



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Percepciones de los actores académicos acerca de la calidad de la
gestión de la carrera en una
Universidad Privada en Costa Rica**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en
Educación Superior**

Magalli Mora Castillo

Asesora Tutora:

Nora Silvia Vieytes Cichero

Asesor Titular:

Dr. Gustavo Javier Gregorutti

San José, Costa Rica

Junio, 2012

Dedicatoria

¡A Ti, Señor!

Que eres mi luz y guía, y abriste caminos y oportunidades, colocando a las personas en los momentos indicados, para la realización de este trabajo de investigación.

A mi familia, quien en sus oraciones siempre desean lo mejor para mí y por la incentivación constante a través de sus palabras.

Agradecimientos

Al Dr. Gustavo Gregorutti Rattero, Director de la Tesis, por su apoyo incondicional, quien no midió tiempo, para guiar mi camino en esta investigación.

Al Instituto Tecnológico de Monterrey por abrir nuevos espacios de conocimiento en mi país y hacerme partícipe de la 1ª Generación de graduandos en Costa Rica de la Universidad Virtual.

A Myrna Zamora Gutiérrez, Directora del Tecnológico Monterrey para Costa Rica, quién con su presencia física en el país me brinda un apoyo benevolente e incondicional desde el inicio de mis estudios de posgrado en esta prestigiosa institución.

A los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Panamericana quienes brindaron colaboración pertinente con la investigación.

A Eugenie Barth Zider por su compañía, apoyo, aliento en momentos de desierto intelectual; gracias por compartir, escuchar, brindar aportes atinentes desde su experiencia administrativa.

Al Maestro William Delgado Montoya por su carisma en la entrega y fraternidad me hicieron renovar mis fuerzas en este caminar al brindar colaboración de manera incondicional desde su experiencia profesional en el ámbito universitario.

Maggie

Percepciones de los actores académicos acerca de la calidad de la gestión de la carrera en una Universidad Privada en Costa Rica

Resumen

La calidad educativa definida desde diferentes perspectivas y entornos varía el establecimiento de parámetros para su medición. Costa Rica presenta un crecimiento en la demanda de estudios superiores de carácter privado que buscan posicionarse como la mejor opción para los estudiantes brindando criterios de calidad en sus servicios. Toda institución de educación superior a nivel universitario de carácter público o privado tiene en su organización una administración para la gestión escolar (Hernández, 2009). Por medio de esta investigación se plantea conceptualizar la percepción que tienen actores académicos: administrativos, docentes y estudiantes de una institución de educación superior privada, acerca de la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, con el objetivo de plantear una innovación en la gestión educativa. En el momento que se realizó el estudio la universidad privada no contaba con certificado de acreditación oficial. Los sujetos del estudio lo conformaron: tres funcionarios administrativos, cinco docentes y veintidós estudiantes de la carrera de Licenciatura en Derecho. El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo y se aplicó como instrumentos: entrevista semi-estructurada, cuestionario y un grupo focal. Para la interpretación de los datos la triangulación fue preponderante en la obtención de los resultados que se analizaron a la luz de las categorías de análisis propuestas. Destaca entre los resultados el liderazgo presente en la directora académica, lo que crea un entorno laboral idóneo y óptimo. La percepción de la calidad de la gestión de la carrera se analizó tomando como referente los criterios señalados por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) para dicho indicador. Algunos resultados relevantes al plan de estudios los sujetos concluyeron que debe modificarse y al analizar acciones propias de la gestión se determinó la necesidad institucional de someter la gestión de la carrera a un proceso de autoevaluación. Es innovador plantear el proceso de autoevaluación de forma periódica y que no se realice exclusivamente como procedimiento de acreditación sino como proceso interno para lograr mayor calidad; aportar nuevos conocimientos y así actualizar las políticas institucionales lo que permitiría crear un mecanismo de diferenciación estratégica para la Universidad.

Tabla de contenidos

1. Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Situación de la Educación Superior.	1
1.1.1.1. <i>La Educación Superior y su administración</i>	3
1.2. Definición del problema.....	5
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación	9
1.4 Alcances	14
1.5. Limitaciones	16
2. Marco teórico	17
2.1. La Calidad de la Educación.....	19
2.1.1. Un acercamiento al término calidad de la educación.....	19
2.1.2. Elementos para alcanzar la calidad educativa.....	23
2.2. Administración Educativa	25
2.2.1. Funciones de la Administración.....	28
2.3. Sistema Nacional de Acreditación de Educación Superior en Costa Rica (SINAES)	28
2.3.1. Esquema de Evaluación.....	31
2.3.2. Dimensiones y Componentes.....	31
2.3.3. Criterios, Estándares y Evidencias.....	32
2.4. Innovación	38
2.4.1. Conceptualización.....	39
2.5. Gestión	40
2.5.1. Definición del concepto.....	40
2.5.2. Gestión Escolar y Gestión Educativa.....	42
2.5.3. Indicadores de Gestión.....	45
2.6. Evaluación	47
2.6.1. Conceptualización.....	48
2.6.2. Evaluación Educativa y Evaluación Institucional.....	48
2.7. Categorías de análisis del estudio	51
2.7.1. Opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera Licenciatura en Derecho, por parte de los actores académicos.....	51
2.7.1.1. <i>Conceptual</i>	51
2.7.1.2. <i>Operacional</i>	53

2.7.2. Perspectiva de los actores académicos con respecto al componente gestión de la carrera, señalados por SINAES.....	53
2.7.2.1. <i>Conceptual</i>	53
2.7.2.2. <i>Operacional</i>	53
3. Metodología	56
3.1. Introducción.....	56
3.2. Método de investigación	56
3.3. Descripción de la institución donde se lleva a cabo la investigación	58
3.4. Población	59
3.4.1. De la institución educativa.....	59
3.4.2. Muestra.....	60
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	62
3.5.1. Entrevista cualitativa (semi-estructurada) a docentes.	62
3.5.2. Cuestionario dirigido a estudiantes.	64
3.5.3. Técnica grupo focal a funcionarios administrativos.	66
3.6. Procesos de validación asumidos en la investigación.....	67
3.7. Procedimientos de análisis e interpretación de la información	68
4. Análisis y discusión de resultados	70
4.1. Análisis de la información.....	71
4.1.1. Opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera Licenciatura en Derecho, por parte de los actores académicos, para la innovación de la gestión educativa.....	71
4.1.1.1. <i>Idoneidad y liderazgo</i>	71
4.1.1.2. <i>Clima laboral en la gestión de la carrera de Derecho.</i>	75
4.1.2. Perspectiva de los actores académicos con respecto al componente gestión de la carrera, señalados por SINAES.....	77
4.1.2.1. <i>Documentación oficial</i>	77
4.1.2.2. <i>Plan estratégico</i>	77
4.1.2.3. <i>Mecanismos de información respecto de la carrera.</i>	78
4.1.2.4. <i>Procedimientos para nombrar personal académico</i>	79
4.1.2.5. <i>Núcleo académico que se encarga de la orientación y gestión de la carrera</i>	81
4.1.2.6. <i>Plan de Estudios de la carrera de Derecho</i>	82
4.1.2.7. <i>Reuniones conjuntas y actividades del personal académico de la carrera de Derecho</i>	85
4.1.2.8. <i>Consulta a los estudiantes respecto a temas propios de la gestión de la carrera.</i>	88

4.1.2.9. Evidencias de que la carrera de Derecho incorpora en su gestión el mejoramiento continuo.....	89
4.1.2.10. Coherencia entre las acciones, la misión y visión institucional. ..	91
5. Conclusiones	97
5.1. Discusión de resultados.....	97
5.2. Recomendaciones	102
5.3. Alcances y limitaciones.....	104
5.4. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	105
Referencias	108
Apéndice A. Entrevista dirigida a docentes	114
Apéndice B. Cuestionario dirigido a estudiantes	116
Apéndice C. Grupo focal dirigido a funcionarios administrativos.....	118
Apéndice D. Transcripción de las entrevistas a docentes	120
Apéndice E. Carta de consentimiento para realizar la investigación	130
Apéndice F. Carta de confidencialidad de la investigación.....	131
Apéndice G. Propuesta de Autoevaluación	132
Currículum Vitae	134

Índice de tablas

Tabla 1	
Dimensiones y Componentes de calidad según el SINAES.....	32
Tabla 2	
Criterios, estándares y evidencias del componente Gestión de la Carrera.....	33
Tabla 3	
Criterios de la gestión de carrera, del componente proceso educativo, según SINAES.....	54
Tabla 4	
Total de participantes en la investigación.....	61

Índice de figuras

Figura 1	
Hilo conductor de un proceso de autoevaluación.....	94

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

1.1.1. Situación de la Educación Superior. La educación superior se encuentra en los albores del siglo XXI, ante un crecimiento que demanda de la sociedad actual mucha preparación y actualización constante. La educación superior a nivel universitario atiende a la población que forma parte de la sociedad del conocimiento. La riqueza actual no está en la tenencia de los bienes de capital o propiedades, ahora la fuente principal de la riqueza es el conocimiento (Gvirtz, y Larrondo, 2008).

A parte de los centros de educación superior que ofrece el Estado Costarricense, en la década de los ochenta y noventa se dio un crecimiento preponderante de las universidades con carácter privado. Burgos (1987) señala algunas opiniones que intentan justificar dicho crecimiento: a) las universidades estatales no pueden absorber la creciente población que acude a estos servicios: b) existe una influencia externa que crea una excesiva demanda de carreras que no corresponden a las necesidades reales del país; c) quizás se deba a la rigidez de las universidades públicas que no se adecuan a las demandas de la sociedad actual, y d) la demanda por parte de empresas privadas y públicas de la necesidad de formación de técnicos.

Deja de ser competencia exclusiva del estado costarricense la educación superior ante la proliferación de instituciones privadas, este periodo de desarrollo se ubica entre los años de 1981 al 2000, donde se registra el mayor crecimiento (Guido, 2005). Las estadísticas revelan el crecimiento en la demanda de los servicios educativos de educación superior de carácter privado.

En el Tercer Informe del Estado de la Educación del Programa del Estado de la Nación (2009) donde se indican los porcentajes de diplomas otorgados por la educación superior en Costa Rica; entre el año 1995 y 2009 el otorgamiento de los diplomas se multiplicó 2,6 veces, al pasar de 12.665 a 33.796 y en la década del 2000 crece en un 28% y se justifica la mayor participación del sector privado en un 67.6% en el año 2009; es decir, hay un crecimiento en la población que alcanza un grado académico en este clase de instituciones educativas.

Por ejemplo, es bien conocido que para Estados Unidos “la educación superior representa el quinto mayor servicio exportado” (Cornella, 2002, p. 48); es decir toda una industria en crecimiento constante. Al representar un servicio de alta demanda social, por sí misma exige el cumplimiento de ser instituciones regidas por normas de calidad (Guido, 2005) ya que esto brinda mayor competitividad y credibilidad, de allí que muchas instituciones opten por la acreditación como medio para certificar una calidad educativa (Boville, Argüello y Reyes, 2006).

La calidad educativa para efectos del presente estudio, se plantea en términos de comprender el concepto en un sentido mucho más amplio que el que enmarca el quehacer cotidiano académico y se remite al establecido por un sistema oficial de acreditación nacional de la educación superior. La apreciación del concepto de calidad de la gestión influye en la conducta que desarrollan los actores académicos, con respecto a la institución educativa.

Ravela citado por Bondarenko (2007) ahonda en las definiciones de la calidad de la educación afirma que va más allá del inmobiliario o la mejora de los bienes de la

institución educativa, pues supone una calidad en los procesos. Comenta Casassus que la calidad educativa debe basarse en tres pilares fundamentales: insumos, procesos y resultados, mencionado por Bondarenko (2007).

Citando nuevamente el Tercer Informe del Estado de la Educación del Programa del Estado de la Nación Costarricense (2009), afirma en el apartado de las tareas y desafíos que existe la necesidad de establecer en el conjunto de instituciones públicas y privadas, espacios de interacción donde exista una convergencia en la búsqueda de altos estándares de calidad de la educación. Revela la necesidad de fortalecer una cultura de evaluación que permita el mejoramiento de la calidad y con mucha más razón si se tiene un conocimiento claro de la percepción que los diferentes actores del ámbito educativo tengan sobre la misma.

1.1.1.1. La Educación Superior y su administración. Las organizaciones formadoras de individuos para la sociedad del conocimiento lo constituyen entonces las instituciones de carácter educativo. En un ámbito donde las ideas se valoran como activos de una empresa, la educación viene a formar parte de un mercado que posee el conocimiento como materia prima (Cornella, 2002).

Todas las organizaciones requieren de una administración para cumplir con sus propósitos. Casassus (2000) define la administración como “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (p. 4). Entonces cada institución, debe ser administrada para obtener rendimientos que permita la sostenibilidad de la institución.

La administración es necesaria entonces en las instituciones educativas con el objetivo de coordinar los actores, los procesos que intervienen en su desarrollo y en el seguimiento en pro de la consecución de sus metas. Esta es una forma para que la administración obtenga información valiosa para plantear las estrategias pertinentes, que lleven a alcanzar la calidad propuesta por la institución.

