, las cuales velan por el monitoreo al avance de dicha implementación, se trata de iniciativas que muestran potencial de mejora en aspectos tales como el uso de los referentes normativos que orientan el deber ser en materia de seguimiento, las fuentes de información para el seguimiento, los participantes que deben involucrarse, los momentos para la toma de



decisiones, los procesos de toma de decisiones, y las consecuencias que según el cuerpo normativo deben generarse como producto del incumplimiento de acciones o responsabilidades en esta materia.

Dado que en relación con el seguimiento existen en la UNA diversos referentes, y que además dichos referentes se encuentran dispersados en múltiples documentos con diversos alcances (estatuto, políticas, reglamentos, directrices, circulares, entre otros) desde los cuales se regula el tema en la institución, es importante presentar a modo de síntesis, los fundamentos generados para el seguimiento a la ejecución de planes de estudio según los elementos priorizados y validados con juicio de expertos.

Así, por normativa institucional, existe el mandato estatutario y otras normas de acatamiento sean estas reglamentos, políticas, lineamientos, entre otros, que dan cuenta clara de la obligatoriedad y oportunidad de realizar el debido seguimiento a lo que acontece durante la ejecución de planes de estudio.

Una síntesis del cuerpo normativo y el articulado en él contenido, que fundamenta el seguimiento y los responsables de su realización, es la siguiente:

**Estatuto Orgánico:** artículo 14

Son deberes de quien labora en la Universidad Nacional:

- a. Cumplir con las tareas asignadas a su función y otras que, en correspondencia con los principios, valores y fines de la Universidad, esta le asigne.
- b. Acatar lo establecido en este estatuto, sus normas supletorias y conexas, los reglamentos, instrucciones y circulares debidamente promulgadas, así como las disposiciones emanadas de los niveles jerárquicos superiores.

- c. Participar en los programas y procesos de mejoramiento, evaluación, capacitación y actualización profesional que la institución ofrece.
- d. Actuar con probidad y rendir cuentas por el ejercicio de sus labores.
- e. Los que emanen de su condición de funcionario universitario y de la normativa y disposiciones aprobadas institucionalmente. (UNA, 2015, p.26)

Además, lo establecido en Título III Capítulo I artículo 46, Capítulo II artículos 56, 58, 67, 70, 73, 75.

**Reglamento del Sistema de Mejoramiento continuo de la Gestión en la Universidad Nacional:** esta norma contempla entre los objetivos del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional, el objetivo descrito en su artículo 2 inciso d, que señala “asegurar la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información que se recopila, procesa, comunica y mantiene, como insumo primordial para la toma de decisiones en procura del logro de los objetivos de la UNA” (UNA, 2015, p.2).

**Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA:** su articulado, según se vio en la sección del diagnóstico, remite a múltiples cuestiones que deben tener seguimiento en el tema atinente a este proyecto. Además, explícitamente el artículo 2, delimita quienes deben ser responsables de su cumplimiento

En su calidad de superior jerárquico, quienes ocupen las direcciones de las unidades académicas y secciones regionales, y las direcciones académicas en las sedes regionales, serán las personas responsables de velar por el cumplimiento y la ejecución de este reglamento en su unidad. Quien ocupe el decanato en su facultad, centro o sede, la Rectoría Adjunta en el caso de las secciones regionales y la Vicerrectoría de Docencia en el ámbito general, son los responsables de efectuar el seguimiento correspondiente (UNA, 2016, p.2)

**Reglamento General de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías de la UNA:** artículo 27 funciones de la Vicerrectoría de Docencia, inciso e. “Promover procesos de seguimiento de la ejecución y evaluación de carreras y planes de estudio” (UNA, 2017, p.12), e inciso s

Ejercer la conducción superior sobre la instancia administrativa permanente responsable de atender al estudiantado en la ejecución de los procesos de admisión, matrícula, permanencia y graduación, así como del seguimiento y manejo del historial estudiantil, entre otras actividades propias de estos procesos registrales. (p.13)

**Reglamento General de Admisión, Seguimiento y Permanencia de la UNA:** artículo 15.

El seguimiento a la persona estudiante

...comprende el conjunto de acciones institucionales que realizan las unidades académicas y las instancias de apoyo a la academia, para favorecer la adecuada inserción y permanencia de la población estudiantil, de manera particular la de primer ingreso, con el propósito de que concluyan satisfactoriamente sus estudios universitarios (UNA, 2015, p.5).

Este reglamento además exige la implementación de “estrategias que promuevan la nivelación de los conocimientos en determinadas áreas, que fortalezcan las habilidades y destrezas... el desarrollo integral de los estudiantes” (UNA, 2015, p.5).

**Reglamento del Régimen Disciplinario de la UNA:** artículos del 58 al 62 inclusive.

**Políticas y Lineamientos Curriculares en la UNA:** interés de que en los planes de estudio se valore su vigencia a partir de “criterios de matrícula, graduación, pertinencia social y laboral” (UNA, 2012, p.2).

El carácter de universidad pública demanda de esta institución el fortalecimiento permanente de sus diversas formas de gestión, incluyendo el de la gestión académica y curricular; es parte de la transparencia en el manejo de fondos públicos a la cual está comprometida de cara a la sociedad, así como de la obligación que tiene con la búsqueda de la excelencia.

La acción universitaria debe gozar de una sana reflexión acerca del tipo de profesionales que se requieren para la transformación social, y esto implica la revisión sistemática de la forma en que acomete el desarrollo de su acción sustantiva y, en el caso particular de este proyecto, la praxis docente y su oferta académica.

Este proceso de reflexión necesariamente demanda de una gestión que atiende lo urgente concentrándose en lo importante, generando para ello los recursos de diversa naturaleza, como lo es esta guía y el producto que con ella será posible construir, que permitan a la institución contar con información relevante y también con el tiempo necesario y oportuno para revisar su deber ser y su hacer, tomando decisiones que posibiliten la búsqueda de la excelencia, con participación e involucramiento de cada uno de los actores que corresponden según ámbitos de competencia.

Como se verá a continuación, de acuerdo con los elementos prioritarios definidos, es posible indicar, a modo de síntesis, los siguientes aspectos fundamentadores del seguimiento:

- Las obligaciones que por normativa institucional existen en relación con la temática.
- La necesidad de garantizar el cumplimiento del perfil de salida establecido y mediante el cual la institución asume el compromiso con la sociedad, de graduar profesionales según los saberes integrales descritos en dicho perfil.
- La necesidad de un uso eficiente y eficaz de fondos públicos que el estado costarricense confía a la institución para su funcionamiento.

- La necesidad de atender situaciones de deserción, rezago y repitencia del estudiantado que ingresa a la Universidad Nacional.
- La necesidad de mejorar el índice de graduación por cohorte en relación con el índice de matrícula por cohorte.
- El compromiso asumido por parte de la Vicerrectoría de Docencia, en el marco del Plan Estratégico 2017-2021 en relación con el seguimiento a la ejecución de planes de estudio y la evaluación curricular.

### **Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de carreras de grado en la UNA**

Los elementos prioritarios de seguimiento son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso –graduación en el tiempo establecido- del estudiantado, implican toma de decisiones oportunas y podrían, en virtud de su ocurrencia temprana en la línea del tiempo, y en presencia de un seguimiento óptimo, permitir que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con el desarrollo de dicho proceso formativo.

En la priorización se toman en cuenta los resultados de la caracterización del seguimiento actual, de manera que responden a la normativa institucional, considerando además el criterio experto en gestión académica-curricular de los participantes de la investigación.

Estructuralmente, se agrupan por componentes en cada una de las etapas del ciclo de implementación del plan de estudios planteado en el proyecto de investigación, como se ve en la siguiente figura

Figura 5: El seguimiento desde la dimensión académico curricular de los planes de estudio: etapas, componentes y elementos prioritarios

## Dimensión académica curricular

### Etapas de la implementación de planes de estudio:

1. Atracción de estudiantes, 2. Organización para la implementación de cursos, 3. Desarrollo de los cursos, 4. Evaluación y mejoramiento del plan de estudios

### Componentes:

a) Gestión administrativa, b) Gestión curricular, c) La persona estudiante, d) El perfil de salida y e) El curso (programa y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes

### Elementos

Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Los componentes establecidos se explican a continuación:

- La persona estudiante: en este componente se organizan aquellos elementos vinculados especialmente con el estudiantado, tales como características y necesidades.
- Gestión administrativa: se contemplan especialmente los elementos relacionados con la dimensión administrativa establecida en los planes de estudio de la UNA, incluyendo gestión de recursos y trámites relevantes.
- Gestión curricular: se asume la definición de la UNA para la administración del currículum, como un acumulado constituido por acciones que “garantiza espacios para la planificación, programación, organización y coordinación curricular del plan de estudios” (UNA, 2012, p.12).
- El perfil de salida: considera lo que estipula la UNA en cuanto a su formulación así como las acciones académicas y curriculares asociadas con su consecución, y por su naturaleza y alcances, corresponde al referente que orienta el seguimiento en tanto

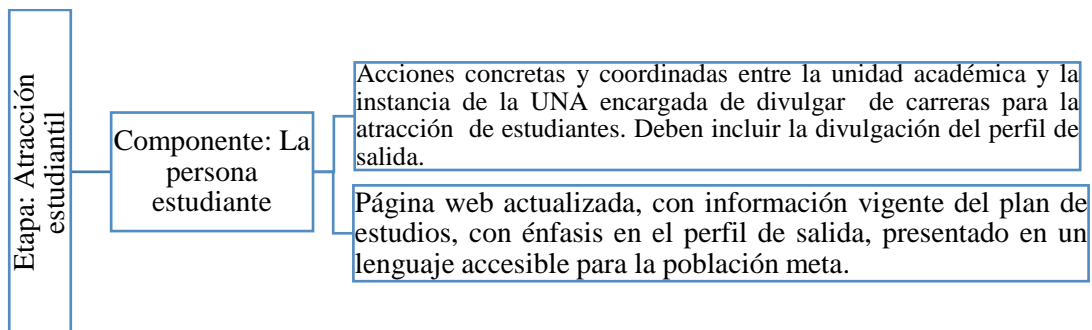
permita el logro de los aprendizajes integrales: conceptuales, procedimentales y actitudinales, que la institución se comprometió, mediante la aprobación y puesta en ejecución de un plan de estudios, a ofrecer a la sociedad una vez el estudiantado culmine el proceso formativo y obtenga su titulación en el área de conocimiento respectiva.

- Cursos (programa y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes: se incluyen todos los elementos estrechamente asociados con la mediación y evaluación de los aprendizajes desde su planificación formal en los programas de curso, hasta la entrega de sus resultados.

### **Etapa: Atracción estudiantil**

La etapa de atracción estudiantil se refiere a las acciones que se deben realizar en ese tema, en correspondencia con la población meta establecida en el plan de estudios y los propósitos institucionales. Los elementos prioritarios para la etapa de atracción estudiantil son los siguientes:

Figura 6: Elementos prioritarios etapa Atracción Estudiantil



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

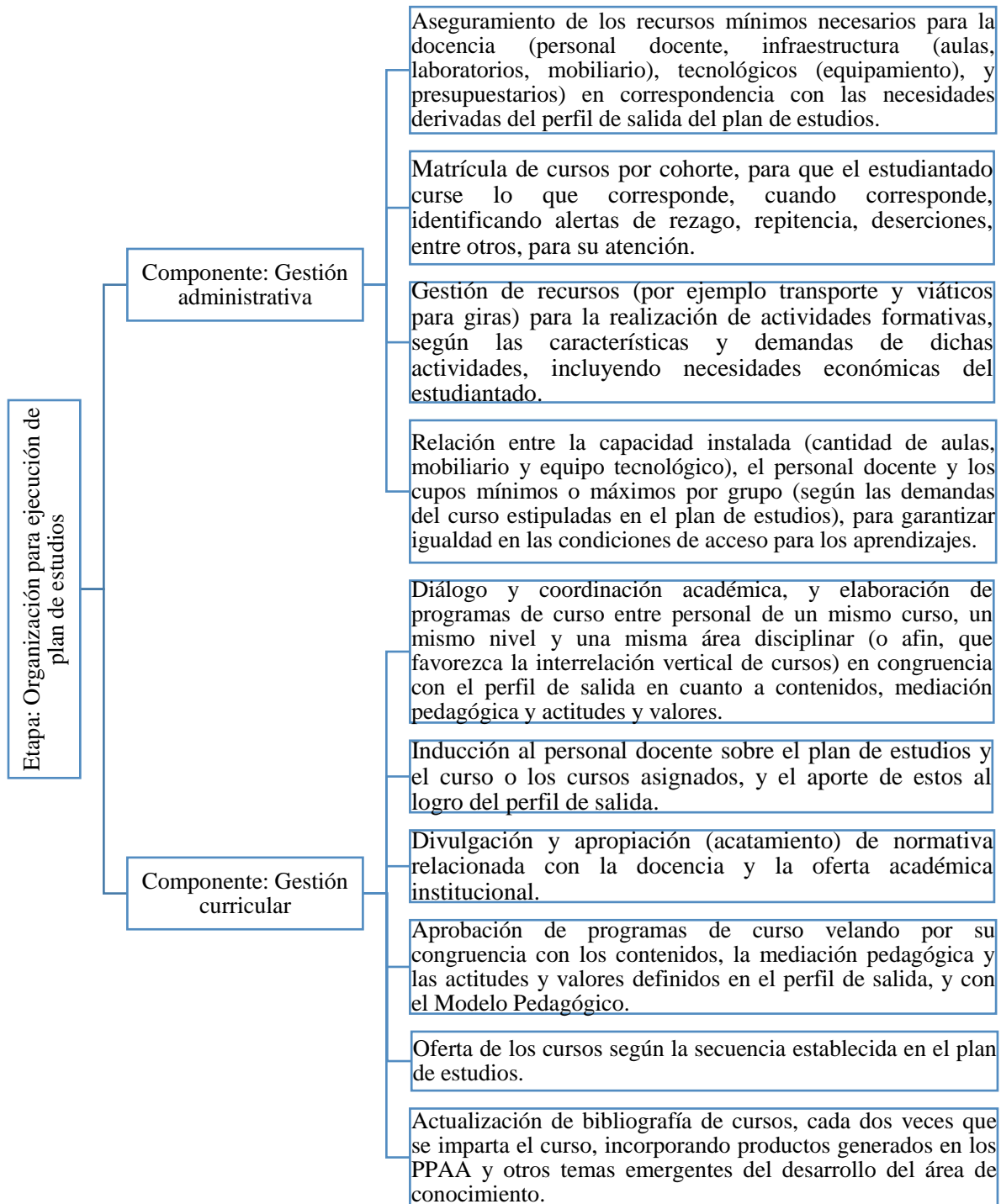
Dichos elementos están concatenados porque una adecuada caracterización de la población meta permite que las acciones concretas de atracción estén mejor dirigidas hacia esa población y a su vez, la inclusión del perfil de salida aporta a la población meta información valiosa para su decisión vocacional.