La educación superior contribuye a la fuente de productividad y desarrollo económico de los países menos avanzados (Ordorika, 2006). Por lo tanto, al ser la educación un medio de producción importante, debe poseer una administración adecuada y asertiva, y su propuesta de calidad debe ser alcanzable y clara.

La administración consiste en coordinar todas las actividades de trabajo, y su finalidad es que se desarrollen de forma eficiente y eficaz. La persona cuyo cargo le permite coordinar el trabajo de otros es la que se distingue como gerente de la institución (Robbins y Coulter, 2002), las funciones de coordinación a nivel institucional, toman un papel preponderante en la búsqueda por la calidad educativa.

Los procesos de la administración educativa persiguen entonces un nivel esperado en la calidad de la gestión escolar. En particular, pretendió esta investigación la realización de un estudio de la percepción que poseen los diferentes actores académicos acerca de la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho en una institución de educación superior de carácter privada. Además se estudia la percepción en relación con los criterios, estándares y evidencias del componente de la gestión de la carrera que dictamina el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en Costa Rica.

El SINAES es el órgano oficial de acreditación de la educación superior en Costa Rica, a ella se adhieren las instituciones públicas y privadas en forma voluntaria, que deseen cumplir con los requerimientos y estándares de calidad que contempla la normativa de este órgano rector; y por ser un referente nacional y oficial de la calidad educativa, posee un carácter de norma nacional de calidad académica.

1.2. Definición del problema

En el contexto educativo contemporáneo la creciente demanda de servicios en la educación superior, hace necesaria una reflexión sobre la percepción que se tiene de calidad especialmente en la dimensión del proceso educativo en el componente gestión de la carrera tomando como parámetro los criterios, estándares y evidencias que utiliza en Costa Rica el SINAES.

Es relevante indagar con los diferentes actores educativos su concepción de lo que es calidad y su concordancia con los indicadores de la entidad acreditadora. En el conocimiento sobre el tema González y Espinoza (2008) señalan que se puede entender la calidad como el hacer las cosas bien, lo que implica la concepción de una responsabilidad compartida, de ahí que este estudio toma a los diversos actores académicos en la opinión del presente estudio.

El reconocimiento claro de lo que se entiende por calidad en la gestión de la carrera con los distintos actores del proceso educativo, permite una armonía en el itinerario que cada uno de ellos emprende dentro de la institución educativa. Por eso, un aspecto preponderante es la coherencia que debe existir a lo interno de las instituciones

educativas en cuanto a la misión y visión institucional para la ejecución de las acciones desarrolladas para alcanzar la calidad educativa.

Un análisis a lo interno de la gestión administrativa conlleva a la comprensión del término calidad y aplicado para efectos específicos de esta investigación a la gestión de la carrera; dicha referencia proporciona elementos valiosos en el quehacer de la educación superior y presupone la existencia de la claridad de los mecanismos y conceptos que permiten el alcance de los objetivos institucionales propuestos.

Dentro del ámbito costarricense, Zamora (2006) brinda una definición de calidad, basándose específicamente en el principio de proceso, en el que afirma que son actividades que se relacionan entre sí y que se obtiene como resultado final una gestión eficiente, esto proporciona elementos valiosos sobre la calidad que desea alcanzar cada administración institucional.

La calidad abarca muchas funciones, sin embargo hay teoría especializada para cada una de las áreas. La calidad educativa va más allá de una relación entre la institución educativa y el usuario, tiene que existir una coherencia entre sus actividades y el alcance de los objetivos institucionales propuestos; todo ello con el objetivo de proyectar y mantener una imagen institucional acorde con las expectativas de la sociedad en la que se encuentra inmersa.

La calidad educativa debe responder a exigencias de los sistemas sociales y al orden económico de cada sociedad (Royero, 2002), sin embargo, es la misma institución educativa quien a través de su planeación estratégica marca las fronteras de calidad a las que pretende llegar (Tünnermann, 1998).

Para establecer el alcance de la calidad en la gestión de la carrera cada universidad se somete en forma voluntaria al proceso de acreditación y en el caso de Costa Rica fueron las mismas universidades quienes integraron el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y las que por medio de un convenio crearon el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en sesión del 23 de marzo de 1993 y aprobado por Ley de la República N° 8256 del 2 de mayo del 2002.

La acreditación es un medio de responder y certificar a la sociedad qué se hace en la Educación Superior, cuál es el trabajo institucional que se realiza en la forma debida. Además permite la confiabilidad, credibilidad en la institución educativa y el aseguramiento en la mejora de la calidad.

La acreditación es una acción que permite por medio de estrategias sistematizadas en indicadores y estándares, brindar a la sociedad sedienta de conocimiento, instituciones que enfrentan el desafío de someterse a procesos de evaluación y autoevaluación para promover el reconocimiento de la calidad en la organización.

Resulta entonces pertinente definir el problema de este estudio con la siguiente pregunta generadora: ¿Cuál es la percepción que tienen los estudiantes, docentes y administrativos de una institución de Educación Superior privada con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho?

Además se toma en cuenta las siguientes preguntas de segundo orden: ¿cuál es la opinión sobre la calidad de la gestión de la carrera en Licenciatura en Derecho que tienen sus diferentes actores académicos: funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, que sirva de aporte para los procesos de innovación de la gestión educativa?,

¿cuál es la perspectiva que poseen los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes para el componente de gestión de la carrera aplicado a la carrera de Licenciatura en Derecho?, y ¿qué acciones de mejora en la innovación de la gestión educativa deberán asumir las autoridades universitarias de la Carrera de Licenciatura en Derecho?

Es necesaria la investigación para conocer entonces en primera instancia la percepción de la calidad de la gestión de la carrera de Derecho por parte de los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes y en segundo lugar conocer la presencia de indicadores de calidad de gestión de la carrera de Derecho señalados por el SINAES como entidad oficial acreditadora de instituciones de educación superior en Costa Rica, mediante la percepción de los diferentes actores académicos: funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de la universidad privada en estudio.

1.2.1. Objetivo general. Analizar la percepción de los actores académicos: funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de una universidad privada, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, para la innovación de la gestión educativa.

1.2.2. Objetivos específicos.

a) Identificar la opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera en Licenciatura en Derecho, por parte de sus actores académicos: funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, para los procesos de innovación de la gestión educativa.

b) Determinar la perspectiva de los actores académicos: funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de la carrera en Licenciatura en Derecho con respecto al componente de gestión de la carrera, señalado por el SINAES.

c) Brindar recomendaciones a las autoridades universitarias de la carrera de Licenciatura en Derecho para la innovación de la gestión educativa.

1.3. Justificación

La relevancia del presente estudio pretende constituirse en un insumo para el área de la investigación de la calidad educativa y la innovación de la gestión educativa tomando en cuenta que la evaluación de la calidad es un proceso que permite el mejoramiento de las instituciones y por ende del sistema educativo en general (Türnnermann, 1998).

La participación de los actores del ámbito educativo nutre aún más el estudio y lo relevante de éste es que se realizó en una institución de educación superior de carácter privado y que a la fecha no se ha sometido a ningún proceso de acreditación oficial. La búsqueda por la calidad de la educación es una tarea que convoca a todos los actores académicos que velan y se preocupan por la misma (Orozco, Olayaz y Villate, 2009), tratando cada uno de asumir su compromiso con la educación.

Las instituciones de Educación Superior deben analizar periódicamente la gestión institucional para observar el alcance de la calidad educativa que pretenden lograr. Este estudio, justifica la necesidad de contar con instituciones con calidad educativa, por lo que se realizó la investigación con funcionarios del área administrativa, la Escuela de Derecho de la Universidad Panamericana con su cuerpo docente y estudiantes quienes

en realidad son los depositarios finales de la cadena de mando a través de la gestión escolar.

Es un tema que ha sido abordado desde diferentes niveles educativos y cada gestión es muy particular por la naturaleza tanto de la institución como del administrador, y de la forma en que se plantea la estrategia para el alcance de la calidad educativa. Cada institución desarrolla su gestión de acuerdo a las directrices establecidas por la Rectoría o Consejos Académicos, sin embargo, es importante tener en cuenta lo que afirma Marqués (2002) respecto de mantener el nivel de calidad en la institución, en el que es preciso tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad consiste en: planear, ejecutar, evaluar y ajustar. Así también, Graffe (2002) sostiene que es el gerente educativo el que conduce la institución aplicando de forma continua y participativa el ciclo de planificar, ejecutar, revisar y actuar.

La claridad en el término y las acciones que conllevan a la calidad permite que los resultados y operación de los procesos se determinen con base en los factores y componentes de éxito deseables por la institución (García, Ráez, Castro, Vivar, y Oyola, 2003). Entonces las acciones más relevantes llevan impreso el objetivo de contribuir al alcance de lo propuesto en la planeación estratégica institucional.

Comprender la gestión escolar en su relación con la calidad educativa desde la perspectiva de la evaluación institucional proporciona, en especial a esta institución conocer los elementos innovadores que pueda aplicar en su gestión escolar y aporta insumos al estudio de la problemática de calidad educativa y su evaluación.

La gestión escolar debe promover la participación, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad en la toma de decisiones; de forma que sean características que evidencien la identidad institucional con todos los actores de la comunidad educativa; una tarea que abarca no sólo la dimensión pedagógico-didáctica; sino que trasciende a la dimensión organizacional y administrativa (Medina, 2006).

Ya que la educación de calidad debe responder a un contexto específico de necesidades que demanda una sociedad y el mismo educando (Orozco et al., 2009), obliga en cierta forma a que las instituciones educativas compitan en un ambiente global (CONACOM, 2007). El desarrollo de procesos de autoevaluación y acreditación son herramientas válidas que permiten un mejoramiento continuo en la calidad de la Educación Superior, así entonces, la acreditación es por lo tanto un proceso que fortalece la eficacia, eficiencia, oportunidad y pertinencia (CONACOM, 2007).

En la región centroamericana se integra desde el 20 de setiembre de 1948 el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) que se conforma a raíz del Primer Congreso Universitario Centroamericano celebrado en San Salvador. Esta entidad pionera trata de evidenciar procesos de aseguramiento de la calidad académica (Tünnermann, 2008).

Durante el congreso se aprobó la declaración de principios sobre los fines y funciones de la universidad contemporánea y en especial de las universidades de Centroamérica, teniendo como fines la autonomía universitaria, la unificación científico-humanística de la enseñanza universitaria, la educación como construcción democrática y se constituyeron organismos universitarios regionales.

En 1961 aprueba el Primer Plan de Integración Regional de la Educación Superior en Centroamérica-PIRESC I, este pretendió fortalecer y mejorar la enseñanza superior y además se crearon escuelas de rango regional con énfasis en el ámbito científico-tecnológico.

En 1995, se aprueba el un segundo PIRESC II, en el que se crean Sistemas Universitarios Regionales y la Redes Académicas tales como: Sistema de Carreras y Postgrados Regionales (SICAR), el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), sistema Centroamericano de Relación Universidad-Sector Productivo (SICAUSP), el Consejo Regional de Vida Estudiantil (CONREVE), la Red de Sistemas Integrados de Información Documental (Red SIID) y el Programa de Intercambio Académico ANUIES-CSUCA.

Tünnermann (2008) indica que el objetivo del establecimiento de un camino más rápido para la homologación y movilidad académica, conlleva a la constitución de sistemas de evaluación y acreditación para las instituciones educativas. En 1999, con el desarrollo alcanzado por el SICEVAES, el CSUCA impulsó la creación del Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) con la participación también de todos los Ministerios de Educación de América Central.

El CCA se creó con el objetivo de establecer mecanismos regionales que articulen e integren el esfuerzo de instituciones y organizaciones centroamericanas para dar validez internacional a la acreditación de la calidad de la educación superior.

En Costa Rica el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) fue creado mediante el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa

Rica el 4 de diciembre de 1974 y reformado el 20 de abril de 1982 y el que tiene como misión el impulsar acciones en forma coordinada y sistematizada en la IES estatales con el objetivo de regular aspectos de coordinación para el ejercicio conjunto de la autonomía universitaria en diferentes ámbitos.

El CONARE promovió mediante convenio al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en sesión del 23 de marzo de 1993 y aprobado por Ley de la República N° 8256 del 2 de mayo del 2002. Entre sus fines contempla:

Planificar, organizar, desarrollar, implementar, controlar y dar seguimiento a un proceso de acreditación oficial que garantice continuamente la calidad de las carreras, los planes y programas ofrecidos por las instituciones de educación superior, y salvaguarde la confidencialidad del manejo de los datos de cada institución (p. 9).

Se constituye como la entidad oficial que posee la máxima autoridad pública en materia de acreditación de carreras y programas universitarios. Pertenecen al SINAES aquellas instituciones de educación superior públicas y privadas que en forma voluntaria, se sometan al proceso de acreditación que contempla su normativa interna.

Dentro del alcance del SINAES es importante señalar que posee carácter de agencia, ya que su calidad es internacionalmente reconocida y se encuentra acreditada por el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) lo que facilita acciones pertinentes para suscribir convenios con las entidades acreditadoras de la región centroamericana.

Al conocer el recorrido histórico por el que ha transitado el espíritu de lucha en procura de acciones que certifiquen la calidad de las instituciones educativas de educación superior, es pertinente incorporarse en la tarea de investigación que busca

promover acciones de autoevaluación y acreditación, según aconseja la Declaración Mundial sobre la Educación Superior (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 1998), con el objetivo de brindar una calidad educativa.

Este estudio profundiza en las percepciones que poseen los actores académicos acerca de la calidad de la gestión de la carrera que se encuentran estudiando, para lograr una contribución significativa a la innovación de la gestión educativa.

1.4 Alcances

El conocimiento de la percepción de la calidad de la gestión de la carrera en la universidad en estudio, sirve para que se promuevan procesos administrativos sistematizados que aporten de forma significativa un insumo a los administradores educativos; como parte de un sumario en el planteamiento de acciones innovadoras para la gestión educativa. Esto permite que el conocimiento del significado de la calidad en la gestión de la carrera por parte de los actores académicos resulte con una mejor consolidación en el logro de la misma.

Permite el desarrollo y progreso de las instituciones encargadas de la formación de personas en y para una sociedad globalizada y demandante de servicios educativos con un estándar de calidad.

Los resultados que el estudio revela se integran como parte del instrumental que aborda el desarrollo de la temática de la calidad educativa y la evaluación institucional; y que pretende ser parte complementaria de trabajos de investigación posteriores, sirviendo esta investigación como referente bibliográfico y guía para futuros estudios.

También se constituye en un punto de referencia que permite a los administrativos de instituciones de educación superior describir las acciones que debe promover conducentes a obtener innovaciones en las gestiones educativas.

Además el proceso de investigación permite enriquecer el quehacer de la gestión administrativa en la universidad en estudio, con miras a promover una educación de calidad, sustentado con una fundamentación teórica en lo que el SINAES observa para acreditar a las instituciones de educación superior.

Asimismo, el estudio sirve de modelo en el análisis de la calidad educativa y que incluso pueda ser enriquecido en su práctica por las otras sedes educativas de esta misma universidad donde se desarrolla la investigación.

Dado el crecimiento de estas instituciones de educación superior, la trascendencia de este estudio puede extenderse a otras instituciones educativas tanto de carácter público como privado, para complementar los estudios que en aporte a la calidad educativa desde la gestión escolar suministra.

Así lo afirma Yzaguirre (2005), quien apunta que una de las dimensiones de la calidad educativa tiene que ver con los procesos, es decir “con los medios empleados en la acción educativa” (p. 1) y Casassus (2000, p. 12) afirma que la perspectiva de la gestión de calidad total orienta mejor los procesos y se constituye en “una acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo”, con el objetivo de obtener un mejoramiento continuo y alcanzar cero defectos en los procesos de la gestión educativa.

Al brindar recomendaciones en forma sistematizada a la institución con el objeto de incluir innovaciones en la gestión de la carrera de Derecho y en espera que sea

aplicadas se presume se obtengan resultados eficaces, y puede trasladarse también las acciones a otras carreras de la misma institución universitaria en estudio.

1.5. Limitaciones

Se presentaron limitaciones en el sentido que los resultados de la investigación son válidos para la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho de la Universidad Panamericana de este periodo.

En cuanto al tiempo, el estudio tiene la limitante que se realizó en un espacio temporal del primer cuatrimestre del curso lectivo 2012, bajo una determinada gestión escolar y con los cursos matriculados para el IX cuatrimestre del plan de estudios de la carrera de Derecho.

Una limitante que encontró la investigadora es el recelo que existe por parte de las instituciones educativas de educación superior, especialmente de carácter privado para autorizar este tipo de estudios. Pues al consultar sobre la realización del estudio en otras tantas, y comprobar el tema, se negaban a participar del mismo. Hay una reticencia, un recelo, para que nadie ingrese a la información de la constitución de la universidad y mucho menos al análisis de la gestión.

En este caso, se presentaron inconvenientes pues se investigaba mucho de qué se trataba la investigación ya que la universidad elegida para el estudio no cuenta con la certificación de acreditación oficial en la carrera específica que se sometió a estudio.

2. Marco teórico

Al iniciar el abordaje conceptual del marco teórico, es preciso indicar la relación que tienen entre sí los conceptos que conforman el cuerpo doctrinal del trabajo.

Como se indica en la justificación, el objeto de estudio es conocer la percepción que tienen los administrativos, docentes y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Derecho de una universidad privada sobre la calidad en la gestión de la carrera y conocer así las diferencias y semejanzas con los criterios que establece un organismo oficial de acreditación en el país.

De las actuaciones de la administración educativa deriva la iniciativa para emplear estrategias organizadas, que permitan llevar a cabo una gestión de la carrera acorde con la calidad educativa con especial énfasis desde la participación de los actores académicos: administrativos, docentes y estudiantes.

Es conveniente indicar que se plantean los criterios para entender la calidad educativa en este estudio, el enfoque filosófico de la calidad desde el ámbito evaluativo y participativo propuestos por Bondarenko (2007). Se expone un apartado sobre la administración en el ámbito educativo para dar un acercamiento a las funciones que le son propias y en lo que respecta a los procesos.

Se aborda la evaluación como un proceso que válida el proceder de la investigación para obtener resultados confiables en el ámbito de la educación, es decir la evaluación en el área educativo pero enfocado al proceso administrativo, para conocer su utilidad (Valenzuela, 2008).

La presente investigación toma en cuenta los parámetros de calidad en la gestión de la carrera propuestos por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior en Costa Rica (SINAES) y la exposición de las dimensiones, componentes, criterios, estándares y evidencias que son contempladas en las instituciones con el objetivo de acreditar la calidad de la institución.

Dado que la acreditación en Costa Rica es un sistema que las instituciones de educación superior lo integran a solicitud y en forma voluntaria (Guadalupe y Velásquez, 2005) ante el SINAES, resulta trascendente que una institución de educación superior en Costa Rica promueva líneas de innovación en su gestión, de manera que en forma paulatina implemente escenarios de calidad en la gestión de la carrera con miras a la postulación para la acreditación oficial.

Por lo anterior, se desarrolla un apartado referente a la trascendencia e importancia de la innovación en la gestión educativa como un instrumento que compromete la dimensión evaluativa del quehacer de la administración. Además, se expone la diferencia que plantea Ruíz (2007) entre lo que entiende por gestión educativa y gestión escolar, ya que no debe reducirse a la simple definición de ejecutar acciones en la administración.

De la gestión escolar se espera que sea un proceso continuo que incluya acciones continuas que la relacionen con la calidad educativa, por eso el aporte de esta investigación revela la percepción que se tiene acerca del término calidad en la gestión de la carrera y también se exponen conceptos que pueden servir de información para sustentar y delimitar los alcances del presente estudio.

Todos los ejes conceptuales se contextualizan con los objetivos planteados para desarrollar una investigación científica que fortalezca a la calidad educativa.

2.1. La Calidad de la Educación

2.1.1. Un acercamiento al término calidad de la educación. Uno de los aspectos que asume este estudio es la definición de la calidad de la educación. Aunque es un tema con amplias posturas y perspectivas, se analizan las pertinentes para la contextualización del tema en cuestión.

Constantemente las políticas educativas buscan la calidad de la educación y realizan propuestas en diferentes vertientes, algunas lo traducen en brindar mayor eficiencia, desempeño por parte de sus demandantes y la respuesta que estos puedan brindar a la sociedad en forma productiva, para algunos eso es calidad (Chacón y Rodríguez, 2009).

Una de las definiciones más limitada del concepto de calidad en el ámbito educativo, lo hace en términos de suma de conocimientos que adquiere un estudiante de algún material (Bondarenko, 2007), y que precisamente no se puede circunscribir el alcance de la calidad en educación con el sólo indicador de la adquisición de conocimientos por parte de sus estudiantes sino que intervienen más factores.

Un acercamiento a la definición de la calidad educativa la realiza Aguerro (1993) en la que afirma que la calidad de la educación debe definirse a través del ajuste requerido con las demandas de la sociedad, mismas que cambian con el tiempo y el espacio, sin embargo, es importante lo que dice respecto que entre las características del concepto se debe tomar en cuenta que es totalizante, abarcante y multidimensional.

Una observación objetiva que afirma respecto a la definición del concepto es que es un término socialmente determinado, por lo que posee sus propias definiciones que surgen de las demandas que hace el sistema a la educación (Aguerrondo, 1993; Royero, 2002), al plantear las acciones conducentes a la calidad de la educación, se tendrá por sentado aquellas que se orientan al alcance de lo propuesto en las políticas educativas.

Dado lo anterior se entiende que la definición se inscribe dentro de un marco histórico; lo que puede ser calidad para una realidad social puede no serlo para otra (Aguerrondo, 1993). Sin embargo, la calidad educativa no debe medirse por un producto, sino que es un proceso que se encuentra en constante construcción.

Es importante resaltar las concepciones de calidad de la educación enfocada hacia los procesos expresada por los autores Delgado, Ravela y Casassús, citados todos por Bondarenko (2007) y que para efectos del presente estudio se toman en cuenta por estar en consonancia con el tema de investigación.

El Departamento de Supervisión Nacional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, realizó una consulta nacional con sus correspondientes procesos de validación durante los años 2004-2005 en el que obtuvo una definición de la calidad de la educación costarricense, y que se dio a conocer en el Módulo de Autocapacitación N°1 (Zamora, 2006) “Satisfacción de necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano, social y la identidad nacional” (p. 33).

Los principios que conforman esta definición son: satisfacción, necesidades de las personas, la comunidad y la sociedad, proceso, equidad, desarrollo humano e identidad

nacional. Zamora (2006) desarrolla cada uno de los principios y el que se refiere a la calidad como un proceso, lo describe como un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, en procura de un mejoramiento continuo del proceso educativo, y que como resultado se obtiene una gestión administrativa eficiente; vienen a ser importantes tanto el proceso como el resultado.

La calidad educativa comprende también la coherencia de las actividades que realiza la institución en procura de alcanzar los objetivos institucionales propuestos; esto proporciona una imagen institucional que al ser proyectada a la sociedad influye en la toma de decisiones. En el momento de proceder a la elección de una institución de educación superior el factor prestigio por la calidad que la distingue, ejerce preponderantemente en la elección de los futuros estudiantes por dicha institución.

La idea de buscar el mejoramiento continuo de una institución educativa, con el objeto de obtener una gestión administrativa eficiente, se convierte en un proceso que también asume esta investigación y se aplica en específico a la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho. Los procesos serán aquellos que se promueven desde las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación (Robbins y Coulter, 2002), todo ello para lograr el alcance de un sistema de calidad bajo la propuesta institucional que se pretende alcanzar (Tünnermann, 1998).

En el caso de la educación superior, el término calidad de la educación aún se encuentra en proceso de construcción (Bondarenko, 2007) lo que representa un problema por resolver. Sin embargo, los procesos administrativos siguen siendo válidos

y mucho más si se encuentra en la constante búsqueda de una mejora en la calidad educativa.

El presente estudio toma como referencia la calidad que se persigue a través de los procesos que la gestión de la carrera realiza, recordando que un proceso es el conjunto de actividades internas (Fallas y Herrera, 2009) llevadas a cabo por la institución con el objeto de obtener resultados que se reflejan en primera instancia en los servicios educativos, entre otros.

La calidad se refiere, según Guadalupe y Velásquez (2005) a:

(...) la pertinencia de la misión, los fines, funciones y objetivos de la institución, así como en sus estatutos, políticas, normas y procedimientos; la calidad de sus servicios; el nivel formativo y experiencia del personal docente, de ciencia y tecnología, de extensión y servicios; la pertinencia de los programas de docencia, investigación y extensión; asimismo, el perfil profesional del egresado; la idoneidad de las contribuciones científicas y tecnológicas de la institución y la congruencia entre los fines y objetivos con la planificación y los logros obtenidos; el manejo eficiente y eficaz de los recursos disponibles (p. 33).

Desde la perspectiva filosófica Bondarenko (2007) propone la definición de la calidad de la educación, afirmando que la conceptualización desde este punto resulta innovadora; busca elevar la definición del concepto de calidad a una categoría más abstracta. La autora propone que desde la categoría filosófica la calidad educativa es relativa, continua, subjetiva, social, dinámica, participativa, axiológica, evaluativa, dual, sintética, hipercompleja, teleológica, utópica, normativa y holística, hasta aquí son quince categorías que enmarcan el concepto.

Las categorías de calidad que se eligen por la pertinencia en el presente estudio son la participativa y la evaluativa, ya que desde ellas se interviene en la gestión de la

carrera y afectan directamente al proceso de análisis de la calidad. A continuación se detallan las acepciones que el estudio de Bondarenko asume para estas dos categorías:

Calidad como categoría participativa: En una organización o comunidad existe toda una cadena de personas que aportan algo para el logro de la calidad como totalidad. En un plantel educativo, esta cadena podría incluir desde el director del mismo hasta el personal de limpieza. (2007, p. 619).

Asimismo la participación de todo el personal (Martín- Moreno, 2007) permite la mejora en la calidad educativa. Es por estos motivos que este estudio toma en cuenta a funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de la carrera de Derecho de la universidad en cuestión, con el objeto de obtener un alto porcentaje de participación desde los diferentes niveles y su apreciación de la gestión de la carrera.