**Etapa: Organización para la ejecución del plan de estudios**

En esta etapa se ubican elementos prioritarios en los componentes Gestión administrativa y Gestión académica, según se detalla seguidamente:



Figura 7: Elementos prioritarios etapa Organización para la ejecución del plan de estudios



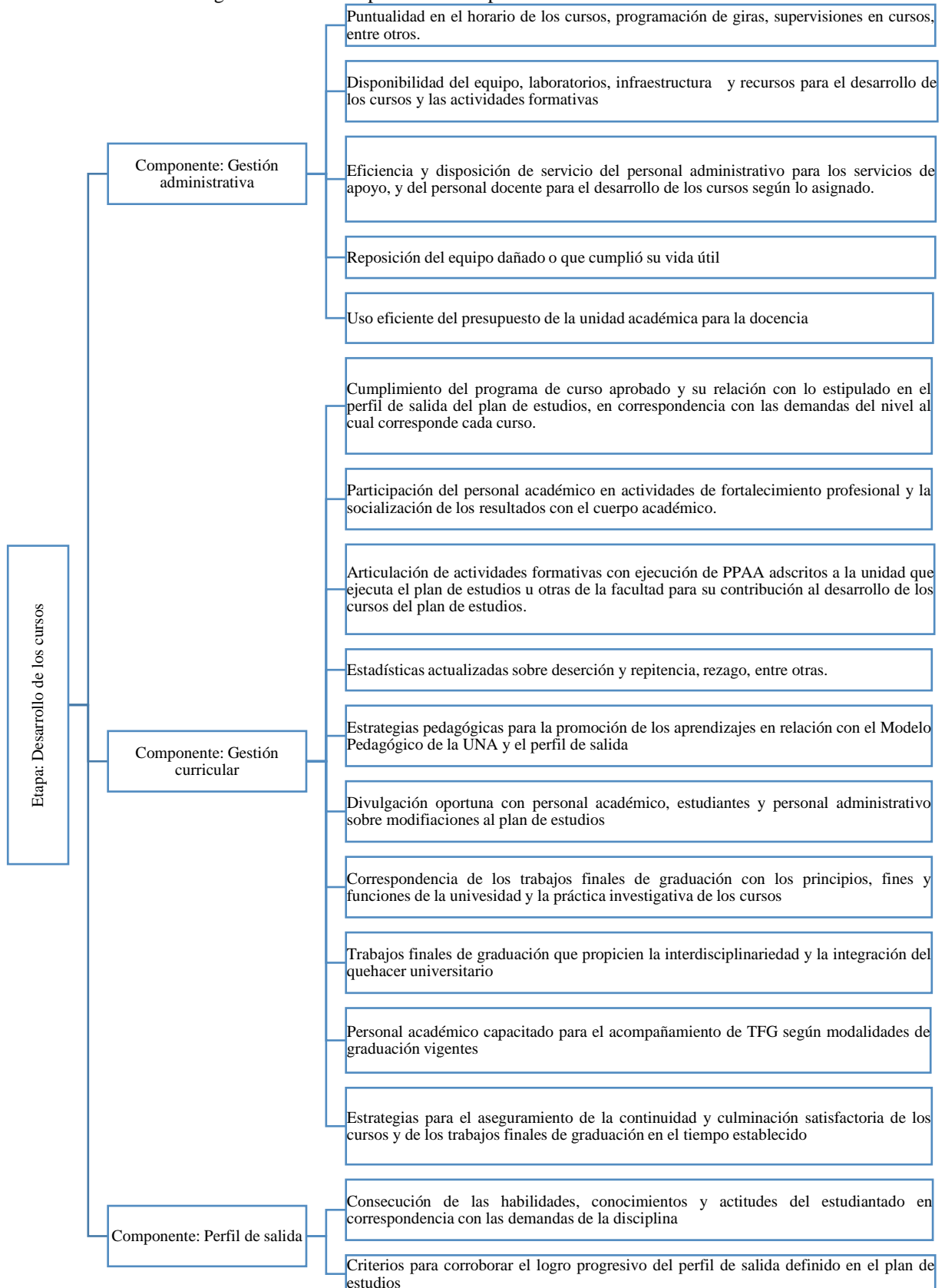
Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

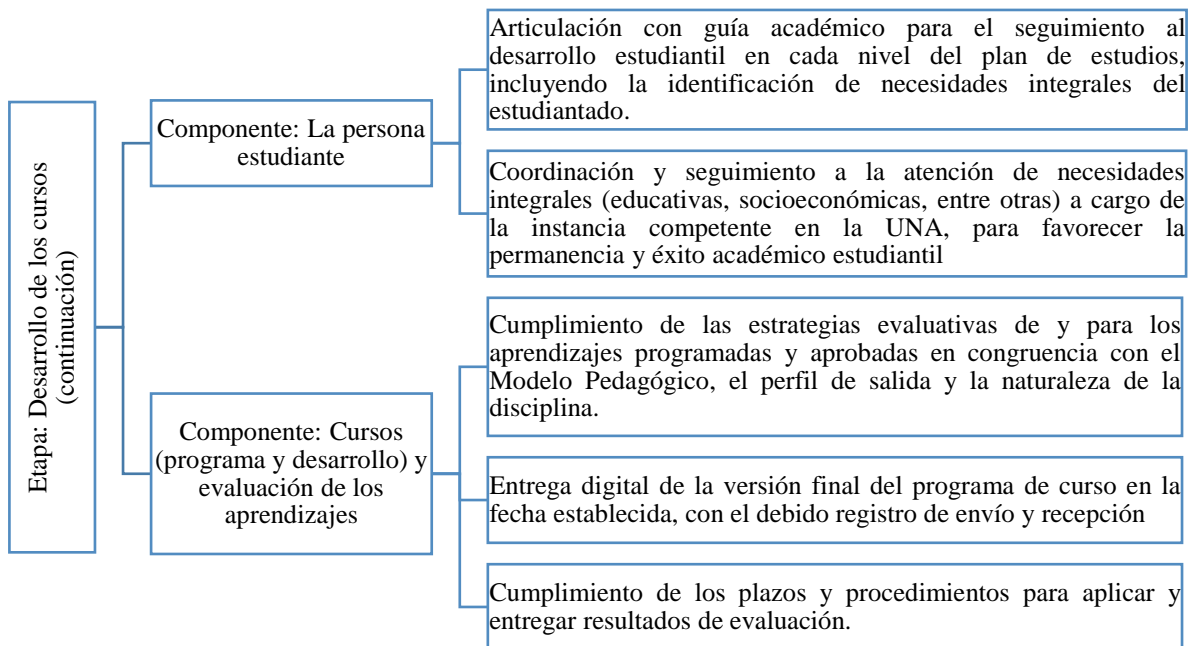
Para facilitar esta labor, es fundamental considerar como referente el perfil de salida establecido en el plan de estudios. Tal y como se expuso en el capítulo II de este documento, esto permite atender los retos que plantea Zabalza (2003) con respecto a la definición del currículum como un proyecto formativo integrado que necesita coherencia y unidad interna, puesto que “no es un amontonamiento de conocimientos y experiencias sino un proceso” (p.24) y lo que señala Edwards (s.f.) sobre el currículo como “el producto de las visiones, teorías y valores de las personas que participan en las decisiones curriculares” (p.29) que requiere de importantes esfuerzos de coordinación y negociación académica.

### **Etapa: Desarrollo de los cursos**

En esta etapa los elementos se agrupan en los componentes Gestión administrativa, Gestión curricular, El perfil de salida, La persona estudiante, y el denominado Cursos (programas y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes.

Figura 8: Elementos prioritarios etapa Desarrollo de los cursos





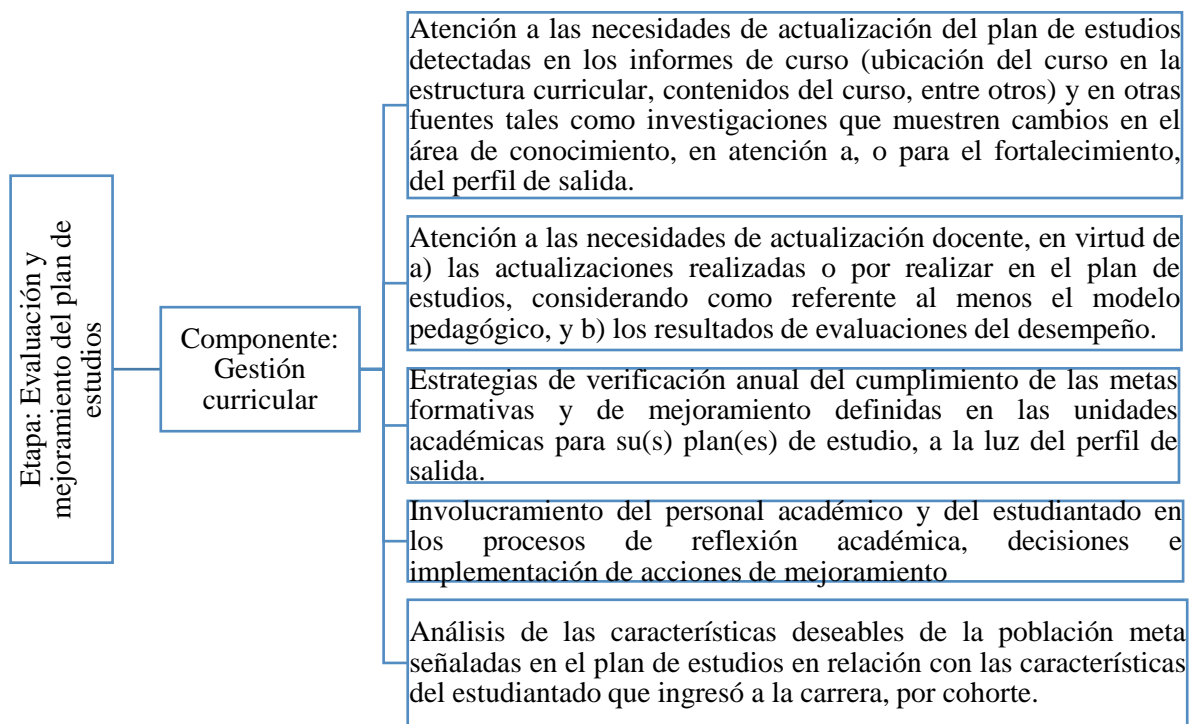
Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

En esta etapa se deben atender especialmente cuestiones que remiten, por una parte, a la eficacia interna que se explicó en el capítulo II del documento, referida a la atención del rendimiento estudiantil desde diversos asuntos que inciden en este, como es la mediación y evaluación de y para los aprendizajes, y por otra parte, a la eficiencia interna orientada por la congruencia, la continuidad y la integración del currículum, la cual debe verse plasmada en la praxis docente en correspondencia con lo establecido en el plan de estudios, teniendo como referente fundamental el perfil de salida.

### **Etapa: Evaluación y mejoramiento del plan de estudios**

Los elementos corresponden al componente Gestión curricular, según se detalla a continuación:

Figura 9: Elementos prioritarios etapa Evaluación y mejoramiento del plan de estudios



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

En esta etapa se atienden de manera integrada temáticas referidas al logro del perfil de salida y la pertinencia de este en relación con las demandas sociales y de la propia disciplina en los avances epistemológicos que ocurren como parte del proceso evolutivo del conocimiento y que requieren de procesos sistemáticos de revisión y actualización de la oferta en términos integrales, es decir, no se circunscribe solo a los contenidos, sino a cada uno de los elementos que confluyen en la ejecución de planes de estudio.

También se atiende el tema de la caracterización de la población meta del plan de estudios, con miras a que, en el mediano plazo, se mejoren las condiciones de atracción estudiantil generando algunos criterios que favorezcan la decisión vocacional.

## **RUTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO**

La ruta metodológica para la implementación generalizada del seguimiento en la institución lo que pretende es diseñar un camino por el cual la Vicerrectoría de Docencia conduzca las acciones acertadas para la consolidación del seguimiento a la ejecución de planes de estudio en la UNA que deberán realizar dicha instancia y las unidades académicas, y contiene los 6 apartados descritos a continuación:

1. Validación, en el ámbito institucional, de lo siguiente:
  - Referente conceptual sobre seguimiento a la ejecución de planes de estudio, adecuado a la UNA.
  - Fundamentación del seguimiento.
  - Elementos prioritarios a los que se debe dar seguimiento.
2. Generación, validación y aprobación de la política, los lineamientos, y los indicadores para el seguimiento.
3. Generación del manual de procedimientos, instructivos, guías e instrumentos para la implementación del seguimiento.
4. Socialización y capacitación para la implementación del seguimiento.
5. Implementación del seguimiento con carácter de plan piloto.
6. Seguimiento y evaluación de los resultados de la implementación del plan piloto.

A esos efectos, se incluye un apéndice con el cronograma sugerido para la implementación de cada uno de los apartados.

## **Validación, en el ámbito institucional, del referente conceptual, la fundamentación y los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio**

Resulta fundamental, por sus alcances y por su propia naturaleza, que el proceso institucional de seguimiento sistemático y articulado a la ejecución de planes de estudio, cuente con la fortaleza y consistencia que le otorguen legitimidad sociopolítica. Para ello, es recomendable la realización de un exhaustivo proceso de validación.

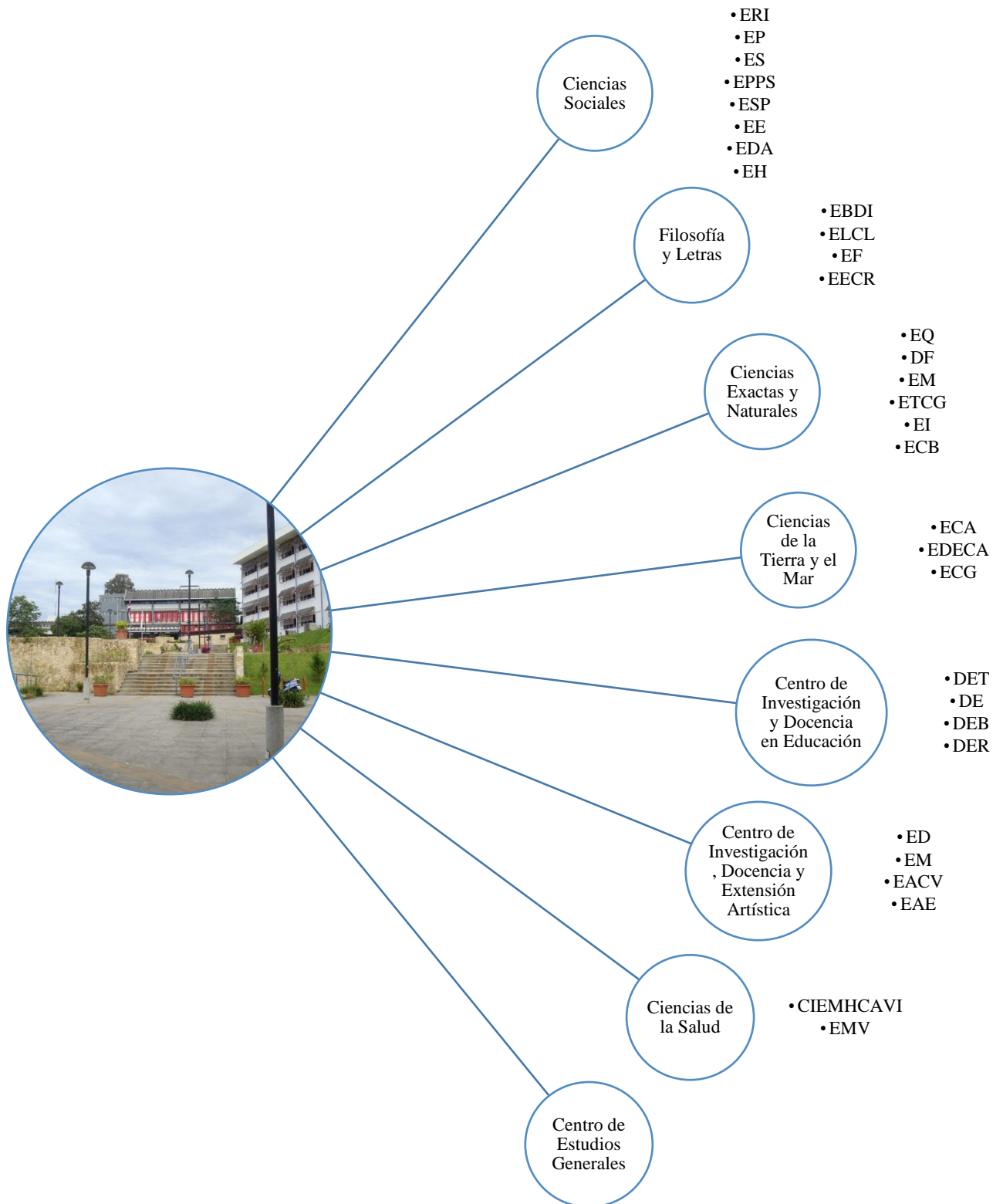
Las instancias que deben participar, lideradas por la Vicerrectoría de Docencia, en la validación, según ámbitos y niveles de intervención, en correspondencia con la estructura organizativa y el sistema de gobernanza de la institución, ubicadas en el Campus Omar Dengo, son las siguientes:

- Asamblea de Académicos (Artículo 67, inciso c, del Estatuto Orgánico), puesto que es parte de sus funciones “Conocer y pronunciarse sobre asuntos de interés académico general de la universidad” (UNA, 2015, p.52).
- Consejo Académico de Facultad (Artículo 54, inciso a, del Estatuto Orgánico), dado que tiene como función, entre otras, “Velar por la excelencia académica, procurando que la oferta responda a las políticas, a las prioridades institucionales y a las necesidades del país” (UNA, 2015, p.45).