En lo que respecta a la categoría evaluativa, se define como:

Calidad como categoría evaluativa: En el término calidad está latente la idea de evaluación. Efectivamente, ¿para qué se estima la calidad de algo si no es para evaluarlo o catalogarlo como excelente, bueno, regular o malo? Por otro lado, se evalúa algo para dar y darse cuenta de las deficiencias existentes, para luego elevar su calidad. (Bondarenko, 2007, p. 619).

El carácter evaluativo de la calidad pretende en el presente estudio, realizar recomendaciones que permitan retroalimentar los resultados obtenidos para el ámbito administrativo en la gestión de la carrera de Derecho.

2.1.2. Elementos para alcanzar la calidad educativa. Para alcanzar la calidad educativa no basta con definirla; sino que se caracteriza principalmente porque genera acciones que evalúan de manera periódica y sistemática si el servicio que se ofrece es objeto de calidad (Lacueva, 2007); también si se percibe la calidad como según se planteó en la planeación estratégica.

La calidad de la educación puede establecerse en términos de respuesta a las necesidades que el contexto determina y éstas son principalmente las demandas de la sociedad, así como asumir los intereses del individuo que demanda el servicio, es decir el educando. De acuerdo al planteamiento anterior, la calidad educativa no puede anclarse solamente en la tarea pedagógica, pues adquiere un significado diferente para los distintos actores involucrados con las instituciones educativas.

La calidad depende de las relaciones personales que tienen los actores participantes entre sí: directivos, funcionarios, docentes, estudiantes y padres de familia (Orozco et al., 2009), la participación de estos actores en la institución educativa brindan insumos valiosos en la toma de decisiones de los mandos medios y superiores de la administración de la educación superior y en específico para la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho de la universidad en cuestión.

Un aspecto sobresaliente planteado por Orozco et al., (2009) es la construcción de la confianza que los diferentes actores académicos depositan en la institución educativa promoviendo ese sentimiento a través de sus acciones. Esto provee a la institución de un prestigio entre la comunidad, que aúna esfuerzos conjuntos para llegar a sus metas propuestas.

En cuanto a la mejora de la calidad Martín- Moreno plantea algunos conceptos básicos para lograrla: "...1) el compromiso de la organización en su conjunto, 2) la prevención de errores y 3) la revisión continua". (2007, p. 144). Supone lo anterior, que estas acciones nutren la búsqueda de una mejora en la calidad educativa.

Dentro del ámbito evaluativo es importante mencionar que las instituciones de educación superior que gozan de la acreditación oficial, garantizan para la fe pública la calidad, la legitimación oficial de la institución, brindando a la sociedad confiabilidad y credibilidad en las carreras, planes y programas que ofrece. Algunas herramientas que sirven para impulsar el mejoramiento continuo en la calidad de la educación, lo constituyen el desarrollo de procesos de autoevaluación, creación de órganos institucionales de gestión de la calidad con el establecimiento de políticas y mecanismos de autorregulación (CONACOM, 2007).

La decisión por parte de cada institución de someterse a procesos de acreditación en Costa Rica, requiere de cuatro etapas en el proceso de acreditación: la primera etapa inicial que comprende toda una sensibilización y reflexión a lo interno de la comunidad académica de la carrera; la segunda es la autoevaluación por parte de los actores involucrados en la carrera; una tercera etapa corresponde a la evaluación externa que se realiza con la los pares académicos externos internacionales y la cuarta desemboca en la acreditación y el mejoramiento continuo. Este proceso se realiza con la triangulación del informe final de evaluación externa, el informe de autoevaluación y el compromiso de mejoramiento; ulteriormente recae la responsabilidad de la concesión de la acreditación en el Consejo del SINAES, todo ello con el objeto de lograr un alcance en la calidad educativa.

2.2. Administración Educativa

Compete al presente estudio la referencia de la administración educativa como aquella disciplina encargada de evidenciar por medio de procesos, una planeación

estratégica propia. Una definición interesante de Administración Educativa es la que manifiesta el Máster Jesús Ugalde Viquez, citado por Jiménez (2003) afirma que “es el proceso de obtención de resultado y de realización de acciones bastantes concretas” (p. 25), aunque es una definición muy general

Sin embargo para el autor Víctor J. Flury mencionado en Jiménez (2003), en la administración educativa es necesaria la interdisciplinariedad para llevar a cabo una excelente administración de la educación y denota la importancia que tiene el proceso administrativo en las instituciones, así se transmite al afirmar que es:

(...) una disciplina híbrida... (...). La administración deja de ser un simple esquema de la inversión, costos y ganancias que se mueven en la esfera del concepto económico, ahora se debe contar con diferentes nociones capaces de interpretar el hecho educacional, de una racionalización, y optimización de los recursos educativos en beneficio de la idea del desarrollo del conjunto social. Del mismo modo, los educadores se ven impulsados a prestar atención al proceso administrativo de sus instituciones y a fijar sus objetivos dentro del realismo que ese proceso impone, sin minimizar su afán de formar al hombre y de instruirlo en las habilidades que la comunidad reclama (p. 26).

Una de las más completas definiciones es la descrita en un seminario (Jiménez, 2003), auspiciado por el Centro de Estudios Democráticos de América Latina (CEDAL) en 1971; en el que un grupo de educadores costarricenses estudiaron el fenómeno de la administración educativa, afirmando que es un proceso integrado que implica la dirección, coordinación, la administración del personal y el control por parte del administrador del centro educativo. El alcance en la efectividad descansa en gran parte en las acciones que se emprendan con eficacia en la institución, claro está que exista una coordinación adecuada entre los diferentes sujetos que la conforman. Así lo afirma:

Administración Escolar es un proceso integrado por medio del cual se traza una política educativa encaminada al logro de los fines claramente determinados, con base en las necesidades del país y en las aspiraciones del grupo (...) Es un sistema en el que cada elemento es parte vital y guarda estrecha relación con los demás (...) La administración ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad efectiva, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea el órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa internacional (p.27).

La definición de lo que se entiende por Administración Educativa guarda pertinencia con el presente estudio, ya que se comprende que desde la Administración se generan directrices que forman parte del engranaje de la gestión de la carrera, lo que desembocará en el conocimiento de la efectividad de ésta en su relación con el alcance de la calidad educativa.

Para la autora Gil (2008) el término administración educativa es el que se sustituye o se entiende como sinónimo de gestión educativa que es: “la organización, dirección, coordinación, elaboración del presupuesto, supervisión, evaluación y control de recursos, para garantizar una educación de calidad” (p. 1). Una vez más un autor atribuye a la gestión escolar con acciones que se llevan a cabo para realizar diligencias conducentes a un propósito u objetivo.

2.2.1. Funciones de la Administración. Dentro de las funciones de la administración se encuentra: a) La planeación que pretende fijar las metas, estrategias y planes para integrar y coordinar las actividades; b) La organización es la función que determina qué tareas, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas y dónde se toman las decisiones; c) La dirección es la que motiva e influye en los trabajos en equipo y en la forma de comportarse los empleados; y d) El control que consiste en vigilar el desempeño, comparar las acciones y tomar decisiones que hagan falta en la institución (Robbins y Coulter, 2002).

2.3. Sistema Nacional de Acreditación de Educación Superior en Costa Rica (SINAES)

El Sistema Nacional de Acreditación de Educación Superior (SINAES) es la institución oficial en Costa Rica que se encarga de la acreditación, fue creada por Ley de la República N° 8256 el 2 de mayo del 2002; es la máxima autoridad en el sistema de educación superior universitario estatal. A este sistema pertenecen aquellas instituciones universitarias públicas o privadas que en forma voluntaria se adhieran al cumplimiento de los requisitos que establece su normativa interna.

Su ámbito funcional es en el territorio costarricense, y al poseer un carácter de agencia tiene facilidades de suscribir convenios de cooperación y reconocimiento con la región centroamericana. Su misión consiste en fomentar la calidad de la educación superior costarricense promoviendo una cultura de calidad y evaluación permanente, realizando procesos de acreditación oficial de la calidad académica de las instituciones de educación superior tanto pública como privada.

Como ente rector de la acreditación oficial de la calidad de la educación superior costarricense, es el referente nacional de la calidad para las instituciones del país, fortaleciendo así el quehacer académico de la educación costarricense. Su fin fundamental es planificar, organizar, desarrollar, implementar, controlar y dar seguimiento a procesos de acreditación en forma oficial, esto garantiza la calidad de las carreras, planes y programas (SINAES, 2009).

Entre los pilares fundamentales de la institución se encuentra el promover la internacionalización y el reconocimiento internacional de la acreditación oficial de la calidad de la educación superior costarricense por medio de criterios, estándares y evidencias que corresponden a la realidad. Brinda información sobre el estado de la calidad de la educación superior del país con los estándares internacionales; respeta los modelos y estilos de gestión institucionales y promueve la evaluación y la calidad de las instituciones, carreras y programas de educación superior costarricense, estableciendo indicadores y estándares de niveles óptimos congruentes con las normas internacionales (SINAES, 2009).

Todo esto permite referenciar los indicadores de la calidad de la gestión de la carrera en Licenciatura en Derecho investigados y compararlos con los establecidos por el SINAES. Por ser ésta entidad reconocida y acreditada por el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA); por lo tanto sus niveles de acción inician en la educación superior universitaria, así como en el pregrado, grado y postgrado.

Un aspecto importante de resaltar es que el SINAES participa en INQAAHEE (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education), es una red internacional de acreditación en la que concurren organismos de diversas partes del mundo. Cabe mencionar que se deben determinar criterios que indiquen el alcance de la calidad para emitir una certificación de la calidad académica de las instituciones de educación superior (Guadalupe y Velásquez, 2005), los estándares de calidad están encaminados al mejoramiento de la educación propiamente.

Son dos los criterios definidos: estándares básicos y los óptimos de calidad (Guadalupe y Velásquez, 2005), Costa Rica participa con los estándares básicos, es decir, los que han sido establecidos de acuerdo a parámetros de exigencia internacional que van de acuerdo a lo expresado en las leyes, según la realidad y necesidad nacional del sistema de educación superior. Los óptimos de calidad son las instituciones que cumplen con los más altos requisitos de calidad que han sido definidos por sistemas de evaluación y acreditación realizadas por especialistas, exigencias de organismos internacionales y del sistema mundo, así como por las convenciones entre los representantes de diversas partes (Guadalupe y Velásquez, 2005).

El SINAES como entidad acreditadora establece la Ley N° 8256 en su artículo N°1 que debe planificar, organizar, desarrollar, implementar, controlar y dar seguimiento a un proceso de acreditación que garantice en forma continua la calidad en las carreras, planes y programas que ofrecen las IES, así como acreditar los planes, carreras y programas y que hayan aprobado en forma estricta los procedimientos según los criterios y estándares de evaluación (SINAES, Art 12, inc b) y f)).

2.3.1. Esquema de Evaluación. El SINAES posee un esquema de evaluación que es conocido como CIPP (contexto, insumo, proceso y producto) y se basa fundamentalmente en que “la evaluación tiene como función mejorar los procesos educativos que están vinculados con la toma de decisiones” (Manual del SINAES, 2009, p. 37). Este modelo presenta cuatro tipos de evaluación:

- Contexto: con una evaluación básicamente descriptiva,
- Insumo: informa sobre las posibles opciones de introducir modificaciones,
- Proceso: busca información sobre los procedimientos y técnicas que se utilizan en el programa, y
- Producto: comprueba logros y los relaciona con los objetivos propuestos.

2.3.2. Dimensiones y Componentes. El modelo CIPP ha servido de base para que se proponga un nuevo modelo de evaluación para las carreras de grado, se evalúa en función de cuatro dimensiones: relación con el contexto, recursos, proceso educativo y resultado (Manual del SINAES, 2009). Las dimensiones se desagregan en componentes y éstas a su vez en criterios, estándares que sirven de punto de comparación. Este modelo tiene como función el mejorar los procesos educativos para una mejor toma de decisiones.

Los componentes de las cuatro dimensiones se constituyen en las categorías de análisis de cada dimensión (ver tabla 1). Aunque los componentes se deben considerar por separado, es claro que existe una interdependencia entre ellos.

Tabla 1
Dimensiones y Componentes de calidad según el SINAES

Dimensiones		Componentes	
1.	Relación con el contexto	1.1.	Información y promoción
		1.2.	Proceso de admisión e ingreso
		1.3.	Correspondencia con el contexto
2.	Recursos	2.1.	Plan de Estudios
		2.2.	Personal Académico
		2.3.	Personal Administrativo
		2.4.	Infraestructura
		2.5.	Centro de información y recursos
		2.6.	Equipo y materiales
		2.7.	Finanzas y presupuestos
3.	Proceso Educativo	3.1.	Desarrollo docente
		3.2.	Metodología de enseñanza y aprendizaje
		3.3.	Gestión de la carrera
		3.4.	Investigación
		3.5.	Extensión
		3.6.	Vida Estudiantil
4.	Resultados	4.1.	Desempeño estudiantil
		4.2.	Graduados
		4.3.	Proyección de la carrera

2.3.3. Criterios, Estándares y Evidencias. El criterio se define como un principio definido a priori, que se relaciona con el deber ser; se convierte en una norma o patrón establecido. Un criterio permite analizar el nivel de calidad deseable, además delimita un campo o un aspecto de análisis en la carrera. De los criterios se derivan los estándares y las evidencias.

Los estándares son una condición, requisito que se debe cumplir con un rango cuantitativo definido, permite establecer un nivel aceptable para determinado aspecto de la carrera. Ellos emergen de tres fuentes fundamentales:

- a) Condiciones mínimas de acatamiento obligatorio.
- b) Características que se esperan de una carrera, que permiten obtener mejores resultados.

- c) Pautas intrínsecas de la naturaleza de la carrera, compartidas por especialistas de la disciplina.

Las evidencias son los indicadores que versan sobre la información que resulta visible y observable a los componentes y por ende a las dimensiones del objeto de la evaluación. Su tipo puede ser cualitativo o cuantitativo, parten de ser generales o específicas; por supuesto de fuentes verificables. Su recolección se realiza por medio de instrumentos.

Con el objeto de evidenciar un parámetro comparativo para el presente estudio, se elige la dimensión 3. Proceso Educativo, con el componente 3.3 Gestión de la carrera; éste posee 20 criterios definidos, tres estándares de referencia y 29 evidencias que permiten reconocer la presencia de este componente en una carrera de Derecho de la Universidad Panamericana institución educativa privada, (ver tabla 2). Es importante aclarar que se respeta la numeración consecutiva en cada columna, según se presenta así en el Manual de acreditación oficial de carreras de grado del SINAES (2009).

Tabla 2
Criterios, estándares y evidencias del componente Gestión de la Carrera

Criterio	Estándar	Evidencia
3.3.1 Se debe contar con documentación oficial sobre la estructura organizativa y el de funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera en particular.		187. Existencia de un documento oficial que describa la estructura organizativa y el funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera. 188. Descripción de la ubicación de la carrera dentro de la organización universitaria. 189. Descripción de la estructura administrativa con que se cuenta para la gestión de la carrera.

Criterio	Estándar	Evidencia
<p>3.3.2 La carrera debe contar con un plan estratégico que oriente su desarrollo y su funcionamiento, el cual debe contener como mínimo: los objetivos, las acciones, los indicadores de cumplimiento y un cronograma.</p>		<p>190. Documento disponible con un plan estratégico que guíe el funcionamiento y el desarrollo de la carrera, con un horizonte de vigencia de cinco años al menos.</p> <p>191. Lista de los principales resultados visibles del plan estratégico a la fecha.</p>
<p>3.3.3 La universidad en general y la carrera en particular deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico carga, cursos y grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros para uso y retroalimentación de la carrera.</p>		<p>192. Descripción del mecanismo que se sigue para mantener un registro permanente y actualizado de información sobre el personal académico.</p> <p>193. Estadísticas anuales disponibles sobre información del personal académico carga académica, cursos y grupos, producción académica, entre otros.</p> <p>194. Descripción de la forma cómo se utilizan los datos sobre el personal académico para la toma de decisiones.</p>
<p>3.3.4 Es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.</p>	<p>Estándar 19. Al menos un 70% del personal que labora en la carrera debe reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.</p>	<p>195. Porcentaje del personal académico y administrativo que reporta un clima de trabajo que favorece el logro de los objetivos educativos de la carrera.</p>
<p>3.3.5 Deben existir una normativa y un procedimiento para nombrar la persona que ocupe la dirección de la carrera.</p>	<p>Estándar 20. La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.</p>	<p>196. Normativa con los requisitos establecidos para la persona que ocupe la dirección de la carrera.</p> <p>197. Normativa con el procedimiento que se sigue para nombrar a la persona que ocupe la dirección de la carrera.</p> <p>198. Jornada laboral que dedica la persona nombrada a las labores de dirección de la carrera, en forma exclusiva.</p> <p>199. Periodo de nombramiento y</p>

Criterio	Estándar	Evidencia
		tiempo de permanencia en el puesto.
3.3.6 La persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto.		<p>200. Descripción del perfil de la persona que ocupa la dirección de la carrera.</p> <p>201. Currículum vitae de la persona que ocupa la dirección.</p> <p>202. Opinión del personal académico y de los estudiantes de la carrera sobre el liderazgo del directo o directora en el ejercicio de sus funciones.</p>
3.3.7 Se debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y la gestión de la carrera para que ésta no tenga un carácter unipersonal.		<p>203. Referencia a los responsables de la orientación y gestión de la carrera.</p> <p>204. Descripción de las actividades que desarrolla ese núcleo académico.</p>
3.3.8 La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo de la ejecución del plan de estudios.		<p>205. Descripción de los mecanismos que utiliza la dirección de la carrera para ejercer el control de la ejecución del plan de estudios.</p> <p>206. Opinión del personal académico sobre la efectividad de los mecanismos con que la dirección de la carrera ejerce control para la ejecución del plan de estudios.</p>
3.3.9 La dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes sobre los cambios en el plan de estudios, con anticipación a su puesta en vigencia.		207. Porcentaje del personal académico y de estudiantes que reportan estar enterados de los cambios en el plan de estudios, antes de su puesta en vigencia.
3.3.10 La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de		<p>208. Lista de instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.</p> <p>209. Descripción de los mecanismos establecidos para coordinar con otras instancias académicas.</p>

Criterio	Estándar	Evidencia
estudios.		
3.3.11 Debe contarse con mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.		<p>210. Descripción de los mecanismos que se ponen en práctica para la evaluación, revisión, reflexión y actualización del plan de estudio.</p> <p>211. Opinión del personal académico y de los estudiantes acerca de la existencia y calidad de los mecanismos para la evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.</p>
3.3.12 Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda.		<p>212. Total de ocasiones en que el plan de estudios ha sido modificado en los últimos cuatro años.</p> <p>213. Actas, resoluciones u otros documentos que recojan las modificaciones introducidas al plan de estudios en los últimos cuatro años.</p>
3.3.13 Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación, el diálogo y la opinión sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera.		<p>214. Descripción de los mecanismos para promover espacios de reunión entre el personal académico y la dirección de la carrera, y frecuencia de éstos.</p> <p>215. Opinión del personal académico respecto a la existencia y frecuencia de espacios de reunión que posibiliten la información, la coordinación, el diálogo y la opinión sobre aspectos académicos y administrativos de la carrera.</p>
3.3.14 Se deben realizar actividades formales periódicas con el personal académico para conocer, analizar, evaluar y tomar decisiones, sobre aspectos relativos a la carrera,		216. Descripción de las actividades formales realizadas con el personal académico para conocer, analizar y evaluar aspectos de la carrera y tomar decisiones sobre estos, e indicación de los logros derivados de tales actividades.

Criterio	Estándar	Evidencia
considerando la opinión de estudiantes, graduados y de sus empleadores.		
3.3.15 Se debe contar con mecanismos formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera.		<p>217. Descripción de los mecanismos formales que pone en práctica la carrera para que el personal académico de un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular coordine e integre sus acciones, y para darles seguimiento a éstas.</p> <p>218. Opinión del personal académico que ofrece un mismo curso o cursos de un mismo nivel o eje curricular, acerca de los mecanismos que se utilizan para su integración y para el seguimiento por parte de los encargados de la carrera.</p>
3.3.16 Deben existir revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes de la oferta de cursos y sus horarios.		219. Descripción de los mecanismos seguidos en los últimos cuatro años, para ajustar a la conveniencia de los estudiantes, la oferta de cursos y sus horarios.
3.3.17 Se debe garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera	Estándar 21. El 100% de los cursos debe ofrecerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de estudios, al menos una vez al año.	<p>220. Frecuencia con la que se ofreció cada curso en los últimos cuatro años.</p> <p>221. Descripción de las opciones diferentes a la matrícula ordinaria, que se ofrecen a los estudiantes para llevar cursos; por ejemplo, por suficiencia, mediante tutoría, en línea, y otras.</p> <p>222. Distribución porcentual de la opinión de los estudiantes acerca del acceso a los cursos de la carrera y la frecuencia con que se imparten.</p>
3.3.18 Deben existir políticas para el reemplazo del personal académico.		223. Descripción de políticas y procedimientos para el reemplazo de personal.
3.3.19 La carrera debe contar con un programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo.		224. Existencia de un programa de inducción para el personal nuevo, tanto el académico como el administrativo.

Criterio	Estándar	Evidencia
3.3.20 Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación.		225. Descripción del plan de mejoramiento de la carrera con lista de disposiciones, decisiones, acciones, responsables, plazos y recursos, que reflejen compromiso con el mejoramiento continuo.

2.4. Innovación

La promoción e inclusión de cambios en los sistemas, obedecen en gran parte al ritmo de reordenamiento, variación y ajustes a los que son sometidas las estructuras. Algunos de los cambios pasan inadvertidos y son asumidos como un suceso diario y común, mientras que otros requieren del planteamiento de estrategias y afecta de forma significativa el ritmo organizacional.

El elemento de la innovación viene a nutrir el cuerpo doctrinal del presente estudio, ya que es considerado como un elemento fundamental de la calidad (ANUIES, 2004), proporcionando mejoras en el sistema educativo y se realiza en forma “deliberada, intencionada y planificada, no ocurre en forma espontánea” (ANUIES, 2004, p. 13). La innovación adquiere una importancia relevante, para la Unión Europea significa que es uno de los cuatro pilares básicos (ANUIES, 2004) que se deben proponer en la nueva política educativa: innovación, investigación, educación y formación.

Como parte de la tarea del administrador, analizado en un apartado anterior, se señala como el agente desde el que se generan directrices que permiten lograr la efectividad en la calidad educativa. La competitividad constante en el que se encuentran

inmersas las instituciones educativas en la actualidad, demanda por parte de sus administradores la aplicación de acciones transformadoras e innovadoras.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior (1998) pronuncia en el artículo N° 5 la necesidad de incluir a la innovación como parte estratégica en los programas educativos para obtener un progreso del conocimiento; asimismo en el artículo N°10 contempla la directriz de fomentar la innovación en los planes de estudio, las prácticas en los métodos pedagógicos y en los tipos de aprendizaje; tomando en cuenta que el personal administrativo y técnico posea el mismo nivel de innovación.

2.4.1. Conceptualización. El término innovación es una palabra que se ha puesto de moda (Gros y Lara, 2009), sin embargo es muy difícil lograr una sola definición, ya que se puede percibir de maneras distintas (Chiavenato, 2010), es decir adquiere múltiples significados según el contexto. En el caso de la educación, la connotación que asume es como un elemento de valor y de diferenciación (Gros y Lara, 2009).

La innovación viene a aportar nuevos conocimientos, productos y procesos; es un mecanismo de diferenciación estratégica (Gros y Lara, 2009). Implica un verdadero cambio e inclusión de procesos creativos, la innovación es el proceso que se sigue para alcanzar esa meta que se hace la diferencia.

La innovación es un proceso dinámico, abierto, posee un carácter continuo y adaptativo; se va construyendo conforme avanza su ejecución (Gervilla, 2003). Incluso puede ser que el concepto se haga tan extenso que abarque innovación en servicios, procesos y se aplique a la gestión organizativa de la propia organización (Gros y Lara, 2009).

La referencia de la innovación se origina en la capacidad creativa de las acciones aplicadas a las circunstancias y avances del conocimiento, y continua indicando Bojalil, citado por la ANUIES (2004), que esto permite un análisis anticipatorio que brinda respuestas a futuras necesidades. Así, el concepto de innovación que enmarca el presente estudio es el proporcionado por las autoras Cruz y Hernández, citadas en ANUIES (2004) en el que se indica que es: “Un acto de creación (...) que se abre a la experiencia en tanto se tengan en cuenta los logros y límites de experiencias pasadas” (p. 13).

En el presente estudio se realiza de forma previa un análisis de la percepción sobre la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, y como uno de sus objetivos específicos proporcionar recomendaciones a las autoridades de la universidad, para fortalecer la innovación en la gestión educativa. Este insumo colabora desde el ámbito de la novedad y de forma intencional en el proceso de la gestión institucional.

2.5. Gestión

2.5.1. Definición del concepto. Para Casassus (2000) señala que el tema central “de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 4); adiciona al concepto el involucramiento de las acciones de las personas sobre los procesos.

Pérez et al., (2002, p.10) en su planteamiento de la génesis de la gestión aducen que el enfoque del término gestión se “origina por los círculos de calidad japoneses y el socio-análisis francés, que promueve un modelo participativo”; dicho enfoque ha tenido un fuerte impacto en la comunidad latinoamericana. Para Sacristán, citado por Pérez et al. (2002) argumenta que la gestión:

(...) se le concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situación que nos lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia (p.12).

Lo anterior supone que otra característica que reside en la gestión, es que es un proceso que se lleva a cabo en la prestación de servicios por parte de sujetos. En la práctica de gestión la característica fundamental es la “transformación del sujeto” (Pérez et al., 2002, p. 12), que va produciendo en su entorno mediado con la realización de los procesos propios de la administración.