Para la validación se recomienda la realización de grupos focales en los ámbitos de unidad académica y de facultad, que permitan y propicien un adecuado intercambio dialógico en torno a la pertinencia y viabilidad del referente conceptual, la fundamentación y los elementos prioritarios de seguimiento en la implementación de planes de estudio, antes de proceder con la generación de la política, los lineamientos y los indicadores para el seguimiento.

La siguiente figura muestra las facultades ubicadas en el Campus Omar Dengo, y las unidades adscritas a cada una

Figura 10: Facultades y unidades académicas con planes de estudio de grado en el Campus Omar Dengo



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.



## **Generación, validación y aprobación de la política, lineamientos, e indicadores para el seguimiento**

El proceso de seguimiento requiere de la construcción de una serie de documentos que delimiten con toda claridad los alcances, las responsabilidades y los instrumentos por medio de los cuales se va a llevar a cabo dicho seguimiento, así como la metodología con la cual este será puesto en práctica.

Las instancias que deben participar en la generación de la política, los lineamientos y los indicadores para el seguimiento, son las siguientes:

- Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia
- Unidad de Gestión Estratégica de la Vicerrectoría de Docencia
- Representación de las direcciones de unidades académicas que serán encargadas de su implementación.
- Representación de los decanatos de facultades.
- Con la asesoría de la oficina que atiende los asuntos jurídicos en la UNA

Adicionalmente, podría considerarse la realización de espacios concretos de consulta con personal del área de planificación (APEUNA).

Por su parte, en cuanto a la validación de la política, los lineamientos y los indicadores para el seguimiento, se recomienda la participación de las siguientes instancias:

- Asamblea de Académicos (Artículo 67, inciso c, del Estatuto Orgánico)
- Consejo Académico de Facultad (Artículo 54, inciso a, del Estatuto Orgánico)
- Consejo Académico-CONSACA (Artículo 40, inciso a, del Estatuto Orgánico)

Las competencias de la asamblea de académicos y del consejo académico ya fueron señaladas en la sección anterior. Lo correspondiente al CONSACA, hace referencia a su función

estatutariamente definida de “Promover, integrar y coordinar el quehacer académico de la universidad, con el fin de garantizar su excelencia y la pertinencia de su oferta académica para la sociedad” (UNA, 2015, p.38).

En cuanto a la aprobación de la política, los lineamientos y los indicadores, corresponde a la Vicerrectoría de Docencia, como instancia encargada de “Promover procesos de seguimiento de la ejecución y evaluación de carreras y planes de estudio” (UNA, 2017, p.12), presentarlos para su aprobación ante el Consejo Académico de la UNA, dado que según se establece en el artículo 40 del Estatuto Orgánico, ese órgano es el encargado de “aprobar la reglamentación y en general la normativa que rige el quehacer académico en la Universidad Nacional” (UNA, 2015, p.39).

También en este caso se recomienda la realización de grupos focales que permitan y propicien un adecuado intercambio dialógico en torno a la pertinencia y viabilidad de la política, los lineamientos y los indicadores de seguimiento en la implementación de planes de estudio.

Adicionalmente, se sugiere la inclusión de actividades como presentaciones colectivas dirigidas a las personas que se desempeñan en puestos claves dentro de las instancias directamente vinculadas con la implementación del seguimiento.

En lo que respecta a la generación de la política para el seguimiento, se recomienda un exhaustivo análisis documental que tome en cuenta la totalidad de la normativa institucional vigente en aras de garantizar la pertinencia del resultado. En particular, debe contemplarse la siguiente:

- Estatuto Orgánico
- Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje
- Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías
- Reglamento de Vida Estudiantil
- Reglamento General de Admisión, Seguimiento y Permanencia

- Políticas Curriculares
- Políticas y Lineamientos para la Flexibilidad Curricular
- Reglamento de Contratación de Personal Académico
- Reglamento del Régimen Disciplinario de la UNA
- Reglamento del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional
- Políticas del sistema de becas de estudiantes de la Universidad Nacional

En cuanto a la generación de lineamientos, se recomienda su construcción basándose en las indicaciones contempladas en la página 12 del Manual para la Elaboración de Disposiciones Normativas vigente en la UNA desde agosto de 2015, así como el formato establecido en el anexo 3 de dicho manual (UNA, 2016, p.30) tal como se muestra a continuación:

## **FORMATO DE LINEAMIENTO ACADÉMICO**

LINEAMIENTOS ACADÉMICOS PARA (indicar la temática)

I. INTRODUCCIÓN (justificación de la propuesta)

A. OBJETIVOS

B. DESARROLLO (instancias competentes, funciones, procedimiento)

C. VIGENCIA (derogatoria)

TABLA DE CONTENIDOS

CITAS DE APROBACIÓN (acuerdo Consejo Académico).

CITAS DE PUBLICACIÓN EN GACETA UNIVERSITARIA

Dichos lineamientos deben contemplar un esquema de consecuencias para los casos cuando se constate incumplimiento de las acciones en ellos establecidas.

Y de los indicadores, la recomendación que debe efectuarse supone que estos se elaboren con base en los resultados del diagnóstico de este proyecto, en estricta observancia de los referentes teóricos que para estos efectos son atinentes al ámbito educativo.

En particular, se sugiere atender lo señalado en el documento denominado Monitoreo e indicadores, de la Organización de Estados Iberoamericanos (s.f.) disponible en el enlace <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article3687>

En dicho documento, los autores hacen referencia clara a las dos funciones básicas que cumplen los indicadores en cualquier ámbito, en términos de la descripción y aporte de información acerca de la situación de lo que se está monitoreando, y la función valorativa que permite emitir juicios de valor en relación con el dato obtenido; este juicio de valor se aporta en términos del desempeño los datos muestran acerca del tópico al que se le da seguimiento, posibilitando con ello la toma de decisiones.

Asimismo, es relevante que se considere, en el diseño de indicadores, el análisis de información o de datos se haga por cohorte. La información así obtenida permite el análisis, la reflexión y valoraciones más precisas sobre el comportamiento de dicha información y, en consecuencia, trazar rutas adecuadas para la atención de las desviaciones que se detecten en relación con las metas de formación –matrícula, rezago, deserción, permanencia, graduación en el tiempo establecido- trazadas en el plan de estudios, por cohorte.

### **Generación del manual de procedimientos, instructivos, guías e instrumentos para la implementación del seguimiento**

En procesos que implican una organización para el sano control interno, y tratándose además de instituciones educativas complejas como es el caso de una universidad pública, se considera pertinente la generación de un manual de procedimientos con su respectivo instrumental, en aras de contribuir con la comprensión y aplicación del seguimiento de forma homogénea.

La generación del manual de procedimientos debe realizarse en estricta observancia de lo estipulado en el Manual para Elaboración de Disposiciones Normativas de la UNA, en la cual se encuentra la definición e indica que un manual de procedimientos es

...un documento que contiene una descripción específica de los principales procesos o procedimientos que forman parte de una actividad o servicio, a partir de las competencias creadas por una norma superior, que obligan tanto a la instancia que lo emite, como a otras que participan en el proceso. Incluye qué debe hacerse, quién lo debe ejecutar, sus deberes y responsabilidades, el cómo y cuándo, los instrumentos que debe utilizar, los controles que debe aplicar y otros aspectos de orden operativo, dentro del ámbito definido por la normativa respectiva. (UNA, 2016, p.16)

Se recomienda también que en el manual se presente de manera gráfica un resumen del procedimiento, por ejemplo, por medio de un diagrama.

En este proceso, para el fortalecimiento del seguimiento, es crucial identificar las fuentes de información para la obtención de datos, los plazos para ello así como la metodología participativa y de involucramiento requerida para la toma de decisiones y la implementación oportuna de estas, por lo cual se recomienda prestar especial atención a este tema en los pasos que se establezcan dentro de los procedimientos.

Se recomienda que su elaboración esté liderada por el equipo de la Vicerrectoría de Docencia destacado en la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos, con apoyo de personal de la Dirección Ejecutiva, y que se generen las condiciones para contar con el involucramiento de representantes de las direcciones de unidades académicas, al menos dos por cada facultad, con la finalidad de conseguir el mayor respaldo y utilidad posible del material, que también conducirá, paulatinamente, a una óptima divulgación del instrumental generado.

## Socialización y capacitación para la implementación del seguimiento

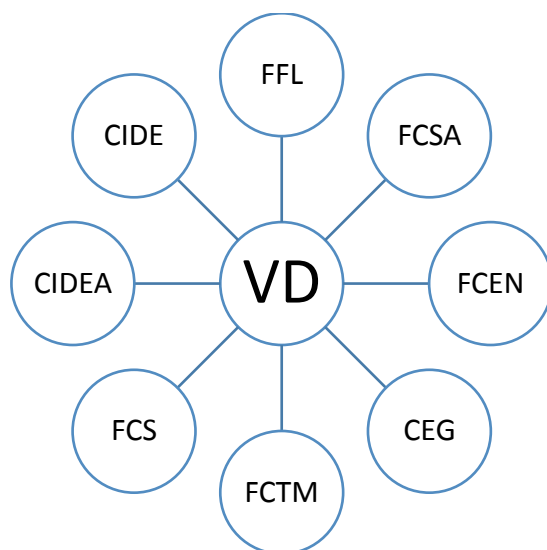
La socialización y capacitación para la implementación del seguimiento, debe tener como propósito fundamental la mayor apropiación posible por parte de los actores encargados de su implementación en cada una de las instancias pertinentes, incluyendo a personal administrativo de las unidades académicas y decanatos.

También es importante señalar la oportunidad de involucrar al estudiantado en los espacios de divulgación, como actores que poseen un lugar fundamental con miras al máximo aprovechamiento de las acciones de seguimiento por generarse.

Los espacios de socialización y capacitación deberán ser liderados por la Vicerrectoría de Docencia, a quien se le recomienda establecer un comité de enlace con personal de las diferentes facultades, para garantizar que la agenda de implementación sea pertinente y conveniente para el logro de la participación esperada.

La siguiente figura ilustra la conformación del comité de enlace sugerido:

Figura 11: Facultades con participación en el comité de enlace



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

## **Implementación del seguimiento con carácter de plan piloto**

En virtud de tratarse de un plan piloto, es deseable que, en aras de la conveniencia institucional, se determine la participación de al menos una unidad académica donde el contexto sea el adecuado para poner a prueba la implementación del seguimiento, en un primer momento, a uno de sus planes de estudio.

Entre las condiciones que se pueden considerar para determinar que se trata del contexto adecuado, se recomienda tomar en cuenta:

- Que se trate de una unidad académica cuya dirección esté explícitamente comprometida con el seguimiento.
- Que se ubique en el Campus Omar Dengo.
- Que la dirección de la unidad académica no esté a cargo del decanato (es decir, que no se trate de un caso en el cual, por cualquier razón, no se haya nombrado aún al director de la unidad).
- Que tenga en ejecución un plan de estudios de grado.
- Que se cuente con un acuerdo de asamblea de unidad académica, en el cual se comprometen a participar en la prueba piloto.
- Que tenga al menos una cohorte de personas graduadas.

Se recomienda que la implementación del plan piloto se realice reconociendo las etapas establecidas en la figura 12 : Ciclo de ejecución de planes de estudio en la UNA, y según la programación académica –por curso, por ciclo, por año y por cohorte-establecida en la ejecución de las carreras.

Figura 12: Ciclo de ejecución de planes de estudio en la UNA



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

### **Seguimiento y evaluación de los resultados en la implementación del plan piloto**

Para garantizar las condiciones idóneas que permitan vigilar el comportamiento de cada uno de los aspectos puestos a prueba en el plan piloto, se recomienda un cuidadoso monitoreo por parte del personal de Vicerrectoría de Docencia en conjunto con la unidad académica participante.

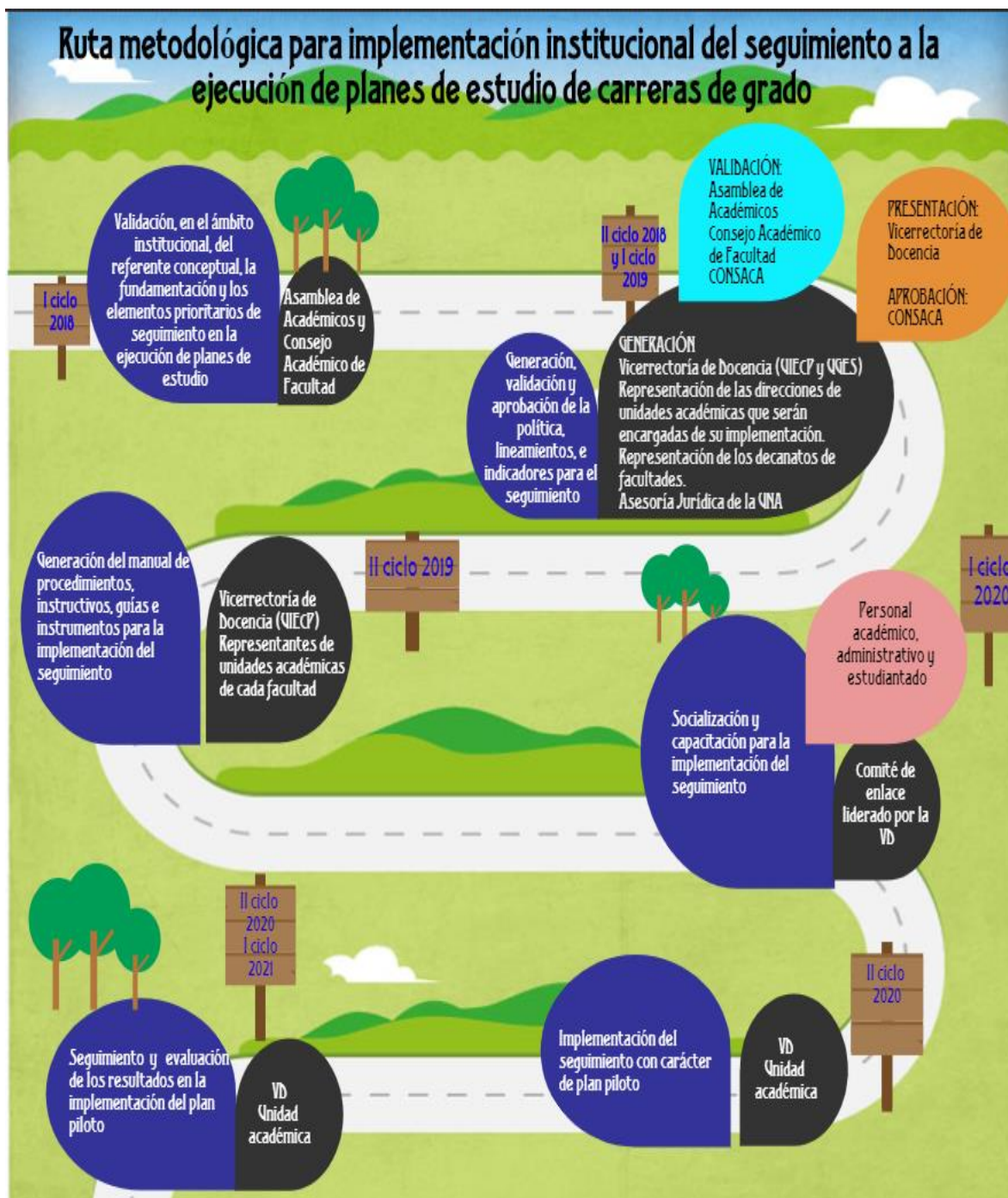
Para ello, es preciso que se tome en cuenta, mediante el empleo de diarios de campo, bitácoras u otros, las valoraciones en relación con el funcionamiento y los alcances del instrumental elaborado con este fin.

Conviene acotar que es en extremo importante, que se incluya una fase de evaluación de resultados de la implementación del plan piloto liderada por la Vicerrectoría de Docencia, que posibilite efectuar los ajustes determinados como necesarios para la implementación generalizada del seguimiento en la institución.



La siguiente imagen resume la ruta metodológica planteada, indicando la etapa, los principales participantes y el ciclo del año sugerido para su implementación:

Ilustración 2: Ruta metodológica para la implementación institucional del seguimiento a la ejecución de planes de estudio de carreras de grado.