Adentrarse en la definición, argumentación y componentes de este término tan recientemente utilizado en el medio, cuya evolución inició en la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina (Botero, 2009), permite tomar una clara posición respecto al mismo y corresponde a la orientación de este estudio.

Un acercamiento a una definición de gestión pertinente con el presente objeto de estudio es la que indica que “la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicando a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación” (Pérez et al., 2002, p. 15), supone esta acepción que la participación es un componente importante en el desarrollo de la gestión.

2.5.2. Gestión Escolar y Gestión Educativa. La autora Gil (2008) propone que es a partir de la revolución tecnológica y las transformaciones económicas, políticas y sociales de los años noventa, cuando se empieza a utilizar el término gestión educativa como tal. Sánchez, citado por Gil (2008) utilizaba el término “gestión participativa en la enseñanza”, quien atribuía las acciones de prever, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar todos los procesos; mismas acciones que se utilizan como propuesta para alcanzar los objetivos según la teoría de la administración.

Asimismo, Martín-Moreno (2007) se refiere a la gestión participativa como aquellas instituciones en la que las decisiones no son tomadas en solitario por el director, sino que promueve el incremento de un estudio colectivo en la resolución de problemas y situaciones, este criterio apoyado en la nueva visión donde las estructuras jerárquicas sean menos piramidales (Archier y Sérieyx, 1985).

Continuando en el ámbito educativo, una dirección participativa es la que permite gobernar atendiendo los acuerdos del consejo escolar, profesores, funcionarios del equipo directivo; todo esto permite e “implica el ejercicio democrático de la autoridad” (Martín-Moreno, 2007, p. 53).

Para Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009), definen gestión: “como las acciones de la dirección (en sus diferentes niveles) orientados al manejo de los procesos propios de las instituciones educativa” (p. 62) y continua con la definición propiamente de gestión educativa: “es un proceso continuo de toma de decisiones” (p. 62).

Al ser la gestión una de las funciones de la dirección (Martín-Moreno, 2007) se remite a una acción que dinamiza y conjuga una serie de actividades que buscan la

consecución de lo propuesto en la misión institucional a través de la toma de decisiones. La misión es la que define el rumbo a seguir por todos los involucrados, se constituye en el esquema básico de orientación para los que trabajan en la institución (Fallas y Herrera, 2009).

Al ser importante la planificación en la gestión escolar “hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano” (Ruíz, 2007, párr. 10). Entonces para efectos del presente estudio, se comprende que es competencia del encargado de la gestión escolar la tarea de dirigir la introducción de cambios e innovaciones.

Dos conceptos que aparecen en la exposición de Ruíz (2007), contempla la distinción entre los conceptos de gestión escolar y gestión educativa:

Gestión escolar: como la tarea que vincula las acciones que emprende el equipo de dirección de establecimiento educativo en particular; es decir, se circunscribe al ámbito institucional en el que se involucran los objetivos, misión y visión que pretende alcanzar en particular la institución y su comunidad educativa. (Ruíz, 2007, párr. 7).

Sin embargo diferencia a la gestión escolar de la gestión educativa con la siguiente acepción:

Gestión educativa: tiene relación con las decisiones de la política educativa en una escala superior que incluye el sistema de gobierno y la administración de la educación. Involucra acciones a ejecutar desde las autoridades políticas y administrativas. Puede abarcar lo que se refiere al sistema educativo del país. (Ruiz, 2007, párr. 6).

Aunque Ruíz realiza esa serie de definiciones que son muy pertinentes para el presente estudio, entonces en adelante se refiere a la gestión escolar como la unidad que administra la carrera de Derecho en la IES en estudio; se indica también una serie de

conceptualizaciones que viene a enriquecer lo que se entiende por las acciones que ejecuta la administración en un centro educativo.

Para Botero (2009) la gestión educativa asume su compromiso más representativo a través del peso de las competencias humanas. Aunque menciona que el término gestión se asocia con gerencia desde la década de los sesenta, esto no es así para aplicar el término en el ámbito educativo. La razón por la que Botero (2009) incluye el factor humano, se debe a que si la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, acciones y toma de decisiones que se permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, así como su ejecución y evaluación; en estas prácticas una característica fundamental es la transformación que hace la persona humana, la labor humana se incluye como una especificidad particular.

La gestión escolar es llevada a cabo por un individuo que se encuentra en relación con los demás y por lo tanto es él quién ejecuta las acciones para transformar a otros (Botero, 2009). Para el presente estudio, es el director administrativo de la universidad quien se encuentra en constante relación con los otros funcionarios, docentes y estudiantes.

Para que exista calidad en la gestión, se subraya la importancia de que la gestión sea buena y tiene varios elementos que inciden para su éxito; entre ellos el clima de la organización y el liderazgo (Alvariño et al., 2000). Se suma además el grado de comunicación abierta y recíproca entre el personal, directivo y docente (Farro, s.f.), indica que la gestión educativa es una disciplina que estudia la organización del trabajo en el campo de la educación; que se sustenta por “otras disciplinas como la

administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología” (p.2).

Entre las cuatro clasificaciones de la gestión escolar señalada por Valenzuela et al., (2009, p. 61) realiza la siguiente conceptualización de cada una:

- a) *Gestión informada*: Se procede a la toma de decisiones por parte de los directivos que poseen datos e información seria de los problemas por atender.
- b) *Gestión de “ensayo y error”*: La toma de decisiones son tomadas en forma intuitiva no hay información suficiente.
- c) *Gestión ineficiente*: A pesar de poseer información el directivo no la utiliza en la toma de decisiones.
- d) *Gestión ausente*: Ni se cuenta con información ni se toman decisiones.

2.5.3. Indicadores de Gestión. Ante todo es necesario definir el significado de lo que se entiende por indicador, es “un valor que se emplea para describir algunas características de un conjunto de datos” (Valenzuela, 2008, p. 106). Es decir, los indicadores permiten conocer categorías de análisis que comprenden un todo; entonces presentan aquellas características que se pretenden conocer de algo general.

Otra definición que viene a nutrir el concepto lo brinda Giroux y Tremblay: “Característica de la realidad que se presta a la medición” (2004, p. 75). Y según, Mirá y Gómez (2004) indicador es: “Aquella medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular, (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios” (p.5), y podría de forma complementaria interpretarse datos relevantes con significantes muy propios y particulares en el estudio.

Y en ese mismo sentido, se aúna el concepto de que: “Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento”

(García, et al., 2003). Son entonces, parámetros que permiten determinar el comportamiento en forma cualitativa o cuantitativa para reflejar su medición respecto a un constructo determinado, en este caso la calidad de la gestión de la carrera de Derecho. Por todo lo anterior, se ahonda más en el significado de indicadores de calidad ya que sirven como instrumentos que evalúan un proceder y se contemplan en el proceso de acreditación del SINAES (2009).

En el trabajo de investigación de Casas y Martínez (2005) en lo que se refiere a los términos indicadores de gestión cita al autor Cuya que indica que los indicadores de gestión son:

(...) una herramienta para el control de los procesos administrativos, que permite la medición en forma cualitativa y cuantitativa del quehacer diario por parte de la entidad y así poder observar los resultados obtenidos los cuales se confrontan con los esperados y de dicha evaluación, determinar el cumplimiento en mayor o menor grado de los fines programados. Estos indicadores serán aplicables en términos de calidad y tiempo. (p.2).

Asimismo Casas y Martínez (2005) mencionan que para el autor Luis Haime: “(...) son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas” (p.3).

Las tareas que realiza una institución educativa (Fallas y Herrera, 2009) entre ellas: “Procesos de matrícula, nombramientos de asistentes, entrega de documentos, procesos de graduaciones, generación de certificaciones, modificaciones de notas, matrícula, empadronamiento, autorización de cursos por tutoría, de Trabajo Comunal

Universitario, elaborar la oferta académica en cada ciclo lectivo, proceso enseñanza-aprendizaje” (p. 53-54). Todas esas responsabilidades requieren de un esfuerzo en sus acciones por lograr alcanzar la calidad educativa que propuesta por la institución educativa.

El SINAES promueve una serie de indicadores que ahondan en la calidad de los planes, programas y carrera; este estudio toma los criterios, estándares y evidencias que le son propios a la dimensión Proceso Educativo en el componente Gestión de la Carrera.

2.6. Evaluación

Para los efectos de la investigación, el concepto evaluación no es ajeno. La evaluación es una palabra que es inherente en la vida cotidiana. Y aunque no se establece como una variable para el estudio, si se constituye en un puente que une a la percepción de la calidad de la gestión de la carrera con los indicadores propuestos por el SINAES; es decir, al determinar las acciones que la gestión escolar lleva a cabo para brindar una calidad en la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, esto evalúa inevitablemente el quehacer de la institución educativa en ese ámbito.

2.6.1. Conceptualización. Si se remite la búsqueda a un diccionario (Real Academia Española, 2011) indica que evaluar significa señalar el valor de algo; estimar, apreciar, calcular el valor de algo; por lo tanto la evaluación permite conocer el valor de algo. Para Valenzuela (2008, p. 15) indica que el concepto se refiere “al grado de utilidad, o potencial de las cosas, para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar o deleite”. Por esto, es importante incluir este aspecto en el marco doctrinal del presente estudio para brindar como elemento adjunto al final del proceso de la investigación una serie de recomendaciones que coadyuven en la gestión de la carrera.

2.6.2. Evaluación Educativa y Evaluación Institucional. La diferenciación de estos términos lleva como objetivo clarificar la postura en el presente estudio, ya que la relación que se establece con respecto a la comprensión de las acciones de la gestión escolar tienen su incidencia en la calidad educativa, por lo que se establece un proceso de valoración. Afirma Valenzuela (2004) que la evaluación educativa es el “grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado” (p. 62).

La evaluación educativa es el proceso de evaluación que tiene que ver con el ser y quehacer de la educación en general, y no precisamente con la medición de los conocimientos adquiridos por los estudiantes en el ámbito sumativo de los procesos de enseñanza-aprendizaje; sino que tiene que ver con la educación entendida como un todo.

Por evaluación institucional se comprende aquel proceso en el que se “determina la efectividad y eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad” (Valenzuela, 2004, p. 62). Una evaluación ha de ser periódica e incluir a todos los actores que se ven afectados por la gestión escolar. Es

un proceso permanente que no debe observarse o reducirse a una asignación cuantitativa como resultado de un proceso.

Debe remitirse a una práctica reflexiva del proceso educativo y rescatar su dimensión formativa, misma que ha sido minada por la visión sumativa (Chacón y Rodríguez, 2009). El concepto de práctica reflexiva se entiende como un proceso continuo de examinar la práctica actual y pasada para facilitar el desarrollo de acciones futuras, Wesley y Buysse, citado por Flores & Torres (2010). Por lo tanto, este elemento viene a enriquecer el ser y quehacer del análisis de los procesos de la gestión de la carrera, además de que se obtiene un corolario de recomendaciones para la gestión escolar.

Todo proceso reflexivo de las prácticas educativas viene a fortalecer la organización escolar (Flores & Torres, 2010) y la valoración de este proceso enriquece “el desarrollo como personas, aprendizaje de los estudiantes, profesores, padres de familia y de la administración escolar” (p. 224). Al referirse a la calidad educativa hace necesario el utilizar a la evaluación institucional como un mecanismo que aporta criterios para determinar dicha calidad. La utilización de instrumentos como encuestas dirigidas a estudiantes, docentes, directivos, logra recabar y revelar información trascendente acerca de la gestión de la carrera y su incidencia en la calidad educativa.

La trascendencia de la consideración de los actores implicados, brindará conocimientos y juicios evaluativos imprescindibles para detectar la situación real de una institución educativa. (Lacueva, 2007). En muchos casos para asegurar la calidad se utilizan no solo instrumentos orientados a estudiantes y docentes, algunos se remiten a

organismos de certificación y acreditación a nivel nacional e internacional, por lo que las instituciones se ven conminadas a cumplir con estándares de calidad (Orozco et al., 2009) que incluso no responden a una contextualización de la realidad socio-cultural en la que se encuentra la institución educativa. Dada esta situación la evaluación educativa debe ser correspondida en ese sentido. Para efectos de la investigación se utilizan los indicadores del SINAES.

Es una tarea imprescindible de la administración del centro educativo el realizar una evaluación o control (Martín-Moreno, 2007) que permita una dinámica de autocontrol y autoevaluación, facilitando una optimización de los procesos administrativos a través de periodos establecidos.

Otro aspecto en el que algunos autores como Braslavsky, Bustamante, Cardelli y Duhalde y de Lella, citados por Rodríguez (2010) aportan que para promover la existencia de la calidad educativa se debe examinar de forma crítica los asuntos de formación, la profesionalización docente y la ejecución de este en la institución; así entonces una evaluación educativa debe contemplar también estas áreas.

Por eso es importante tomar en cuenta a todos los actores (Orozco et al., 2009), que sean partícipes de la evaluación en una institución educativa. No se debe omitir a los docentes ya que ellos son la mediación entre la administración y los estudiantes, donde se refleja que una gestión escolar ha sido conducente y eficiente.

La evaluación también debe ser pertinente con la naturaleza, los fines y estrategias de la institución, en este caso los criterios del SINAES se circunscriben para la Educación Superior. La gestión tiene como herramienta a la evaluación, que le permite

integrar mejoras en sus procesos (Bernal, 2010). La evaluación no debe tener la connotación sancionatoria, por el contrario, complementa procesos de autoevaluación, como instrumentos necesarios para un continuo mejoramiento en la calidad educativa.

2.7. Categorías de análisis del estudio

Las categorías contempladas en el presente estudio parten de los siguientes criterios: a) Opinión de los actores académicos con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, y b) La perspectiva de los actores académicos con respecto a los criterios y evidencias de la gestión de la carrera, señalados por el SINAES.

Estas categorías se definen de manera conceptual, partiendo de un insumo teórico y práctico; de esa manera, se facilita la operacionalización visualizada en subcategorías que se organizan para efectos didácticos de su estudio, a pesar de ser procesos simultáneos. Seguidamente se explicará cada una de las categorías:

2.7.1. Opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera

Licenciatura en Derecho, por parte de los actores académicos.

2.7.1.1. Conceptual. El concepto de calidad, señalado por Zamora (2006) como: “(...) Satisfacción de necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano, social y la identidad nacional” (p. 33). Y se puntualiza especialmente en lo que al cumplimiento del proceso educativo se refiere.

Para la concepción de gestión escolar Ruíz (2007, párr. 7) expresó que está definida como:

(...) tarea que vincula las acciones que emprende el equipo de dirección de establecimiento educativo en particular; es decir, se circunscribe al

ámbito institucional en el que se involucran los objetivos, misión y visión que pretende alcanzar en particular la institución y su comunidad educativa.

Además, este estudio, comprende la opinión de los actores académicos sobre la calidad de la gestión de la carrera, por parte de la administración universitaria para la innovación de la gestión educativa, por ende el conocimiento sobre el concepto calidad se tendrá al conocer la opinión respecto de los criterios que sobre el alcance en la gestión de la carrera se asuman en el proceso del cuestionario y entrevista.

La percepción de la calidad de la gestión de la carrera se establece entre las acciones y o actividades que son exclusivamente competencia de la administración institucional, en el entendido que son directrices que emanan para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión institucional en el quehacer de la gestión de la carrera. En el conocimiento de la gestión de la carrera, al conceptualizar que se remiten a las acciones de la dirección, se asume su sondeo en las preguntas de las entrevistas y del cuestionario aplicado a los grupos de este estudio.

Al proponer que todos estos elementos contribuyen a la innovación en la gestión educativa, su significado se remite al brindado por las autoras Cruz y Hernández, citadas en ANUIES (2004), en el que afirman que innovación es: “Un acto de creación (...) que se abre a la experiencia en tanto se tengan en cuenta los logros y límites de experiencias pasadas” (p. 13). Las recomendaciones concluyen en líneas de acción que permitan a la gestión de la carrera en Derecho, innovar en sus procesos, tomando en cuenta los logros obtenidos.

2.7.1.2. *Operacional*. La opinión de funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, está concebido desde el punto de vista sobre: la idoneidad del personal académico, el liderazgo ejercido como indicadores del alcance de una calidad en la gestión y la calidad de la gestión como acciones y actividades propias en la carrera Licenciatura en Derecho, como elemento crucial para la innovación de la gestión educativa.

2.7.2. *Perspectiva de los actores académicos con respecto al componente gestión de la carrera, señalados por SINAES.*

2.7.2.1. *Conceptual*. La dimensión elegida es el proceso educativo y el componente corresponde a la gestión de la carrera; para la obtención de esta información se desagregan en criterios, estándares y evidencias (SINAES, 2009).

Criterio: Principio definido a priori, que se relaciona con el deber ser; se convierte en una norma o patrón establecido. (Marco de referencia, p. 32).

Estándar: Es una condición, requisito que se debe cumplir con un rango cuantitativo definido, establece un nivel aceptable de determinado aspecto. (Marco de referencia, p. 32).

Evidencias: Son los indicadores que versan sobre la información que resulta visible y observable a los componentes. (Marco de referencia, p. 33).

2.7.2.2. *Operacional*. La perspectiva de los actores académicos con respecto a los criterios y evidencias sobre el concepto de gestión de la carrera determinado en el manual de acreditación por parte del SINAES. El tema del estándar, no se utiliza en el

estudio pues corresponde a rangos cuantitativos establecidos por la entidad acreditadora, para efectos de este estudio, no compete la verificación de los estándares.

Dentro del estudio, los criterios determinados por el SINAES (Manual de Acreditación, 2009, pp. 62-64) para la Gestión de la Carrera que se estudian se detallan a continuación:

Tabla 3

Criterios de la gestión de carrera, del componente proceso educativo, según SINAES.

1. Se debe contar con documentación oficial sobre la estructura organizativa y el de funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera en particular.

2. La carrera debe contar con un plan estratégico que oriente su desarrollo y su funcionamiento, el cual debe contener como mínimo: los objetivos, las acciones, los indicadores de cumplimiento y un cronograma.

3. La universidad en general y la carrera en particular deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico carga, cursos y grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros para uso y retroalimentación de la carrera.

4. Es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.

5. Deben existir una normativa y un procedimiento para nombrar la persona que ocupe la dirección de la carrera.

6. La persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto.

7. Se debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y la gestión de la carrera para que ésta no tenga un carácter unipersonal.

8. La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo de la ejecución del plan de estudios.

9. La dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes sobre los cambios en el plan de estudios, con anticipación a su puesta en vigencia.

10. La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.

11. Debe contarse con mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.

12. Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda.

13. Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de

manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación, el diálogo y la opinión sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera.

14. Se deben realizar actividades formales periódicas con el personal académico para conocer, analizar, evaluar y tomar decisiones, sobre aspectos relativos a la carrera, considerando la opinión de estudiantes, graduados y de sus empleadores.

15. Se debe contar con mecanismos formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera.

16. Deben existir revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes de la oferta de cursos y sus horarios.

17. Se debe garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera

18. Deben existir políticas para el reemplazo del personal académico.

19. La carrera debe contar con un programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo.

20. Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación.

3. Metodología

3.1. Introducción

Este capítulo expone el referente metodológico que constituye el sustento del estudio, al considerar las características propias del enfoque cualitativo. El tipo de investigación es descriptivo al especificar una percepción por parte de funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho y la pertinencia de esta con lo que emana la entidad acreditadora SINAES.

Se indica la población y la muestra que se tomó en cuenta para llevar a cabo la investigación. Por último, se realiza la explicación del método empleado para la recopilación de datos y el procesamiento de los mismos que consiste en la triangulación de datos, esto es un recurso del enfoque cualitativo según Barrantes (2010).

Incluye también una concepción fenomenológica, pues pone énfasis en la profundidad y el análisis (Barrantes, 2010; Giroux y Tremblay, 2004); el presente estudio busca comprender el fenómeno de la percepción por parte de los actores académicos de la calidad de la gestión de la carrera de Derecho y su relación con los criterios propuestos para certificar la calidad de la misma por el SINAES. En cuanto a la elección de la muestra, se recurrió al criterio intencional y por conveniencia.

3.2. Método de investigación

El estudio describe la percepción de los actores académicos de una universidad privada, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, para la innovación de la gestión educativa. Ary (1990) señala que un estudio es

descriptivo cuando trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos y su propósito es precisar la naturaleza de la situación tal como existe en el momento del estudio.

Esta investigación se clasifica dentro del enfoque cualitativo, basándose en el planteamiento del problema, la recolección de datos y su respectiva interpretación, además se centra primordialmente en las acciones humanas y de la vida social, al realizarse con la población del profesorado, funcionarios y docentes de la Universidad.

Su desarrollo se fundamenta en las características de una investigación cualitativa de acuerdo con lo que expresa Barrantes (2010) “(...) estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza una metodología interpretativa (etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico y otros). Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento.” (p. 65). Según Hernández, Fernández, Baptista (2008) caracterizan el enfoque cualitativo así: “(...) busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información” (p.10).

Como se menciona anteriormente, el estudio es de tipo cualitativo de corte descriptivo, pues aprovecha la información recolectada por la investigadora, según el punto de vista de los informantes, para analizar la percepción de los actores académicos de una universidad privada, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, para la innovación de la gestión educativa.

El proceso de una investigación descriptiva no se reduce solamente a recoger datos y tabularlos, sino también a interpretar el significado o importancia de lo descrito. Dicha

interpretación requiere seleccionar una serie de elementos y recolectar información sobre cada uno de ellos, para así describir lo que se investiga.

Es importante destacar que esta investigación como estudio descriptivo, se ubica en el paradigma positivista. Sin embargo, al consignar la perspectiva de los funcionarios administrativos, profesorado y estudiantes universitarios, en cuadros analíticos, permite cualificar la información y establecer en el proceso investigativo, un acercamiento cualitativo al objeto de estudio que proyecte líneas de acción para la innovación de la gestión educativa.

La metodología empleada para el estudio contempló tres fases: La primera se abocó a la selección de la categorización de los indicadores propuestos por el SINAES; como segunda se procedió a recolectar los datos de los diferentes actores. Y por último, la tercera fase se remite al informe de la investigación con sus resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.3. Descripción de la institución donde se lleva a cabo la investigación

La institución educativa donde se llevó a cabo el estudio es la Universidad Panamericana, fue aprobada por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP) mediante el Acta N° 124-88, celebrada el 7 de diciembre de 1988, y específicamente se realiza en la sede central en San José, específicamente en la Escuela de Derecho.

La universidad bajo un enfoque humanista, se proyecta como cercana a la población, llevando los ideales del humanismo y desarrollo de base, universalizando la formación acercando la investigación científica y el desarrollo del conocimiento a las

comunidades. La misión de la institución es: Formar profesionales bajo normas de excelencia académica, para que sean competitivos, integrales, líderes generadores de cambios, comprometidos en la construcción de una sociedad global equitativa, justa y humana con responsabilidad social.

La visión institucional tiene por objetivo:

Ser una universidad de alto nivel académico, sustentada en nuestro compromiso docente, fortaleciendo y mejorando el nivel académico y las competencias de nuestros estudiantes para que puedan tener un futuro promisorio como profesionales competentes, insertados en el desarrollo de su comunidad, el país, la región y el mundo.

Se contó con los trámites correspondientes por parte de las autoridades de la Universidad (apéndice E) en el que se autorizó llevar a cabo el estudio en este centro educativo y el compromiso de confidencialidad del estudio por parte de la investigadora (apéndice F).

3.4. Población

Se describe la población según los niveles empleados para el estudio, a continuación se detallan:

3.4.1. De la institución educativa. La universidad cuenta con una comunidad de estudiantes, docentes y funcionarios administrativos. Imparte cinco carreras en las áreas de: Ciencias Administrativas, Educación, Ingenierías, Ciencias Médicas y Ciencias Sociales.

La Escuela de Derecho es la que se tiene por objeto para el presente estudio, específicamente la sede de San José en el que cuenta con tres funcionarios administrativos, diez profesores que imparten diversos cursos para el primer cuatrimestre del presente curso lectivo y 70 estudiantes que se encuentran matriculados en el total de los cursos ofertados para el primer cuatrimestre del curso lectivo 2012.

3.4.2. Muestra. Para la selección de la muestra se utilizó el criterio por conveniencia y de forma intencional (Gómez, 2010) afirma que la muestra seleccionada y elegida por conveniencia son las que se deben a la escogencia de unidades o elementos que están disponibles, que son más fáciles de conseguir y las intencionales se seleccionan utilizando el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia.

Los criterios por conveniencia determinados por la investigadora y que corresponden a los funcionarios administrativos y docentes corresponden a las siguientes características: estar laborando actualmente en la sede de la institución universitaria, disponibilidad de tiempo, acceso a información pertinente con la gestión de la carrera, tener un período no menor de tres años de encontrarse laborando en la institución en el ámbito administrativo o docente.

En cuanto a la selección de los estudiantes, se debe cumplir los siguientes criterios: estar cursando actualmente la carrera de Derecho en la universidad en los niveles avanzados del plan de estudios. Debido a que esto brindará un criterio de madurez académica y conocimiento general de la carrera por parte del discente. Por ello, se determina que participan los estudiantes que están matriculados en el primer

cuatrimestre del curso lectivo 2012, en asignaturas descritas a partir del sétimo cuatrimestre en adelante en el plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Derecho.

La fundamentación de los criterios para la selección de la muestra son respaldados en lo que afirma Hernández et al., con respecto al enfoque cualitativo: “(...) el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística (...) Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Por lo tanto, se pretende calidad en la muestra, más que cantidad” (2008, p. 562).

Con respecto a la muestra de participantes, los sujetos informantes que cumplieron con los criterios de conveniencia, se describen en la tabla 4:

Tabla 4
Total de participantes en la investigación

Grupos de Informantes	Población total	Muestra seleccionada	Total de participantes
Funcionarios administrativos	3	3	3
Docentes universitarios	10	5	5
Estudiantes	70	22	22

La muestra seleccionada de docentes disminuyó a la mitad, debido a que cinco docentes universitarios no cuentan con el mínimo de tres años de estar laborando en la institución en el ámbito docente. Con los estudiantes, se tiene un grupo de veintidós personas que han matriculado varias asignaturas en el primer cuatrimestre y que son parte del bloque avanzado del plan de estudio, éstos se encuentran en el IX cuatrimestre del plan de estudios de la Carrera de Derecho, específicamente en los siguientes cursos: Derecho laboral II, Derecho Comercial III, Derecho Notarial, Juicios Universales I.