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

## Apéndice

**Cuadro 10** Cronograma para la implementación de la ruta metodológica

Apartados	Actividades	Participantes	Plazo						
			I ciclo 2018	II ciclo 2018	I ciclo 2019	II ciclo 2019	I ciclo 2020	II ciclo 2020	I ciclo 2021
Validación, en el ámbito institucional, del referente conceptual, la fundamentación y los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño, organización e implementación de grupos focales en los ámbitos de unidad académica y de facultad, acorde con el ámbito de competencia de cada instancia.</li> <li>Sistematización de los grupos focales.</li> </ol>	Vicerrectoría de Docencia (UIECP) Asambleas de Académicos Consejos Académicos de Facultad							
Generación, validación y aprobación de la política, lineamientos, e indicadores para el seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental y teórico, incluyendo los fundamentos y elementos prioritarios de seguimiento validados en el apartado anterior.</li> <li>Construcción participativa de la política y los lineamientos.</li> <li>Establecimiento de indicadores.</li> <li>Diseño, organización y realización de grupos focales.</li> <li>Organización y ejecución de presentaciones colectivas.</li> </ol>	Generación: Vicerrectoría de Docencia (UIECP, UGES) Representación de direcciones de UA Representación de decanatos Asesoría Jurídica Validación: Asambleas de Académicos Consejos Académicos de Facultad							

Apartados	Actividades	Participantes	Plazo						
			I ciclo 2018	II ciclo 2018	I ciclo 2019	II ciclo 2019	I ciclo 2020	II ciclo 2020	I ciclo 2021
	6. Sistematización de resultados. 7. Preparación de propuesta para ser presentada ante el CONSACA por parte de la Vicerrectoría de Docencia. 8. Presentación de propuesta ante el CONSACA.	CONSACA Aprobación: VD y CONSACA							
Generación del manual de procedimientos, instructivos, guías e instrumentos para la implementación del seguimiento	1. Identificación de fuentes de información para obtención de datos en el seguimiento. 2. Definición de la metodología y los plazos para la toma de decisiones producto del análisis de información en el seguimiento. 3. Establecimiento de las instancias y formas de participación en el seguimiento, según ámbitos (Vicerrectoría de Docencia, Facultad, Unidad Académica).	Vicerrectoría de Docencia (UIECP) Representantes de unidades académicas (al menos dos por cada facultad)							
Socialización y capacitación para la implementación del seguimiento	1. Preparación de espacios de socialización dirigida a diversos actores involucrados en la temática.	Comité de enlace liderado por la Vicerrectoría de docencia.							

Apartados	Actividades	Participantes	Plazo						
			I ciclo 2018	II ciclo 2018	I ciclo 2019	II ciclo 2019	I ciclo 2020	II ciclo 2020	I ciclo 2021
	2. Realización de los espacios de socialización. 3. Diseño y ejecución de capacitaciones dirigidas a los actores encargados de implementar el seguimiento. 4. Sistematización del proceso de socialización y capacitación.	Personal académico y administrativo Estudiantado							
Implementación del seguimiento con carácter de plan piloto	1. Determinación de la(s) unidad(es) académica(s) participante(s) del plan piloto. 2. Negociación de condiciones de implementación. 3. Implementación del seguimiento.	Unidad académica seleccionada Vicerrectoría de Docencia (UIECP) Decanato							
Seguimiento y evaluación de los resultados en la implementación del plan piloto	1. Preparación y uso de material de apoyo para el monitoreo y la evaluación de los resultados del plan piloto. 2. Reuniones de coordinación 3. Sistematización de resultados 4. Realización de ajustes y mejoras	Vicerrectoría de Docencia (UIECP y UGES)  Unidad(es) académica(s) participante(s)							

Apartados	Actividades	Participantes	Plazo						
			I ciclo 2018	II ciclo 2018	I ciclo 2019	II ciclo 2019	I ciclo 2020	II ciclo 2020	I ciclo 2021
	5. Preparación de condiciones para implementación del seguimiento en el ámbito institucional.								

Nota: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

En este capítulo se ofrece una discusión de los resultados del proyecto en términos de los aportes que ofrece la propuesta desde la administración educativa. A esos efectos, se considera relevante retomar la organización de la Universidad Nacional, de manera que se comprenda, con toda claridad, que el acto de administrar la educación en esta institución abarca múltiples aristas y no se circunscribe a un limitado número de acciones estrictamente tramitológicas en función o al servicio del quehacer docente. Ver la administración educativa desde un enfoque así de estrecho, sería incurrir en un grave error conceptual y procedimental.

En su estructura organizativa, como ha sido explicado en los capítulos I y IV de este documento, la UNA está conformada por un modelo de gobierno, uno de gestión académica y uno administrativo. Todos los órganos identificados en cada uno de estos modelos, intervienen de una u otra forma, según ámbitos y competencias, en la administración - planificación, organización, ejecución y control- del quehacer educativo y administrativo institucional.

Por ello, en el modelo de gobierno se ubican las asambleas, instancias con competencia para toma de decisiones académicas. Debe entenderse aquí que lo académico, en la acción sustantiva de docencia, incorpora la gestión administrativa, académica y curricular de planes de estudio. Sobre sus responsabilidades el capítulo IV presenta un amplio análisis.

Asimismo, en el modelo de gestión académica se ubican los consejos, que en el ámbito de unidad académica, de facultad y en el más alto nivel institucional, tienen responsabilidades en materia de toma de decisiones acerca de planes de estudio. También las competencias de esta instancia fueron ampliamente analizadas en el capítulo IV, refiriéndose a los consejos de unidad académica, consejos académicos de facultad, y Consejo Académico (CONSACA) de la UNA y su participación en los procesos de seguimiento a la ejecución de planes de estudio.

Por último, el modelo administrativo incorpora al rector, decanos y directores de unidades académicas. En este ámbito, en el capítulo IV ha sido detalladamente analizado el papel de cada instancia en el proceso de seguimiento a la ejecución de planes de estudio. Y en particular, la propuesta construida en este proyecto remite a las responsabilidades que, según su ámbito de competencia, deben identificarse para que se fortalezca dicho seguimiento.

Se evidencia entonces que en la UNA la administración educativa incorpora actores de los tres modelos, y que la toma de decisiones los involucra a todos, en diferentes niveles, momentos y temáticas. Por tanto, no puede pretenderse que el seguimiento se delimite a lo tramitológico o a la gestión puramente administrativa, sino que el seguimiento debe abarcarse también desde la gestión académica y curricular, dado que en la Universidad Nacional, la administración educativa incorpora también todo el proceso de reflexión académica y curricular que posibilitan el cumplimiento de sus fines y propósitos como universidad.

Visto lo anterior en correspondencia con los objetivos del estudio, los cuales condujeron la realización del diagnóstico de los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la UNA que permitiera, de manera participativa, la construcción de una propuesta que se plasma mediante el diseño de una Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el campus Omar Dengo, se comprende que el proyecto de investigación es una contribución al ámbito de la administración educativa, toda vez que, siguiendo el planteamiento de Sánchez (2008), el seguimiento de un plan hace parte del proceso administrativo.

Tal y como se expuso en el capítulo III, las etapas de la administración comprenden la planificación, organización, dirección y control. De acuerdo con Sánchez (2008), el control se corresponde con el seguimiento, el cual “consiste en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de producir los ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta” (p.38).



Como también fue ampliamente desarrollado en el marco teórico de este documento, el plan de estudios como oferta curricular es un proyecto educativo integrado que sintetiza elementos de la cultura con carácter político-educativo, que es construido con la participación de actores cuyos diversos intereses representan también el conocimiento hegemónico y la resistencia a este, y que posee una coherencia interna en sus diferentes componentes para el logro de un perfil de salida con el cual se compromete una institución a contribuir con la atención de demandas del contexto y con la promoción de la transformación social.

Dicho esto, es claro que debe plantearse la imperiosa necesidad de que estos proyectos educativos –llamados planes de estudio- cuenten con el debido y oportuno seguimiento en su etapa de ejecución, para que, por una parte, siguiendo los preceptos de la administración educativa, se atiendan los requerimientos en cuanto al logro de los objetivos propuestos –metas- y al mismo tiempo, por tratarse de proyectos con un marcado carácter sociopolítico y cultural atinentes a un área de conocimiento que también evoluciona, respondan a los avances sociales, culturales y disciplinarios y con ello puedan velar oportunamente por su vigencia y pertinencia.

En este sentido, conviene tener en cuenta que no se trata de dar seguimiento o de actualizar una “malla curricular”, es decir, la representación gráfica de la secuencia de los cursos que se ofrecen en el plan de estudios, sino que las necesidades de seguimiento y de actualización permean la totalidad del proyecto educativo –plan de estudios- tanto en sus dimensiones externas –contextuales, incluyendo la población meta a la cual se dirige- como internas –recursos, capacidades, condiciones académicas y estructurales- su perfil de salida como referente que orienta el qué y el cómo se desarrolla la carrera, la mediación de los aprendizajes y su evaluación, entre otros elementos de relevancia.

Por tanto, el seguimiento a la ejecución de planes de estudio de carreras de grado involucra una muy amplia gama de cuestiones, contenidas en las dimensiones de la gestión universitaria denominadas académico-curricular y administrativa que fueron explicadas en el capítulo III, de las cuales, a modo de síntesis, puede indicarse que remiten al abordaje del proceso de enseñanza y aprendizaje desde las instancias de dirección hasta el personal docente a cargo

de los cursos u otras actividades formativas atendiendo la planificación, organización, ejecución y evaluación del currículum, así como a la atención de todo lo relativo a “las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave” (Álvarez, Ibarra y Miranda, 2013, p.5).

En este estudio, esa amplia gama de cuestiones pasó por un proceso riguroso y participativo que derivó en la delimitación de los elementos prioritarios de seguimiento, los cuales se aglutinaron en los componentes que se explican a continuación:

- La persona estudiante: en este componente se organizaron aquellos elementos vinculados especialmente con el estudiantado, tales como características y necesidades.
- Gestión administrativa: se contemplaron especialmente los elementos relacionados con la dimensión administrativa establecida en los planes de estudio de la UNA, incluyendo gestión de recursos y trámites relevantes.
- Gestión curricular: se asumió la definición de la UNA para la administración del currículum, como un acumulado constituido por acciones que “garantiza espacios para la planificación, programación, organización y coordinación curricular del plan de estudios” (UNA, 2012, p.12).
- El perfil de salida: considera lo que estipula la UNA en cuanto a su formulación así como las acciones académicas y curriculares asociadas con su consecución, y por su naturaleza y alcances, corresponde al referente que orienta el seguimiento en tanto permita el logro de los aprendizajes integrales: conceptuales, procedimentales y actitudinales, que la institución se comprometió, mediante la aprobación y puesta en ejecución de un plan de estudios, a ofrecer a la sociedad una vez el estudiantado culmine el proceso formativo y obtenga su titulación en el área de conocimiento respectiva.

- Cursos (programa y desarrollo) y evaluación de los aprendizajes: se incluyeron todos los elementos estrechamente asociados con la mediación y evaluación de los aprendizajes desde su planificación formal en los programas de curso, hasta la entrega de sus resultados.

A su vez, estos componentes tienen presencia en una o varias de las etapas del ciclo de ejecución del plan de estudios las cuales, a efectos de este proyecto, se denominaron: atracción estudiantil, organización para la implementación, desarrollo de los cursos, y evaluación y mejoramiento del plan de estudios, tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 8 Ciclo de implementación del plan de estudios



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Conviene señalar, para cada etapa, una síntesis que permita comprender en este capítulo el aporte del producto de mejora ofrecido.

Etapa de atracción de estudiantes: se refiere a las acciones que se deben realizar en ese tema, en correspondencia con la población meta establecida en el plan de estudios y los propósitos institucionales.

Etapa de organización para la implementación: se refiere a la preparación de las condiciones requeridas para que la ejecución del proceso formativo ocurra bajo criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia e integración del currículum (Díaz-Barriga, et al., (1997) y Peralta (1997) citados en Coloma (1997).

Etapa desarrollo de los cursos: corresponde al momento de la ejecución de los cursos que ocurre cada ciclo lectivo establecido en el plan de estudios.

Etapa de evaluación y mejoramiento del plan de estudios: corresponde a la reflexión que se realiza en torno a la integralidad del proceso formativo particularizando en el logro de las metas formativas y de mejoramiento definidas por la unidad académica como producto de su planificación.

Si bien el análisis detallado de los resultados del trabajo investigativo se expone ampliamente en el capítulo IV de este documento, es oportuno retomar aquí la discusión de los resultados obtenidos, expuestos ahora de manera sintética, para ahondar desde una perspectiva teórica en la importancia de la atención a los elementos prioritarios generados.

Lo anterior, dado que dicha reflexión posibilita una mejor comprensión del potencial de mejora que ofrece, para la administración educativa desde la gestión académica y curricular, la guía con orientaciones para el seguimiento que fue construida como producto de este proyecto de investigación. Dicho potencial de mejora es retomado posteriormente, en este capítulo, profundizando en las valoraciones que de manera prospectiva plantearon las personas participantes de este proyecto, desde su criterio experto.

En ese sentido, conviene iniciar recuperando el concepto de prioridad que orientó la identificación de los elementos que requieren seguimiento en la ejecución de planes de estudio. Dicho concepto se corresponde al que propone la Real Academia Española (s.f.) refiriéndose a la anterioridad con la que algo ocurre en relación con otra cosa, anterioridad que puede tratarse de tiempo o de orden y que remite también a la procedencia de algo en relación con otra cosa que depende de lo primero.

Por tanto, los elementos prioritarios son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso –graduación a tiempo, por cohorte- del estudiantado, que además implican toma de decisiones oportunas y que, en presencia de un seguimiento óptimo, permiten que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con dicho proceso formativo.

Asimismo, en este proyecto el seguimiento fue definido a partir de la valoración de los aportes que hacen el PNUD (2009), la OEI (s.f.) y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011), cuyas propuestas coinciden en que se trata de un proceso sistemático relacionado con la obtención de información atinente al monitoreo en cuanto al avance de las acciones propuestas para el logro de determinadas metas y objetivos y que, siendo analizada por las instancias competentes, permite la toma de decisiones según los resultados que se van obteniendo.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico, se destaca la heterogeneidad, pese a los rasgos comunes que puedan señalarse, en las acciones de seguimiento y la convergencia de preocupaciones de los participantes en cuanto a la comprobación –progresiva- del logro del perfil de salida definido en el plan de estudios.

En el diagnóstico fue posible constatar que las personas participantes encuentran en el éxito estudiantil la razón de ser de un plan de estudios que se ejecuta. Sin embargo, también se encontró que aún existen múltiples retos para poder dar una respuesta eficaz y eficiente en ese sentido, dada la escasa información con que se cuenta, por cohorte, para comprender en profundidad lo que provoca los múltiples casos de deserción, repitencia y rezago, entre otros, en las carreras de grado.

Según se probó en el capítulo IV, la UNA cuenta con diversos cuerpos normativos que regulan los procesos atinentes a la docencia –ejecución de planes de estudio- que deben atenderse desde la gestión académica-curricular que realizan las unidades académicas, y la Vicerrectoría de Docencia, según las competencias de cada instancia.

Asimismo, se constató que las acciones de seguimiento actual comprenden diversos temas relacionados con el proceso formativo y de apoyo a la academia; su ejecución la realizan una o varias personas de diferentes instancias; las acciones siguen una lógica de trabajo que si bien es propia de cada unidad académica, presenta rasgos que son comunes entre ellas.

Por consiguiente, el proceso de seguimiento actual fue caracterizado en términos del qué - el tema al cual se da seguimiento y las acciones asociadas-, el quiénes -personas o instancias que se encargan de la ejecución de las acciones- y el para qué, es decir, el aprovechamiento o utilidad de la acción o información obtenida en el seguimiento.

En ese contexto, las unidades académicas participantes del proceso investigativo dieron cuenta de acciones de seguimiento con características comunes, tanto entre sí como en relación con lo normado; no obstante, también mostraron diferencias en el seguimiento que realizan, en los temas a los cuales dan seguimiento, y en el acatamiento de la normativa que lo regula, todo lo cual evidencia de la heterogeneidad antes señalada.

Esto implica que varias de las acciones identificadas por los entrevistados en la caracterización del seguimiento actual no se logran visualizar en la normativa; del mismo modo, existen acciones que por normativa corresponde realizar y que no se visualizan en lo expuesto por los participantes.

La siguiente imagen ilustra de manera concreta las coincidencias y los puntos en que se diferencia, de acuerdo con lo mencionado por las personas participantes, el seguimiento en términos de lo normado y la praxis por parte de las unidades académicas que colaboraron en el estudio



Fuente: elaboración propia. Copyright por Éricka Anchía, 2017.

Según se aprecia, los temas comunes son mayores que los temas en que no hay coincidencia entre lo normado y lo ejecutado. Sin embargo, cuando se analiza a profundidad esta información, es posible encontrar cuestiones fundamentales que aún son necesarias de mejorar en cuanto al seguimiento puesto que, pese a que se realiza de algún modo, las acciones no necesariamente son consistentes en el tiempo.

Lo anterior, entre otras cuestiones, debido a que dependen en mayor medida de quien ocupe el cargo de dirección y subdirección de la unidad académica, y no logran, del todo, dar respuesta a un tema medular al que debe apuntar el seguimiento, así calificado tanto por los y las participantes, como por los diferentes cuerpos normativos atinentes, como es el logro - progresivo- del perfil de salida propuesto en el plan de estudios.

Por ello, se propuso que en la UNA el seguimiento a la implementación de planes de estudio de carreras de grado se conciba como un proceso de acciones articuladas mediante el cual se obtiene, registra y razona información relacionada con elementos prioritarios en el desarrollo del proceso formativo, para la toma de decisiones oportunas en las cuales se involucran

diversos actores de acuerdo con su ámbito de acción y responsabilidades (contemplando aquí los modelos de gobernanza mencionados al inicio de este capítulo).

Para la toma de decisiones se asume como eje central el éxito académico del estudiantado, éxito que se comprende a la luz de los postulados del ideario pedagógico y que incluye la obtención del grado académico –graduación- en el tiempo establecido.

El éxito académico del estudiantado se ve permeado por una serie de conceptos y reflexiones teóricas que deben retomarse para posibilitar que, al menos, se vislumbren sus alcances y potencialidades en relación con el seguimiento propuesto en este trabajo.

Uno de los conceptos que se vinculan con el éxito académico es el de rendimiento estudiantil. No solo fue uno de los temas que de manera generalizada señalaron los participantes como fundamental en el seguimiento, sino que también autores como Coloma (1997) lo problematizan en términos de eficiencia interna que debe tener el currículum.

En ese sentido, según lo que propone esta autora, el rendimiento estudiantil no debe verse de forma aislada sino a la luz de las áreas curriculares y conceptuales del plan de estudios, y del desempeño docente, como cuestiones que inciden en el rendimiento de la persona estudiante.

Lo anterior ejemplifica claramente que el éxito académico estudiantil se interrelaciona con múltiples elementos a los cuales debe darse seguimiento. A modo de ejemplo, pueden citarse los siguientes asuntos, por cada etapa de la ejecución del plan de estudios:

### **Etapas de atracción estudiantil**

- Acciones de coordinación entre instancias –unidades académicas, decanatos y vicerrectorías- que posibiliten la atracción de estudiantes, incluyendo la divulgación accesible de información sobre el perfil de salida por diversos medios puesto que, una consistente labor de atracción favorece una mayor claridad sobre las características



del área de conocimiento a la cual desean ingresar y por ende, mejores condiciones para la elección de su carrera.

Sobre lo anterior, es oportuno acotar que la etapa de atracción de estudiantes es justamente una de las primeras acciones de la puesta en marcha del plan de estudios, por tanto, su omisión es un error que debe evitarse. Así lo expone claramente la normativa institucional, dado que para la UNA existen poblaciones prioritarias, tal es el caso de personas provenientes de zonas de menor desarrollo.

### **Etapa de organización para la implementación**

En esta etapa se abordaron elementos con incidencia en la preparación de las condiciones requeridas para que la ejecución del proceso formativo ocurra en correspondencia con lo que demandan el perfil de salida del plan de estudios y el modelo pedagógico institucional. Esto permite que el desarrollo de los cursos y otras actividades de formación evidencien la pertinencia, suficiencia, coherencia e integración curricular que proponen Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997) y Peralta (1997) citados en Coloma (1997).

Asimismo, en esta etapa se abordan otros aspectos señalados por estos autores para el óptimo desarrollo curricular de planes de estudio, como son la instrumentación de la aplicación del currículo, incluyendo la preparación del equipo docente, la selección de recursos didácticos y los ajustes que atiende el sistema administrativo con miras a la ejecución del proceso formativo.

Se trata de cuestiones sobre las cuales las personas participantes hicieron referencia en términos de fundamentales para el sano desarrollo y administración del plan de estudios, según se detalló a profundidad en el capítulo IV. Ejemplos de ello son:

- El aseguramiento de los recursos (de personal, infraestructura, equipamiento, tecnológicos, presupuestarios, y logísticos) mínimos necesarios para la docencia en

correspondencia con las necesidades que se derivan del perfil de salida, y el seguimiento a la matrícula de cursos por cohorte.

- La inducción al personal docente sobre el plan de estudios y el curso o los cursos a su cargo, con énfasis en el aporte que estos ofrecen al logro del perfil de salida.
- El diálogo y coordinación académica para la elaboración de programas de curso con participación de personal docente de un mismo curso, nivel y una misma área disciplinar (o su equivalente), en congruencia con el perfil de salida del plan de estudios, y su posterior velando por el cumplimiento de su congruencia entre contenidos, mediación pedagógica, evaluación de los aprendizajes a la luz también del perfil de salida.
- Oferta de cursos según la secuencia establecida en el plan de estudios.

### **Etapa de desarrollo de los cursos**

En esta etapa del desarrollo curricular, concebida por Quesada, Cedeño y Zamora (2011) como el “proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promueven y fortalecen el desarrollo cotidiano de la práctica educativa” (p.33), se ubican cuestiones que, siempre tomando como eje articulador el éxito estudiantil, responden a un momento crucial del proceso formativo, puesto que se trata precisamente de la concreción del currículum vivenciado desde la praxis docente.

Aquí las demandas de seguimiento toman un carácter más centrado en la gestión curricular, para constatar que los procesos de coordinación previstos en la etapa de organización, ocurran según lo planificado o bien, atiendan los requerimientos emergentes tomando como referente el perfil de salida.

En esta etapa además se evidencian los liderazgos del equipo a cargo de la dirección de las unidades académicas en términos de garantizar el cumplimiento de las normas que regulan

el proceso de enseñanza y aprendizaje, sin perder de vista el equilibrio al que hace referencia Coloma entre lo epistemológico, lo ético y lo sociopolítico.

Según Quesada, Cedeño y Zamora (2011), en esta etapa “urge atender aspectos de orientación estudiantil, desarrollo profesional y administración curricular” (p.36).

Los siguientes ejemplos dan cuenta de que la propuesta para el seguimiento incorpora elementos que atienden y concuerdan con lo que proponen los autores recién citados:

- Articulación entre la dirección, el guía académico y las instancias de apoyo estudiantil de la institución para el abordaje de necesidades integrales detectadas en y con el estudiantado.
- Articulación de las actividades formativas con la ejecución de proyectos, programas y actividades académicas que posee la carrera para el fortalecimiento de la oferta académica y de la relación del estudiantado con las necesidades del contexto.
- Estrategias pedagógicas para la promoción de los aprendizajes en relación con el modelo pedagógico y el perfil de salida de la carrera.
- Fortalecimiento del personal docente mediante la promoción de su participación en actividades de actualización que son socializadas en el colectivo para el aprendizaje de la comunidad docente de la unidad académica.
- Personal académico suficiente y capacitado para el acompañamiento de trabajos finales de graduación según las modalidades vigentes.

## **Etapa de evaluación y mejoramiento del plan de estudios**

En esta etapa se atienden de manera integrada las principales preocupaciones manifestadas por los sujetos de información en cuanto al logro del perfil de salida y la pertinencia de este en relación con las demandas sociales y de la propia disciplina dados los avances epistemológicos que ocurren como parte del proceso evolutivo del conocimiento.

Recogen lo normado en el artículo 61 RGPEA (2015), en cuanto al establecimiento de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento de los planes de estudio, mediante la formulación de estrategias que permitan la verificación anual del cumplimiento de las metas formativas y de mejoramiento definidas en las unidades académicas para su(s) plan(es) de estudio.

De esa manera, se posibilita que, de forma sistemática, los planes de estudios cumplan con “mantener un cierto equilibrio entre la estabilidad y la actualización” (Zabalza, 2003, p.59), tal como fue reflexionado por uno de los participantes cuando se refirió a la actualización permanente en términos de que

La actualización no tiene que ser solo o necesariamente en los cursos, sino en otros espacios que complementan los cursos, para actualizarse con las nuevas tendencias y estilos. A veces lo que tenemos que actualizar no es el contenido sino la forma de enseñar o la de evaluar (E5, 2017).

Por consiguiente, la evaluación para el mejoramiento y actualización aborda no solo el ámbito documental del plan de estudios, que ya es en sí mismo un proceso complejo y de reflexión académica que requiere del liderazgo del equipo que conduce la dirección de las unidades académicas, sino que también demanda de un proceso de actualización también del personal académico que se oriente por el éxito estudiantil y el cumplimiento del perfil de salida, así como por la graduación exitosa –en el tiempo establecido en el plan de estudios– desde una atención integral que dé respuesta oportuna y consistente a los hallazgos que

genere el seguimiento y que expliquen o ayuden a comprender las razones que generen retrasos en la graduación exitosa.

En ese contexto, los elementos prioritarios giran en torno a los siguientes asuntos:

- Atención a las necesidades de actualización del plan de estudios y del personal docente.
- Estrategias de verificación anual del cumplimiento de las metas formativas por cohorte definidas en el plan de estudios.
- Involucramiento del personal académico y del estudiantado en los procesos de análisis, decisiones e implementación de acciones de mejora.

La relación entre el perfil de salida y el desarrollo de los cursos está claramente estipulada en el Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA, según norma en el artículo 12 que la elaboración de los programas de curso, su discusión y aprobación, deben tomar como referente el perfil de salida propuesto en el plan de estudios.

De ello es posible inferir que se trata de uno de los mayores referentes para los distintos componentes que conforman el diseño de planes de estudio y, por ende, para el seguimiento a la coordinación, elaboración, desarrollo y evaluación de los cursos y otras actividades formativas establecidas para la carrera.

A partir de los hallazgos, en conjunto con las personas participantes se propuso que en la institución se pueda establecer un proceso homogéneo de seguimiento, que atienda de forma sistemática y rigurosa los elementos prioritarios identificados, pues son los que impactan y movilizan de manera directa el proceso formativo y el éxito académico estudiantil; esto debe además hacerse en correspondencia con el perfil de salida definido en el plan de estudios, con el modelo pedagógico de la institución, así como con fines, principios y valores de la UNA que se encuentran debidamente delimitados en el Estatuto Orgánico.

Para ello, con la participación de expertos en gestión académica y curricular de la UNA, se realizó una caracterización del proceso actual de seguimiento y se identificaron los elementos prioritarios de este, así como las orientaciones fundamentales para su operacionalización en el ámbito institucional.

Según se constató en el capítulo IV, la UNA cuenta con diversos cuerpos normativos que regulan los procesos atinentes a la docencia –ejecución de planes de estudio- que deben atenderse desde la gestión académica-curricular que realizan las unidades académicas, y la Vicerrectoría de Docencia, según las competencias de cada instancia.

Dichas acciones comprenden diversos temas relacionados con el proceso formativo y de apoyo a la academia; su ejecución la realizan una o varias personas de diferentes instancias; las acciones siguen una lógica de trabajo que si bien es propia de cada unidad académica, presenta rasgos que son comunes entre ellas. Incluye también aspectos acerca del aprovechamiento o utilidad que tienen las acciones realizadas desde el seguimiento para la toma de decisiones en la ejecución de los planes de estudio.

Por consiguiente, el proceso de seguimiento actual fue caracterizado en términos del qué - el tema al cual se da seguimiento y las acciones asociadas-, el quiénes -personas o instancias que se encargan de la ejecución de las acciones- y el para qué, es decir, el aprovechamiento o utilidad de la acción o información obtenida en el seguimiento.

En ese contexto, las unidades académicas participantes del proceso investigativo dieron cuenta de acciones de seguimiento con características comunes, tanto entre sí como en relación con lo normado; no obstante, también mostraron diferencias en el seguimiento que realizan, en los temas a los cuales dan seguimiento, y en el acatamiento de la normativa que lo regula.

Esto implica que varias de las acciones identificadas por los entrevistados en la caracterización del seguimiento actual no se logran visualizar en la normativa; del mismo

modo, existen acciones que por normativa corresponde realizar y que no se visualizan en lo expuesto por los participantes.

Lo anterior, entre otras cuestiones, debido a que dependen en mayor medida de quien ocupe el cargo de dirección y subdirección de la unidad académica, y aún no se logra, del todo, dar respuesta a un tema medular al que debe apuntar el seguimiento, así calificado tanto por los y las participantes, como por los diferentes cuerpos normativos atinentes, como es el logro - progresivo- del perfil de salida propuesto en el plan de estudios, según ha sido ampliamente expuesto en este capítulo.

En la etapa de diagnóstico, un único caso se refirió a una actividad de seguimiento con la cual se aproximan a la constatación de dicho logro: la exposición que realiza cada persona estudiante ante el cuerpo docente y empleadores, sobre el resultado de la práctica profesional supervisada. No obstante, este caso permite también encender una alerta en términos del momento oportuno para dicho seguimiento, toda vez que la práctica profesional supervisada se realiza finalizando el proceso formativo.

Lo anterior implica, pues, que la detección de necesidades de mejora a partir de dicha acción, solo pueda generar acciones de perfeccionamiento que incidan positivamente en una siguiente cohorte, no así en cada estudiante que expone el resultado de su práctica profesional supervisada, pues se trata de personas que se encuentran ya en el final de su proceso formativo universitario en ese plan de estudios.

Así, estas reflexiones conjuntas entre la persona a cargo del proyecto y el grupo de expertos participantes, llevaron a la construcción de la propuesta denominada Guía para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de todas las carreras de grado que ofrece la Universidad Nacional en el campus Omar Dengo, incorporada en el capítulo IV, que permite dar seguimiento, durante el ciclo de ejecución del plan de estudios, a los elementos que son prioritarios para una toma de decisiones oportuna en cada una de las instancias que realizan la docencia o que apoyan la docencia desde la gestión académica y administrativa institucional.

Con un equipo de expertos, la propuesta fue sometida a validación siguiendo para ello la ruta metodológica explicada en el capítulo III. Dicha validación incluyó el ejercicio prospectivo en torno a la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de cambios visualizan ustedes que serían evidentes después de la implementación de la Guía con orientaciones para el seguimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la UNA?

En este sentido, las respuestas gravitaron en torno al ordenamiento y mejores procesos administrativos y de gestión académica.

Las siguientes son transcripciones de sus aportes al respecto:

Contribuiría muchísimo al ordenamiento de la gestión en términos de Vicerrectoría de Docencia y tengo la presunción de que también sería un gran aporte para las unidades académicas, porque si lo hacen de acuerdo con esto y con el resultante de esto, se ordenaría la casa y sería muchísimo más fácil la administración (V1, 2017).

Este aporte se complementa con el de otra persona participante, quien agregó al ordenamiento, la rendición de cuentas y el control más cercano a la labor docente, según se ve en el siguiente extracto:

A veces me confundo y parece que no trabajo en una institución pública, porque a veces la cosa se vuelve demasiado laxa muy flexible aquí, la libertad de cátedra se mal interpreta como hacer lo que me dé la gana hacer, entonces yo diría que teniendo estos elementos y si realmente se logra darles seguimiento y que cada unidad académica los respete con los debidos controles del caso creo que vamos a tener una mayor eficiencia del uso de los



recursos y por ende podríamos tener una mayor facilidad para rendir cuentas (V2, 2017).

Otra de las personas expertas se refirió al ordenamiento incorporando el elemento de gestión de la calidad, que justamente fue ampliamente abordado en el capítulo IV y que remite a la atención de todas las condiciones para que un proyecto educativo sea exitoso y cumpla con criterios de equidad.

Comparto la idea de que ayudaría mucho al ordenamiento y creo que generaría una cultura de la calidad, de gestión de la calidad, de que ya sea algo inherente y que hacemos y no porque estamos en acreditación sino porque se convierte en parte del quehacer mismo de la unidad académica, que no tengamos que pasar por procesos largos de autoevaluación sino que sea parte del ADN de la gestión académica y curricular de cada unidad académica (V3, 2017).

Por otra parte, un experto agregó de manera explícita el aporte de la propuesta para el mejoramiento de la administración educativa de las unidades académicas y su incidencia en posibles mejoras para la vida universitaria del estudiantado: “...beneficios para el estudiantado, que tendrá una mayor claridad sobre cómo va su avance en el proceso de aprendizaje profesionalizante que está teniendo” (V4, 2017).

Esta misma participante hizo énfasis en las mejoras probables en cuanto a la rendición de cuentas, la pertinencia del plan de estudios, y una conducción más transparente por parte de quienes ocupan los puestos de dirección. El siguiente es un extracto:

...Se hace una inversión muy alta de recursos con un nivel de efectividad y eficacia por cohorte bastante bajo. En gestión académica y curricular este seguimiento brindaría claridad y transparencia también en términos de si el

plan de estudios es adecuado y pertinente a las necesidades sociales e institucionales. Cuando no hay seguimiento ni rendición de cuentas, los gestores de las unidades podrían disponer de la información a su buen entender y no necesariamente para aportar a los intereses institucionales. La gestión debe estar en función de graduar profesionales de la mejor calidad y no en función de asignar cursos a personal académico. El seguimiento así de sistemático va a contribuir con la coherencia entre el plan que se diseña y lo que se ejecuta para garantizar también que todas las personas graduadas se puedan desempeñar de la misma manera indistintamente de quién fue el docente a cargo de un curso u otro.

Este aporte resulta además esclarecedor en términos de los alcances de la ejecución del seguimiento según la propuesta, puesto que visualiza además el carácter político de los planes de estudio y de su gestión. Integra también de forma explícita el principio ético que según Mato, Santamaría, Souza y Cheaz (2001) debe poseer toda estrategia.

En este caso, la estrategia se visualiza desde la conformación misma de la ruta metodológica ya que no solo guarda aspectos normativos y responde a las necesidades de seguimiento sino que, esencialmente, su composición se nutre de la comprensión de todos los atributos que convierten a una universidad pública en una organización sumamente compleja y con procesos de tensiones de diversa naturaleza.

Por último, un participante prospectó las mejoras de manera integral, según se detalla a continuación:

Veo un quehacer de la docencia mejor organizado y planificado, veo a las direcciones de unidades empoderadas para el seguimiento y para tomar

decisiones. Me parece que habrá mejoras en la gestión regular de la carrera, una mayor documentación y registro del proceso de ejecución y de sus resultados. Y pues esto tendrá efectos en nuestros estudiantes, entonces veo a estudiantes más satisfechos con el funcionamiento de la carrera. Además, ya esto en un plazo mayor de tiempo, pienso que va a generar mejoras en los indicadores de rendimiento estudiantil, como resultado de un mejoramiento integral de nuestro quehacer docente (V5, 2017).

A partir del criterio de expertos, y a la luz de todos los referentes teóricos que se refieren al seguimiento como un instrumento eficaz y necesario para el control y la toma de decisiones, y considerando además que la guía construida en este proyecto prevé espacios ampliamente participativos que atienden no solo la dimensión formal sino también la informal –cultural- de la institución en términos no solo académicos sino comunitarios –, es posible prospectar las siguientes mejoras para la administración educativa desde la gestión académica y curricular en la UNA:

- Disposición de un instrumental que promueva la generación participativa –con involucramiento de directores y subdirectores de unidades académicas- de normativa –políticas, lineamientos y herramientas- para una adecuada, homogénea y sistemática gestión académica y curricular institucional, que a su vez favorece los procesos de transparencia y rendición de cuentas.
- Fortalecimiento de las competencias de quienes ocupan los cargos de dirección o subdirección de unidades académicas para la gestión administrativa y académica, pues contarán con mejores capacidades –instrumentales y procedimentales- para reconocer a qué, cómo, cuándo y con qué dar seguimiento a la ejecución de planes de estudio.

- Mejoras en el análisis de la planificación y asignación de los recursos con que se dispone en las unidades académicas y en la Vicerrectoría de Docencia para el quehacer docente.
- Mejoras en los procesos de coordinación entre instancias –unidades académicas, decanatos, vicerrectorías-, para la detección y atención oportuna de las necesidades del estudiantado durante su permanencia en el proceso formativo y de atención de conflictos que surjan.
- Mejoras del proceso de rectoría que ejerce la Vicerrectoría de Docencia, debido a la dotación de un insumo que le permite la obtención de información sobre la forma en que se ejecutan y los resultados que se generan en la implementación de planes de estudio. Esto incidirá también en la valoración efectiva de la pertinencia de la oferta académica que mejore la toma de decisiones en lo relativo a la diversificación de la oferta, la gestión del talento humano, la dotación de equipo, materiales, y otros recursos necesarios para la docencia.

En esta misma línea, aportará en el fortalecimiento de las valoraciones de aspectos emergentes, así como el análisis de la oferta nacional en relación con parámetros de gestión de la calidad, desde una perspectiva que maximiza el uso de los recursos para la docencia.

- Fortalecimiento de los procesos de coordinación para la ejecución de planes de estudio, desarrollados tanto entre el cuerpo académico como entre este y quienes ocupan los cargos de dirección y subdirección, para una mejor gestión curricular.
- Mejoramiento de las condiciones de seguimiento en cuanto al logro progresivo del perfil de salida de la persona graduada, por cohorte, para la toma de decisiones oportunas.
- Mejoramiento de los plazos y procedimientos para la actualización efectiva de planes de estudio.

- Detección más oportuna de situaciones de repitencia, deserción y rezago estudiantil, por cohorte, para la toma de decisiones que posibiliten su disminución e incrementen la posibilidad de graduación del estudiantado.
- Mejoras en el proceso de atracción estudiantil al tener mayor claridad de las características deseables de ingreso y una más clara divulgación de la carrera y su perfil de salida, que promuevan la permanencia en el proceso de aprendizaje y graduación exitosa del estudiantado.
- Mejoras en el abordaje del currículum oculto, debido a que el seguimiento permitirá la detección y atención de necesidades emergentes suscitadas en el proceso formativo.
- Mejoras en la eficiencia terminal –titulación exitosa, en el tiempo establecido-, del estudiantado.

## **5.2 CONCLUSIONES**

Este proyecto investigativo ha expuesto los elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la Universidad Nacional. Para su identificación y validación, se ha tomado como referente la normativa institucional y el criterio de expertos encargados de la conducción o de la asesoría para la gestión académica y curricular de la institución.

Con esta experiencia académica en el ámbito de la administración educativa, se ha caracterizado el proceso de seguimiento actual en la UNA, y se ha construido de manera participativa una propuesta que fortalecerá los procesos de gestión académica y curricular que se realizan en la institución, teniendo como eje fundamental la búsqueda del éxito académico del estudiantado, bajo criterios de eficiencia, transparencia y excelencia que a su vez respondan a los principios, fines y valores de la universidad.

Las conclusiones se encausan hacia la caracterización del proceso de seguimiento actual, los elementos prioritarios de seguimiento y las acciones por emprender como resultado del producto construido, denominado Guía con orientaciones para el seguimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la UNA.

### **5.2.1 Caracterización del proceso de seguimiento actual a la ejecución de planes de estudio**

El seguimiento actual sigue una lógica de trabajo que si bien es propia de cada unidad académica, presenta rasgos que son comunes entre ellas. Incluye también aspectos acerca del aprovechamiento o utilidad que tienen las acciones realizadas desde el seguimiento para la toma de decisiones en la ejecución de los planes de estudio.

Se evidencia un mayor énfasis de participación centrado en la dirección y subdirección, en correspondencia con sus funciones, puesto que el estatuto manda que una función de dicho cargo es la de “asignar la carga anual de cada académico, atendiendo prioritariamente las necesidades e intereses de la unidad” (UNA, 2015, p.54).

En el seguimiento actual se identifican diversos estilos de gestión, lo cual es comprensible dado que no existe un modelo institucional que lo regule. Mientras que para algunos es prioritario el proceso, para otros tiene mayor relevancia el resultado. En lo que existe convergencia es en el fin ulterior centrado en el éxito académico estudiantil y el logro del perfil de salida establecido en sus planes de estudio, en correspondencia con la misión histórica de la UNA de priorizar en las personas con mayor vulnerabilidad.

Existe una amplia variedad de acciones que por mandato normativo deben ejecutarse. A partir de esto, es también posible inferir que cada una de ellas debe hacer parte del seguimiento actual. No obstante, al contrastar dichas acciones con las respuestas de las personas participantes sobre el seguimiento que realizan en sus unidades académicas a la ejecución de planes de estudio, se identifican coincidencias con lo extraído del RGPEA-UNA, pero también diferencias. Es decir, varias de las acciones identificadas por los entrevistados no se logran visualizar en la normativa; del mismo modo, existen acciones que por normativa corresponde realizar y que no se visualizan en lo expuesto por los participantes.

Cabe destacar, que las especificidades encontradas tanto en la norma como en la praxis, se asocian con cuestiones fundamentales de la gestión educativa y que forman parte del proceso de administración del currículo, incluyendo elementos valorativos sobre la implementación del plan de estudios (mejoramiento) y ajustes en el sistema administrativo y de la estructura en general para la implementación del proceso formativo (Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad, 1997).

Las temáticas con acciones comunes encontradas integran aspectos tales como:

- El seguimiento al rendimiento académico estudiantil.
- El seguimiento a lo relativo a programas de curso con énfasis en estrategias de mediación y de evaluación de los aprendizajes así como los procedimientos para su aprobación.
- Los informes de curso.
- Las acciones de coordinación entre personal académico y de guía académico.

- La atención de necesidades educativas especiales mediante adecuaciones curriculares.
- Evaluaciones del desempeño docente y las acciones de mejoramiento derivadas.
- Los procesos de inducción a la vida universitaria.
- La asesoría en trabajos finales de graduación.

En cuanto al seguimiento del rendimiento estudiantil, se identifica como una de las acciones que están claramente delimitadas tanto en la normativa, como en las menciones de las personas entrevistadas, dado que guarda relación también con las Políticas curriculares de la UNA, en las cuales se explicita el interés de que en los planes de estudio se valore su vigencia a partir de “criterios de matrícula, graduación, pertinencia social y laboral” (UNA, 2012, p.2).

Por tanto, se trata de un dato con un gran potencial que trasciende el logro estudiantil ya que se asocia con la necesidad de actualización de planes de estudio y está estrechamente ligado a otros aspectos mencionados: el desempeño docente y la organización del currículum.

Por lo anterior, es posible considerar que la suma de experiencias y acciones realizadas en el seguimiento actual en la ejecución de planes de estudios de la UNA, muestra características que se relacionan con una sana calidad educativa en el proceso, las cuales podrían a su vez ser garantes de niveles de calidad en los resultados.

No obstante, es fundamental rescatar aquellas orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa en las unidades académicas, en particular las que impactan y movilizan de manera directa el proceso formativo y el éxito académico estudiantil en correspondencia con el perfil de salida definido en el plan de estudios.

Existe una estructura organizativa que delimita las funciones y competencias de cada instancia, para su mejor funcionamiento. En términos generales, estas funciones y competencias han sido identificadas de manera coherente por parte de los entrevistados en relación con lo que la institución tiene normado.



El discurso de las personas participantes no hace mención acerca de la participación del decanato en el seguimiento, lo cual podría ser reflejo de que, en la práctica, las acciones en las que se involucra no tienen resonancia en los participantes consultados. Nótese que se trató de directores o subdirectores que trabajan en cuatro diferentes facultades.

Confluyen en el seguimiento actores con funciones administrativas y actores con funciones académicas, así como el estudiantado, en concordancia con la definición de gestión que propone Alfaro (2007) para quien ese concepto “tiene implícita la idea de comunidad de intereses y complementariedad de acciones” (p.243).

Es también importante considerar el rol del personal académico y del estudiantado en el seguimiento. Particularmente se relaciona, de acuerdo con los entrevistados, con las acciones de diagnóstico de ingreso, elaboración de informe final de curso, labores de guía académico, y participación en comisiones de diversa índole tales como diseño curricular, autoevaluación, reconocimiento y equiparaciones, y trabajos finales de graduación.

Desde el criterio de expertos participantes, la Vicerrectoría de Docencia se configura como un actor con protagonismo, en el marco de sus competencias, para el seguimiento a la ejecución de planes de estudio.

Un aspecto transversal manifestado por los participantes en relación con el aprovechamiento de la información es la toma de decisiones, según las necesidades identificadas o las demandas que emergen con el seguimiento; decisiones que pueden ser de carácter estratégico, académico, administrativo y político. Las decisiones se focalizan en el fortalecimiento de la oferta educativa para garantizar su pertinencia y relevancia, generando condiciones de éxito académico en sus estudiantes y el cumplimiento del perfil de salida propuesto en el plan de estudios.

La valoración del perfil del docente exige reflexiones no solo a la luz de los contenidos del curso, sino también del contexto dinámico interno y externo en el desarrollo del plan de

estudios y la concepción que en cada unidad académica se tiene acerca de la búsqueda de la excelencia y el abordaje que de forma integrada se hace acerca del proceso formativo.

El para qué del seguimiento actual se ve transversalizado por el compromiso institucional que tienen las personas e instancias encargadas de su ejecución, de garantizar una oferta académica pertinente, relevante, coherente y congruente tanto en el ámbito interno, como en la relación de la academia con el contexto social, económico, político y cultural en el cual aspira tener impacto.

El plan de estudios como proyecto educativo se ejecuta, y tiene un seguimiento liderado por personas o instancias que, orientadas por el cuerpo normativo existente, cumplen su función como gestores del currículum según niveles y ámbitos de participación. En ese cumplimiento de funciones emergen acciones y significados particulares que forman parte de la identidad de cada unidad académica, así como omisiones en relación con lo normado.

Lo que se hace, incluyendo las omisiones encontradas, parece estar afincado en un pilar fundamental asociado con la sensibilidad y la búsqueda de la excelencia de una oferta educativa que, para conservar su vigencia, debe velar por seguir siendo pertinente, coherente y congruente en el ámbito interno y en su contexto, para lo cual hace uso de diversas formas de seguimiento para la toma de decisiones orientadas al logro de esas cualidades.

### **5.2.2 Elementos prioritarios de seguimiento**

Los elementos prioritarios de seguimiento son aquellos que por su naturaleza o alcances, inciden de manera directa y significativa en el proceso formativo exitoso (graduación a tiempo, por cohorte) del estudiantado, implican toma de decisiones oportunas y podrían, en virtud de su ocurrencia temprana en la línea del tiempo, y en presencia de un seguimiento óptimo, permitir que se prevean y prevengan las contingencias probables relacionadas con el desarrollo de dicho proceso formativo.

Además, en la priorización se toman en cuenta los resultados de la caracterización del seguimiento actual. Debe tenerse en cuenta que el listado de los elementos prioritarios que se presentan a continuación, para cada etapa y por cada componente, no sigue un orden secuencial ni cronológico.

Es necesario que los planes de estudio cuenten con el debido y oportuno seguimiento en su etapa de ejecución, para que, por una parte, siguiendo los preceptos de la administración educativa, se atiendan los requerimientos en cuanto al logro de los objetivos y metas propuestos, y al mismo tiempo, por tratarse de proyectos con un marcado carácter sociopolítico y cultural atinentes a un área de conocimiento que también evoluciona, respondan a los avances sociales, culturales y disciplinarios y con ello puedan velar oportunamente por su vigencia y pertinencia.

Por consiguiente, no se trata de dar seguimiento o de actualizar una “malla curricular”, es decir, la representación gráfica de la secuencia de los cursos que se ofrecen en el plan de estudios, sino que las necesidades de seguimiento y de actualización permean la totalidad del proyecto educativo –plan de estudios- tanto en sus dimensiones externas –contextuales, incluyendo la población meta a la cual se dirige- como internas –recursos, capacidades, condiciones académicas y estructurales- su perfil de salida como referente que orienta el qué y el cómo se desarrolla la carrera, la mediación de los aprendizajes y su evaluación, entre otros elementos de relevancia.

El seguimiento a la ejecución de planes de estudio de carreras de grado involucra una muy amplia gama de cuestiones, contenidas en las dimensiones de la gestión universitaria denominadas académico-curricular y administrativa que fueron explicadas en el capítulo III, de las cuales, a modo de síntesis, puede indicarse que remiten al abordaje del proceso de enseñanza y aprendizaje desde las instancias de dirección hasta el personal docente a cargo de los cursos u otras actividades formativas atendiendo la planificación, organización, ejecución y evaluación del currículum, así como a la atención de todo lo relativo a “las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave” (Álvarez, Ibarra y Miranda, 2013, p.5).

Se identificó un total de 39 elementos prioritarios que fueron agrupados, según su naturaleza, en cinco componentes y cuatro etapas correspondientes al ciclo de ejecución de planes de estudio, según se sintetizan a continuación:

### **Etapas de atracción estudiantil**

- Acciones de coordinación entre instancias –unidades académicas, decanatos y vicerrectorías- que posibiliten la atracción de estudiantes, incluyendo la divulgación accesible de información sobre el perfil de salida por diversos medios puesto que, una consistente labor de atracción favorece una mayor claridad sobre las características del área de conocimiento a la cual desean ingresar y por ende, mejores condiciones para la elección de su carrera.

Sobre lo anterior, es oportuno acotar que la etapa de atracción de estudiantes es justamente una de las primeras acciones de la puesta en marcha del plan de estudios, por tanto, su omisión es un error que debe evitarse. Así lo expone claramente la normativa institucional, dado que para la UNA existen poblaciones prioritarias, tal es el caso de personas provenientes de zonas de menor desarrollo.

### **Etapas de organización para la implementación**

En esta etapa se abordaron elementos con incidencia en la preparación de las condiciones requeridas para que la ejecución del proceso formativo ocurra en correspondencia con lo que demandan el perfil de salida del plan de estudios y el modelo pedagógico institucional. Esto permite que el desarrollo de los cursos y otras actividades de formación evidencien la pertinencia, suficiencia, coherencia e integración curricular que proponen Díaz-Barriga, Lule, Pacheco, Drummond y Saad (1997) y Peralta (1997) citados en Coloma (1997).

Asimismo, en esta etapa se abordan otros aspectos señalados por estos autores para el óptimo desarrollo curricular de planes de estudio, como son la instrumentación de la aplicación del currículo, incluyendo la preparación del equipo docente, la selección de recursos didácticos

y los ajustes que atiende el sistema administrativo con miras a la ejecución del proceso formativo.

Se trata de cuestiones sobre las cuales las personas participantes hicieron referencia en términos de fundamentales para el sano desarrollo y administración del plan de estudios, según se detalló a profundidad en el capítulo IV.

Ejemplos de ello son:

- El aseguramiento de los recursos (de personal, infraestructura, equipamiento, tecnológicos, presupuestarios, y logísticos) mínimos necesarios para la docencia en correspondencia con las necesidades que se derivan del perfil de salida, y el seguimiento a la matrícula de cursos por cohorte.
- La inducción al personal docente sobre el plan de estudios y el curso o los cursos a su cargo, con énfasis en el aporte que estos ofrecen al logro del perfil de salida.
- El diálogo y coordinación académica para la elaboración de programas de curso con participación de personal docente de un mismo curso, nivel y una misma área disciplinar (o su equivalente), en congruencia con el perfil de salida del plan de estudios, y su posterior velando por el cumplimiento de su congruencia entre contenidos, mediación pedagógica, evaluación de los aprendizajes a la luz también del perfil de salida.
- Oferta de cursos según la secuencia establecida en el plan de estudios.

### **Etapa de desarrollo de los cursos**

En esta etapa del desarrollo curricular, concebida por Quesada, Cedeño y Zamora (2011) como el “proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promueven y fortalecen el desarrollo cotidiano de la práctica educativa” (p.33), se ubican cuestiones que,

siempre tomando como eje articulador el éxito estudiantil, responden a un momento crucial del proceso formativo, puesto que se trata precisamente de la concreción del currículum vivenciado desde la praxis docente.

Aquí las demandas de seguimiento toman un carácter más centrado en la gestión curricular, para constatar que los procesos de coordinación previstos en la etapa de organización, ocurran según lo planificado o bien, atiendan los requerimientos emergentes tomando como referente el perfil de salida.

En esta etapa además se evidencian los liderazgos del equipo a cargo de la dirección de las unidades académicas en términos de garantizar el cumplimiento de las normas que regulan el proceso de enseñanza y aprendizaje, sin perder de vista el equilibrio al que hace referencia Coloma entre lo epistemológico, lo ético y lo sociopolítico.

Según Quesada, Cedeño y Zamora (2011), en esta etapa “urge atender aspectos de orientación estudiantil, desarrollo profesional y administración curricular” (p.36).

Los siguientes ejemplos dan cuenta de que la propuesta para el seguimiento incorpora elementos que atienden y concuerdan con lo que proponen los autores recién citados:

- Articulación entre la dirección, el guía académico y las instancias de apoyo estudiantil de la institución para el abordaje de necesidades integrales detectadas en y con el estudiantado.
- Articulación de las actividades formativas con la ejecución de proyectos, programas y actividades académicas que posee la carrera para el fortalecimiento de la oferta académica y de la relación del estudiantado con las necesidades del contexto.
- Estrategias pedagógicas para la promoción de los aprendizajes en relación con el modelo pedagógico y el perfil de salida de la carrera.

- Fortalecimiento del personal docente mediante la promoción de su participación en actividades de actualización que son socializadas en el colectivo para el aprendizaje de la comunidad docente de la unidad académica.
- Personal académico suficiente y capacitado para el acompañamiento de trabajos finales de graduación según las modalidades vigentes.

### **Etapa de evaluación y mejoramiento del plan de estudios**

En esta etapa se atienden de manera integrada las principales preocupaciones manifestadas por los sujetos de información en cuanto al logro del perfil de salida y la pertinencia de este en relación con las demandas sociales y de la propia disciplina dados los avances epistemológicos que ocurren como parte del proceso evolutivo del conocimiento.

Recogen lo normado en el artículo 61 RGPEA (2015), en cuanto al establecimiento de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento de los planes de estudio, mediante la formulación de estrategias que permitan la verificación anual del cumplimiento de las metas formativas y de mejoramiento definidas en las unidades académicas para su(s) plan(es) de estudio.

De esa manera, se posibilita que, de forma sistemática, los planes de estudios cumplan con “mantener un cierto equilibrio entre la estabilidad y la actualización” (Zabalza, 2003, p.59).

La evaluación para el mejoramiento y actualización aborda no solo el ámbito documental del plan de estudios, que ya es en sí mismo un proceso complejo y de reflexión académica que requiere del liderazgo del equipo que conduce la dirección de las unidades académicas, sino que también demanda de un proceso de actualización del personal académico que se oriente por el éxito estudiantil y el cumplimiento del perfil de salida, así como por la graduación exitosa –en el tiempo establecido en el plan de estudios- desde una atención integral que dé respuesta oportuna y consistente a los hallazgos que genere el seguimiento y que expliquen o ayuden a comprender las razones que generen retrasos en la graduación exitosa.

En ese contexto, los elementos prioritarios en esta etapa giran en torno a los siguientes asuntos:

- Atención a las necesidades de actualización del plan de estudios y del personal docente.
- Estrategias de verificación anual del cumplimiento de las metas formativas por cohorte definidas en el plan de estudios.
- Involucramiento del personal académico y del estudiantado en los procesos de análisis, decisiones e implementación de acciones de mejora.

### **5.2.3 La propuesta**

A la luz de los hallazgos, se constató que en la institución existen condiciones que posibilitan la realización de la propuesta, en la cual se aporta esencialmente lo siguiente:

Elementos prioritarios de seguimiento identificados en la etapa de diagnóstico desde un enfoque participativo incorporando las experiencias y perspectivas de actores que tienen a su cargo la dirección y subdirección de unidades académicas en el Campus Omar Dengo, en el marco de las responsabilidades que por normativa institucional existen en materia de implementación de planes de estudio.

Fundamentación inicial del seguimiento para dotar de sentido los elementos y la ruta metodológica contenidos en la guía, a partir del basamento normativo institucional analizado, y del criterio experto de las personas participantes del estudio.

Ruta metodológica para delimitar el funcionamiento del seguimiento a la implementación de planes de estudio, considerando para ello la estructura organizativa de la institución y su sistema de gobernanza, así como las consideraciones que las personas participantes del proyecto aportaron por medio de las entrevistas realizadas.



La ruta metodológica incluye:

1. Validación, en el ámbito institucional, de lo siguiente:
  - Referente conceptual sobre seguimiento a la ejecución de planes de estudio, adecuado a la UNA.
  - Fundamentación del seguimiento.
  - Elementos prioritarios a los que se debe dar seguimiento.
2. Generación, validación y aprobación de la política, los lineamientos, y los indicadores para el seguimiento.
3. Generación del manual de procedimientos, instructivos, guías e instrumentos para la implementación del seguimiento.
4. Socialización y capacitación para la implementación del seguimiento.
5. Implementación del seguimiento con carácter de plan piloto.
6. Seguimiento y evaluación de los resultados de la implementación del plan piloto.

### **5.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Este proyecto abarca la identificación participativa de los elementos prioritarios a los cuales debe darse seguimiento en la implementación de carreras de grado, partiendo de una aproximación a la vivencia de actores que tienen a cargo la gestión de carreras en la Universidad Nacional, complementado con el análisis de documentos que regulan y orientan la acción sustantiva de la docencia en la Universidad Nacional, para la formulación de una guía que orienta dicho seguimiento articulando en un solo cuerpo documental los fundamentos, los elementos, las fuentes de información y las orientaciones sobre qué, cómo, cuándo y quiénes deben participar en el seguimiento y toma de decisiones.

El ámbito de construcción de la propuesta es el Campus Omar Dengo y su uso se circunscribe a la Vicerrectoría de Docencia y a unidades académicas con planes de estudio que se ejecutan en dicho campus.

Una de las limitaciones del proyecto se relaciona con el tiempo que tomó la realización del trabajo de campo, dadas las dificultades de los participantes para contar con un espacio en agenda para la atención de una entrevista que demanda tiempo debido a la profundidad de los temas por desarrollar.

El proceso investigativo no contempló dentro de los participantes a personal académico o administrativo de sedes o campus diferentes al Omar Dengo en los cuales se ejecutan planes de estudio que están adscritos a unidades académicas del Campus Omar Dengo.

Además, en virtud de las implicaciones que conlleva institucionalmente la aprobación y uso de la guía, no fue posible poner en ejecución la propuesta, ya que el tiempo de aprobación no es previsible. No obstante, fue posible hacer un proceso de validación con discusión entre expertos, quienes emitieron criterio positivo sobre la viabilidad y pertinencia de la propuesta.

## 5.4 RECOMENDACIONES

Este proyecto de investigación constituye un punto de partida para la generación de nuevos estudios académicos liderados por la Vicerrectoría de Docencia, tendientes al fortalecimiento de la gestión de la calidad desde la administración educativa, dirigido a la atención de especificidades para el seguimiento a la ejecución de planes de estudio que se ofertan en las sedes y recintos que posee la UNA en las regiones Chorotega, Brunca y en Sarapiquí, en el marco de las acciones institucionales definidas en el Plan Estratégico 2017-2021 para el fortalecimiento de su política de regionalización.

Esto debe realizarse desde un enfoque participativo, y puede tomar como referencia la estrategia metodológica que se utilizó en el proyecto de investigación aquí presentado.

Se recomienda a la Vicerrectoría de Docencia articular su formato de diseño de planes de estudio con la propuesta para el seguimiento, a efectos de que haya congruencia entre lo planificado y las formas en que se deberá dar cuenta sobre lo ejecutado en el proceso de seguimiento que se realice, es decir, para posibilitar su seguimiento en correspondencia con la forma en que la institución establezca dicho proceso. En el formato, puede incluirse además una matriz de control que facilite la visualización de la interrelación entre el perfil de salida con cada uno de los cursos del plan de estudios.

Lo anterior se puede ejecutar bajo la responsabilidad de la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos, entidad encargada de la asesoría y gestión académica en cuanto a innovación y evaluación curricular y de programas, proyectos y actividades académicas, y que hace parte de la Vicerrectoría de Docencia. Debe ser oportunamente socializado a todas las unidades académicas en el mismo momento en que sea aprobado por la Vicerrectoría, vía directriz.

Se recomienda profundizar en áreas de investigación vinculadas a la gestión académica, particularmente en lo relativo a nuevas formas que potencien el fortalecimiento de las competencias y habilidades de liderazgo de quienes ocupan los cargos de dirección y

subdirección de unidades académicas, a efectos de que se logre una mayor apropiación de procesos de gestión en el ámbito universitario. Esto se considera un área de oportunidad y de relevancia debido a que la ejecución de cualquier proyecto educativo, como lo son planes de estudio, pasa por la acción de personas cuyas capacidades son puestas a prueba para que la conducción de lo planificado, y su seguimiento, ocurra cada vez con liderazgos más sólidos, capaces de incidir en la cultura organizacional y en particular, en la cultura de gestión de la calidad a la que debe aspirar toda institución universitaria.

Esta línea de investigación puede desarrollarse desde la Vicerrectoría de Docencia, en el marco de su planificación estratégica, que del 2017 al 2021 apunta al asentamiento de las bases para la transformación educativa a la que aspira la UNA, centrada en el aprendizaje, dado que, para lograrlo, se hace necesario contar con sólidos procesos de gestión educativa que precisamente permitan, faciliten y den soporte a los procesos de aprendizaje. Para ello, se puede establecer un equipo interdisciplinario con personal de la unidad matricial de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos, así como de la Unidad de Actualización Docente de dicha vicerrectoría, que involucre además a personal académico de las diferentes facultades, a fin de que se generen procesos de reflexión y generación de propuestas consensuados y viables.

Se recomienda además establecer una línea de investigación centrada en la gestión de la calidad en Educación Superior, liderada por la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia, que permita generar producción intelectual alrededor del tema, la cual a su vez incida en la mejora continua de la gestión de la calidad a lo interno de las unidades académicas.

Dicha producción podría ofrecer orientaciones para que se delimite con mayor claridad: ¿Cómo se debe impulsar la gestión de la calidad en la UNA? ¿Qué modelo evaluativo debe tener la institución para la evaluación integral de carreras? ¿Cuáles condiciones retrasan el logro de la titulación en el tiempo establecido? ¿Cuáles son las estrategias que articularán el resultado del seguimiento con la realización de evaluaciones sin que estas deban estar sujetas a decisiones de carácter volitivo? ¿Dónde debe estar el énfasis evaluativo de carreras para la

mejora continua? ¿Cuáles formas de organización interna son las recomendadas para las unidades académicas una vez que generan un proceso evaluativo integral y proponen acciones de mejora? Entre otras interrogantes que devienen en el escenario histórico actual.

Esta línea de investigación podría también generar información relevante para que en la institución se fortalezcan los procesos de rendición de cuentas en términos de ofrecer, de manera sistemática, datos acerca de los efectos que tiene la gestión de la calidad, por una parte, en el proceso formativo (logro de perfiles de salida sólidos, pertinentes, en plazos razonables de acuerdo con la población meta), y por otra, en las áreas y servicios que dan soporte a dicho proceso formativo (recursos, infraestructura, equipamiento, gestión, entre otros).

Estas recomendaciones requieren, en general, del involucramiento, compromiso y decisión activa de quienes conforman la comunidad universitaria, con el liderazgo efectivo de la Vicerrectoría de Docencia, apoyada en un consistente marco estratégico que sea capaz de trazar y articular las líneas de acción propuestas.

## 5.5 REFERENCIAS

- Alfaro, G. (2007). Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema, la gestión de la calidad y cambio en la educación superior: experiencias de UniCambio. San José, Costa Rica: UNED.
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens*, 9(2), pp 187-202. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3070760>
- Álvarez I., Ibarra, M., y Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), pp. 149-156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Álvarez, H., Corella, M., Fortín, A., Membreño, J., Picado, M., Picaroni, B., y Valierón, J. (2008). *Evaluación Educativa: Cuatro Enfoques*. Coordinación Educativa Cultural Centroamericana. San José, Costa Rica.
- Anchía, E., Ramírez, A., Hernández, C., y Brenes, M. (2017). Buenas prácticas en la autoevaluación y acreditación de carreras: la experiencia de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). *Revista Calidad en la Educación Superior*, (8)1, pp. 121-145. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad/article/view/1775>
- Aristimuño, M., Guaita, W., y Rodríguez, C. (sf). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Recuperado de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf)
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 2004. *Documento estratégico para la innovación en la educación superior*. México: Dirección de Servicios Editoriales
- Barrantes, R. (2012). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Batthyány, k., y Cabrera, M. (2011). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Recuperado de [http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/FCS\\_Batthianny\\_2011-07-27-imprimir.pdf](http://cienciassociales.edu.uy/departamentodesociologia/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/FCS_Batthianny_2011-07-27-imprimir.pdf)
- Cabrera, L., Bethencourt, J., González, M., y Álvarez, P. (2006). Un estudio transversal retrospectivo sobre prolongación y abandono de estudios universitarios. *Revista*

*Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, (12)1, pp. 105-127.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/916/91612106.pdf>

Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. España: Editorial Anagrama S.A.

Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, (14)1, pp. 61-71 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>

Coloma, C. (1997). Marco referencial para la gestión curricular universitaria. Centro interuniversitario de desarrollo –Programa de intercambio universitario entre la Unión Europea y América Latina – alfa (ed.), *Gestión docente universitaria: modelos comparados* (pp. 14-50). Perú. Recuperado de <http://www.cinda.cl/download/libros/Gesti%C3%B3n%20Docente%20Universitaria%20Modelos%20Comparados%20Volumen%202.pdf>

Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior (2011). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2021*. San José, Costa Rica.

Costa, M., Barbosa, C., Dal Pai, M, Da Cunha, M., Aguiar, S. (2016). A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores (Calidad en educación superior y el complejo ejercicio de proponer indicadores). *Revista Brasileira de Educação*. (21)64, pp.13-36 Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/286523653\\_A\\_qualidade\\_da\\_educacao\\_superior\\_e\\_o\\_complexo\\_exercicio\\_de\\_propor\\_indicadores](https://www.researchgate.net/publication/286523653_A_qualidade_da_educacao_superior_e_o_complexo_exercicio_de_propor_indicadores)

De Alba, A. (1994). *Currículum: crisis, mito y perspectivas*. México: Centro de Estudios sobre la Universidad.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. (s.f.). *Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Recuperado de [www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf](http://www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf)

Díaz-Barriga, F., Lule, M., Pacheco, D., Drummond, S., y Saad, E. (1997). Metodología de diseño curricular para Educación Superior. México: Trillas.

Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 205-218. Recuperado de: <http://revistas.um.es/rie/article/view/110791/127042>

Fabela-Cárdenas y García Treviño (2013). Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*. (6)13, pp. 65-82 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2810/281031320005.pdf>

- Fals, O. (2015). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20151027053622/AntologiaFalsBorda.pdf>
- Garbanzo G. (2001). La administración curricular en la Educación Superior caso de la Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*. (25)2, pp. 25-39 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44025203>
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón Revista de Pedagogía*. (66)1, pp. 123-136 Recuperado de [http://www.academia.edu/11676795/Buscando\\_modelos\\_alternativos\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_universitaria\\_latinoamericana](http://www.academia.edu/11676795/Buscando_modelos_alternativos_para_la_gesti%C3%B3n_universitaria_latinoamericana)
- Gurdián-Fernández, A. (2007). El paradigma cualitativo de la investigación Socio-Educativa. Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Gutiérrez, G. (s.f.). *Entendiendo la gestión estratégica*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – BID Washington, D.C.
- Habermas, J. (2008). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana de Editores S.A de C.V.
- Knoll, J. (2007). El círculo de la calidad: un marco y un apoyo para la gestión de calidad y cambio en la educación superior. En Varela (Ed), *Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema, la gestión de la calidad y cambio en la educación superior: experiencias de UniCambio* (pp. 19-42). San José, Costa Rica: UNED.
- López, M. (2010). *Calidad en la enseñanza de la educación superior. Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción de docentes y autoridades universitarias* (tesis de maestría). Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperada de <http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=232>
- Martínez, F. (2012). El futuro de la evaluación educativa. *Revista electrónica Sinética*. (40), pp. 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99827467004>
- Martínez, R. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU. Recuperado de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>
- Mato, A., Santamaría, J., De Souza, J., y Cheaz, J. (2001). La dimensión de “Gestión” en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”.



- Morduchowicz, A. (2006). *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO - Sede Regional Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://www.udelas.ac.pa/biblioteca/librospdf/indicadores\\_educativos.pdf](http://www.udelas.ac.pa/biblioteca/librospdf/indicadores_educativos.pdf)
- Najmanovich, D. (s.f.) *Transformación educativa: del control disciplinario al encuentro comunitario*. Recuperado de [http://revistaelcanillita.com.ar/wp-content/uploads/2017/05/Libro-completo\\_La-transformaci%C3%B3n-educativa-Entregado-DENISE-NAJMANOVICH.pdf](http://revistaelcanillita.com.ar/wp-content/uploads/2017/05/Libro-completo_La-transformaci%C3%B3n-educativa-Entregado-DENISE-NAJMANOVICH.pdf)
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (1999). Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe. *Boletín de la UNESCO*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/pdf/11\\_173\\_s.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/11_173_s.pdf)
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de [https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmtداب\\_d42Ub1Bfeo5rOZLV\\_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en\\_US](https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmtداب_d42Ub1Bfeo5rOZLV_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en_US)
- Organización de Estados Iberoamericanos (2010) *Monitoreo e indicadores. Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial*. Recuperado de [www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf](http://www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo* Recuperado de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- Oviedo, C., Valverde, J., Bermúdez, J. (2014). *Gestión de la responsabilidad social en la Universidad Nacional de Costa Rica*. Recuperado de [http://www.academia.edu/13006664/Responsabilidad\\_social\\_universitaria\\_El\\_caso\\_de\\_la\\_UNA](http://www.academia.edu/13006664/Responsabilidad_social_universitaria_El_caso_de_la_UNA)
- Patrón, R. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Revista Gestión de la Educación*, (6) 2, pp.1-18 Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25479/27785>
- Pesántez, F (s.f.) Los principios de la calidad en la gestión de universitaria: claves para el sistema de acceso. *Simposio Estudios sobre la evaluación de la calidad en la educación*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de [http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL047-Fernando\\_Pesantez\\_Aviles.pdf](http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL047-Fernando_Pesantez_Aviles.pdf)

- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York. Estados Unidos de América.
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. 2015. *Estado de la Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: E Digital ED S.A.
- Quesada, M., Cedeño, A., y Zamora, J. (2011). El diseño curricular de los planes de estudio: aspectos teóricos y guía metodológica. Heredia, Costa Rica: EUNA.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad* Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2b07/a039051da00c48ea92a78345dbbbd6865657.pdf>
- Representación de la UNESCO en Perú (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Rey, A. (2014). Gestión pedagógica del docente y dimensión axiológica del conocimiento. *Revista Multidisciplinaria Dialógica*, (11)1, pp. 111-132 Recuperado de <file:///C:/Users/UNA/Downloads/Dialnet-GestionPedagogicaDelDocenteYDimensionAxilologicaDelC-5249543.pdf>
- Rodríguez, J., Artiles, J. y Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: Dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de Docencia Universitaria*. (13)3, pp. 213-231 Recuperado de <https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5427/5407>
- Rodríguez, S., Lorenzo, O., y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15)2, pp. 133-154 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Ruiz, A. (2001). *La Educación superior en Costa Rica. Tendencias y retos en un nuevo escenario histórico*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Ruiz, J. (2004). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Salas, I. (2013). La acreditación de la calidad Educativa y la percepción de su Impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. *Calidad en la educación* (38) Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-5652013000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-5652013000100009&script=sci_arttext)

- Sánchez, Marisela (2008). Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad. *Omnia*, (14)3, pp. 32-50 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121002.pdf>
- Sandín, E. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Recuperado de [www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/.../capitulo\\_7\\_de\\_sandin.pdf](http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/.../capitulo_7_de_sandin.pdf)
- Universidad de Chile. (2008). Informe final “Estudio sobre causas de la deserción universitaria” Recuperado de <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article4278>
- Universidad Nacional (2012). Consejo Universitario (11 de octubre de 2012). Políticas y Lineamientos Curriculares. *Gaceta 21-2012*.
- Universidad Nacional (2015). Consejo Universitario (04 de diciembre de 2014). Estatuto Orgánico. *Gaceta Extraordinaria N°8-2015 al 20 de abril del 2015*.
- Universidad Nacional (2015). Consejo Universitario (28 de marzo de 2016). Reglamento del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional. *Alcance N° 3 a la UNA-Gaceta N° 14-2015*. Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3161>
- Universidad Nacional (2015). Consejo Universitario (13 de agosto de 2015). Reglamento General de Admisión, Seguimiento y permanencia. *Gaceta N°14-2015*.
- Universidad Nacional (2015). Consejo Universitario (27 de julio de 2015). Reglamento para la emisión de normativa universitaria. Alcance N°3 a la Gaceta 14-2015. Anexo N° 6 al SCU-1036-2015
- Universidad Nacional (2017). Consejo Universitario (11 de mayo de 2017). Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías. *Gaceta N°5-2017 al 12 de mayo de 2017*.
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría General. (2012). *El sistema de mejor gestión. Un SIMEGE. Otro paso a la excelencia*. Bogotá, Colombia.
- Veliz, V., Becerra, A., Fleitas, M. y Robaina, D., Veliz. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista electrónica Educare*, (20) 3, pp.1-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194146862023.pdf>
- Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y Desarrollo Profesional*. Madrid, España: Narcea, S.A. de Ediciones.

## 5.6 ANEXOS

**Universidad Estatal a Distancia**

**Sistema de Estudios de Posgrado**

**Maestría en Administración Educativa**

**Proyecto de investigación: Guía de seguimiento a los resultados ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la Universidad Nacional**

### 5.6.1 Guía de entrevista individual

El propósito fundamental del proyecto se centra en la construcción participativa de una propuesta teórico-metodológica que permita a las unidades académicas y a la Vicerrectoría de Docencia, dar seguimiento a la ejecución de planes de estudio de las carreras de grado de la Universidad Nacional.

**Nombre de la persona participante** \_\_\_\_\_

**Experiencia en gestión académica** \_\_\_\_\_

#### **I Parte. Caracterización del seguimiento actual**

¿Cómo se comprende en su unidad académica el término “carrera” y “plan de estudios”?

¿De qué manera realiza la dirección de la UA el seguimiento a la ejecución del plan de estudios?

¿Quiénes participan en el seguimiento? ¿Quiénes debieran participar? ¿De qué forma?

#### **II Parte. Elementos prioritarios**

En el seguimiento, ¿cuáles aspectos son prioritarios? ¿Por qué?

Además de esos aspectos, ¿existen otros que podrían ser relevantes? ¿Cuáles?

#### **III Parte. Fundamentación de la guía de seguimiento**

¿Qué relevancia encuentra usted en el hecho de dar el seguimiento?

¿Qué utilidad tiene o debiera tener la información que se obtiene con el seguimiento?

#### **IV Parte Elementos de apoyo y procedimientos para el seguimiento**

¿Qué requerimientos/instrumental/apoyo institucional podría facilitar el seguimiento?

¿Cómo podría ser su estructura? ¿Quiénes debieran proveer información?

¿De qué manera el documento plan de estudios contribuye/facilita el seguimiento? ¿Cómo podría contribuir a ello?

**Universidad Estatal a Distancia**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración Educativa**  
**Proyecto de investigación: Guía de seguimiento a los resultados ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la Universidad Nacional**

**5.6.2 Guía de análisis documental**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Acciones u otra información que revele elementos que podrían ser prioritarios</b>	<b>Artículo</b>

**Universidad Estatal a Distancia**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración Educativa**  
**Proyecto de investigación: Guía de seguimiento a los resultados ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la Universidad Nacional**

### **5.6.3 Guía para grupo focal**

El grupo focal se realiza con el objetivo de validar la propuesta y prospectar condiciones de mejora una vez esta se ejecute en la institución.

#### **B) CONTEXTUALIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES**

#### **C) PRESENTACIÓN INTEGRAL DE LA GUÍA:**

- Propósitos de la guía
- Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio
- Ruta metodológica para la implementación de la guía.

¿Cuál es su criterio respecto al contenido de la propuesta según cada apartado?

¿Consideran que la propuesta responde a las necesidades en la institución acerca de esta temática?

¿Cómo valoran su viabilidad?

¿Qué tipo de cambios visualizan ustedes que serían evidentes después de la implementación del seguimiento a estos elementos prioritarios?

#### 5.6.4 Consentimiento informado

Estimado y estimada participante:

Este documento tiene como finalidad explicarle en qué consiste el proyecto de investigación **“Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de planes de estudio de carreras de grado en la UNA para la toma de decisiones desde la gestión académica y curricular”**, que está siendo realizada por la licenciada Éricka Anchía Angulo, para optar por la Maestría en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia.

El proyecto persigue el diseño de una guía para el seguimiento a la ejecución de planes de estudio de grado. Su participación no le compromete en nada con los resultados obtenidos, aunque sí le permite, desde sus respuestas en la entrevista, contribuir al posterior abordaje de la temática.

Si usted accede participar en este proceso, se le pedirá realizar una entrevista semiestructurada, de carácter individual, dirigida por la investigadora responsable. La entrevista se realizará en el lugar y horario a convenir con su persona.

La participación es estrictamente voluntaria, la información que se recopile será confidencial, se empleará exclusivamente para propósitos académicos, propios del proyecto y para su eventual publicación, de ser posible la realización de un artículo con los resultados obtenidos.

Las sesiones de entrevista serán registradas por medio de notas de texto, con la finalidad de que la investigadora pueda transcribir la información para su respectivo análisis.

Participar en este estudio no implica ningún riesgo físico, psicológico o laboral para usted, y como resultado de su participación no obtendrá ningún beneficio directo.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede realizarlas en cualquier momento durante su participación en él. Además, si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, usted tiene el derecho de hacérselo saber a la investigadora, o bien, de no responderlas. Se agrade su participación.

Yo \_\_\_\_\_ acepto participar voluntariamente en este proyecto de investigación.

Reconozco que la información que brinde en el proceso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Mi participación no me compromete en nada con los resultados obtenidos,



aunque sí me permite, desde mis respuestas en la entrevista, contribuir al posterior abordaje de la temática.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Éricka Anchía Angulo.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento informado, me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando el mismo haya concluido.

\_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ de  
cédula: \_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Firma del Participante

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Firma de la Investigadora  
Éricka Anchía Angulo

## 5.6.5 Constancia institucional



Heredia, 16 de agosto de 2017

Señores  
Maestría en Administración Educativa  
Universidad Estatal a Distancia

Estimados señores:

Para los efectos que corresponda, quien suscribe, en su calidad de encargado del área de Seguimiento, Evaluación y Acreditación de Carreras de la Vicerrectoría de Docencia de la UNA, hace constar que la académica Éricka Anchia Angulo realizó en esta institución el proyecto de investigación denominado **Elementos prioritarios de seguimiento para la toma de decisiones desde la gestión académica y curricular, en la ejecución de los planes de estudio de carreras de grado de la Universidad Nacional, campus Omar Dengo**, correspondiente a su trabajo final de graduación.

Cabe mencionar que los objetivos de dicho proyecto se corresponden con un componente del plan estratégico de la Vicerrectoría de Docencia, en tanto ofrecen un aporte significativo para el seguimiento de la ejecución de los planes de estudio de grado de la UNA y la gestión de su calidad. En este sentido, se coordinó con la señora Anchia para la selección de las personas participantes del estudio, es decir, aquellos directores o exdirectores de unidad académica que por su experiencia estarían en condiciones de ofrecer aportes importantes al estudio, así como personal académico de esta vicerrectoría con amplia experiencia y trayectoria en gestión académica y curricular.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Hernández Salazar', is written over a horizontal line.

Carlos Manuel Hernández Salazar  
Encargado  
Área de Seguimiento, Evaluación y Acreditación de Carreras  
Vicerrectoría de Docencia