Es importante anotar que, el resto de los estudiantes, es decir, cuarenta y ocho personas no cursan asignaturas avanzadas del plan de estudios y se ubican en el I al VI cuatrimestre de la carrera en Derecho. Los bloques del VII y VIII cuatrimestre se encuentran cerrados por falta de matrícula mínima para el presente cuatrimestre.

En el caso de los funcionarios administrativos se mantiene la población en tres, mismos que participaron en el estudio.

3.5. Técnicas de recolección de datos

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos resultó ser un proceso detallado, por tratarse de un enfoque cualitativo que es el que distingue la presente investigación. Para la recolección y análisis de datos cualitativos propuestos por Hernández et al., (2008) se seleccionaron los siguientes instrumentos: a) entrevista cualitativa (semi-estructurada) dirigida a docentes (apéndice A), b) cuestionarios dirigido a estudiantes (apéndice B), y c) grupo focal aplicado a los funcionarios administrativos (apéndice C).

3.5.1. Entrevista cualitativa (semi-estructurada) a docentes. Para Grinnell, citado por Hernández et al., (2008) “las entrevistas semiestructuradas, por su parte, 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. 597).

En el caso de la entrevista cualitativa viene a ser “(...) una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”, esto según Hernández et al., (2008, p. 597); con ella se pueden

percibir a través de las respuestas abiertas mayor libertad en las expresiones de los entrevistados.

La entrevista cualitativa puede asegurarse que es un diálogo mediante un cuestionario de preguntas pero de manera más flexible entre la investigadora y el sujeto de estudio de manera personal. El objetivo de la aplicación de una entrevista semiestructurada para los docentes universitarios, en la que se obtuvo información referente a la percepción de la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho en los aspectos mencionados en la segunda parte de la entrevista y con la libertad que dada la naturaleza de este instrumento lo permite.

Se aplicó una entrevista semiestructurada a los cinco docentes, durante los días en que se presentaron a impartir lecciones en la institución educativa, realizando una cita previa con cada uno de ellos con el objetivo de respetar su agenda personal y dedicar el tiempo suficiente para la realización de la entrevista; asimismo se solicitó el correspondiente permiso personal para grabar en audio sus respuestas, algunos pidieron no ser grabados, por lo que se tomó nota de sus respuestas.

En cada entrevista se indica sobre los fines de la misma, el anonimato en la identificación que garantiza la privacidad de la opinión, asimismo se solicita al informante el debido permiso para grabar en audio la entrevista y en caso que no lo desee se escriben las percepciones en general. La entrevista contiene dos partes:

Primera Parte: Datos Administrativos:

1. Nombre de la institución que se realiza la investigación.
2. Cláusula de anonimato del informante

3. Introducción de la finalidad de la entrevista.
4. Nombre de la investigadora.
5. Fecha de aplicación de la entrevista.
6. Hora de aplicación.
7. Lugar y sitio de aplicación.
8. Numeración para el entrevistado.

Segunda Parte: Se presentan ocho preguntas, relacionadas con el tema de gestión de la carrera, clima laboral, liderazgo, mecanismos de control, plan de estudios, programa de inducción, acciones de mejora.

3.5.2. Cuestionario dirigido a estudiantes. Esta técnica permite que se administren preguntas cerradas y abiertas y su análisis corresponde a la tabulación de las respuestas y se evidencian patrones de respuestas que se constituyen en categorías que permiten cualificar su pertinencia con el objeto del estudio.

Este instrumento se eligió para ser aplicado con los estudiantes ya que el factor tiempo influyó, en el sentido de que los estudiantes fueron solicitados a sus docentes durante el tiempo del desarrollo de las lecciones para aplicar el cuestionario, después de una breve presentación personal de la investigadora y explicación del objeto de estudio de la investigación.

El objetivo del cuestionario aplicado a los estudiantes es tomar en cuenta a estos actores académicos, ya que como sujetos que conocen el proceder de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho y al encontrarse en el último tercio de la carrera poseen juicio valorativo sobre los constructos en estudio. Se aplicó un cuestionario para

los estudiantes con preguntas abiertas. En cada instrumento se contempla una cláusula de anonimato en la identificación del informante, esto garantiza la privacidad de la opinión de los sujetos a estudio. Contiene dos partes:

Primera Parte: Datos Administrativos:

1. Nombre de la institución en que se realiza la investigación.
2. Nombre de la investigadora.
3. Introducción de la finalidad del cuestionario.
4. Cláusula de anonimato del informante.
5. Fecha de aplicación del cuestionario.
6. Hora de aplicación.
7. Lugar y sitio de aplicación.
8. Numeración para el informante.

Segunda Parte: Se presentan ocho preguntas abiertas, relacionadas con el tema de gestión de la carrera, liderazgo, revisión del plan de estudios, coordinación de las unidades, consulta sobre conveniencia de horario.

3.5.3. Técnica grupo focal a funcionarios administrativos. Se aplica a un grupo de tres funcionarios administrativos, aplicado para obtener la percepción y opinión con respecto al tema de la calidad y la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, con una duración de 60-90 minutos como máximo por sesión. Los informantes participaron en tres sesiones, donde el objetivo de la técnica consistía en sustraer la percepción de las temáticas tales como: clima laboral, calidad, gestión innovadora, procedimientos administrativos en la gestión de la carrera, normativa vigente y mecanismos de coordinación.

Durante la primera sesión, la investigadora expuso el objetivo de la investigación en la institución educativa y en específico en la carrera de Licenciatura en Derecho, y que se desarrollarían alrededor de dos sesiones más, solicitando el correspondiente permiso para grabar las intervenciones en audio.

En primer lugar, los pasos llevados a cabo en el proceso de aplicación de cada sesión fueron designar la función del moderador, en este caso recae sobre la investigadora, correspondió utilizar una guía de tópicos para dirigir al grupo, presentando de forma adecuada las preguntas, respondiendo neutralmente a los comentarios; estimulando la participación de todos los miembros, en este caso referente a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho, apoyada con el material multimedia.

El papel del observador, también lo desempeñó la investigadora, cuya función fue la de anotar los comentarios relevantes, así como la de observar a los participantes. Por último el rol de los relatores, lo es todo el grupo de funcionarios administrativos, quienes son los encargados de expresarse respecto a los tópicos generadores en el grupo focal.

En el desarrollo de esta técnica se empleó material de apoyo como fue una presentación con ayuda de la herramienta visual en power point, aportada por la investigadora y que contenía los tópicos y la exposición de preguntas generadoras para el desarrollo de la temática por discutir con los participantes. Posteriormente, se recolectó la información a través de las anotaciones que realizó la investigadora, así como el material de grabado en audio.

3.6. Procesos de validación asumidos en la investigación

La validez, según Bholá (1992) es el grado en que una prueba o el instrumento mide lo que se supone debe medir. El estudio tiene como propósito analizar la percepción de los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes de una universidad privada, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho para la innovación de la gestión educativa.

Los instrumentos y técnicas fueron validados dentro de esta investigación por criterio de expertos o jueces profesionales en la rama de la administración educativa con una destacada preparación académica, docencia universitaria en el campo de la carrera de Derecho y un analista en currículo.

Las sugerencias que brindaron, tiene amplia confiabilidad en los mismos, y fueron incorporadas en los diversos instrumentos en su versión final. Sus intervenciones en el proceso de validación de los instrumentos, contribuyeron a la mejora y asertividad en la construcción de los mismos.

3.7. Procedimientos de análisis e interpretación de la información

Bhola (1992) indica que un análisis de los datos en una investigación es, de cierta manera, un proceso mucho más desafiante, sea cuantitativo o cualitativo su enfoque. Este autor sugiere que el primer paso en el análisis de los datos es una inmersión total en la información recopilada. En esta fase, el investigador debe leer y releer las transcripciones de las entrevistas e informes de lo obtenido, presentando el informe bajo un esquema narrativo (Hernández et al, 2008).

Cabe anotar que, si bien en un estudio cualitativo no existen fórmulas estándar en el análisis de los datos, los investigadores pueden usar modalidades oportunas para sacar provecho de la experiencia al tratar de darle sentido al mundo con base en lo recogido, proporcionando descripciones sobre los resultados del estudio. Woods (1998) expone que un análisis de los datos puede comprender varias etapas que dependen de los propósitos pretendidos o las interrogantes. Una vez recopilada la información se procede a preparar los datos para su tratamiento.

En este estudio, el tratamiento está basado en matrices, tal y como sugiere Fernández (2001). Los hallazgos se clasificaron en las categorías establecidas para analizar la percepción de los actores académicos con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, para la innovación de la gestión educativa.

También se recurrió al análisis interpretativo que alude a una posición crítica (Díaz, Delgado y Fournier, 1996) lo que también implica el reconocimiento de las limitaciones, las diferencias y las deficiencias en torno a los elementos más significativos determinados en el análisis descriptivo, facilitando la comunicación para

conocer los avances y problemas a lo largo del proceso, y permitir así, la obtención de conclusiones válidas que consideren las interrelaciones entre los elementos estudiados.

El análisis descriptivo es indispensable para converger o complementar las categorías con referencias teóricas y con la información recolectada por medio de los instrumentos empleados.

Otro recurso para contrastar la información fue la triangulación entre los distintos datos reunidos por los diversos instrumentos. La triangulación consiste en sustentar con una variedad de datos la referencia al mismo problema: “(...) realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo y en varios momentos utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos” (Lima, 1983, p. 170). La utilización de varias fuentes de datos, permite el procedimiento de los mismos por la triangulación (Barrantes, 2010).

Esta técnica aumenta la fiabilidad de los datos y disminuye el sesgo interpretativo, cruzándola como medio para conseguir otros datos que no han sido aportados en un primer nivel de lectura de la realidad, se utilizaron los concentrados de los cuestionarios, la transcripción de las entrevistas y la transcripción del audio con las intervenciones relevantes obtenidas en el grupo focal aplicado a los funcionarios administrativos.

En conclusión, el instrumento y las técnicas empleadas para reunir la información son necesarios para llevar a cabo la toma de decisiones, ya que ofrecen criterios con respecto a la visión y conceptualización de los actores académicos y que sirve de insumo para la innovación de la gestión educativa.

4. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se presentan los datos más relevantes de la investigación, la información ofrecida responde a los planteamientos del objetivo general presentado en la introducción de la investigación, que pretende analizar la percepción de los actores académicos de una universidad privada, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, para la innovación de la gestión educativa.

El primer objetivo específico de este estudio es identificar la opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera en Licenciatura en Derecho, por parte de los actores académicos, para la innovación de la gestión educativa desde los indicadores de idoneidad, liderazgo en la administración de la carrera y el clima laboral que se presenta.

El segundo propósito consiste en determinar la perspectiva de los actores académicos de la Universidad en estudio y en la carrera de Licenciatura en Derecho, con respecto al componente de gestión de la carrera, señalado por el SINAES.

Al final del apartado se brinda una propuesta de autoevaluación en el que se desarrollan en diferentes fases y que proporciona una innovación para la gestión educativa de la administración de la universidad en estudio, a la luz de las interpretaciones dadas en el estudio.

4.1. Análisis de la información

4.1.1. Opinión con respecto a la calidad de la gestión de la carrera

Licenciatura en Derecho, por parte de los actores académicos, para la innovación de la gestión educativa. La opinión concebida desde la idoneidad y liderazgo de la persona responsable de la carrera en Derecho y el clima laboral, esto como indicadores en el alcance de una calidad en la gestión de la carrera que sirven para el planteamiento de acciones a tomar en la innovación de la gestión educativa.

4.1.1.1. Idoneidad y liderazgo. La opinión de los actores académicos se visualiza examinando su punto de vista sobre la idoneidad y liderazgo de quien se encuentra como Directora Académica de la carrera de Derecho; para ello, se realiza consulta a los estudiantes y docentes, con preguntas específicas en los instrumentos que se refieren al desempeño en ese ámbito de la Directora Académica destacada en esa carrera.

El análisis parte de los insumos obtenidos a través del cuestionario aplicado a 22 estudiantes, los talleres del grupo focal a los tres administrativos y la transcripción de las entrevistas a los cinco docentes (apéndice D).

Los estudiantes conceptualizaron el liderazgo de la gestión de la carrera como positiva. Un 85% de ellos opinó favorablemente sobre la persona que actualmente ocupa el puesto de la dirección académica, el cálculo del porcentaje se realizó mediante la tabulación de los instrumentos y la recurrencia en la respuesta.

Expresiones como: “Es muy buena persona, consejera académica, incluso como amiga. Ella siempre nos atiende, es una persona muy especial. Considero que tiene un

liderazgo difícil de encontrar en otra persona con un puesto así” (estudiante N°10); y agrega el estudiante N° 21:

A mi parecer ella es la persona idónea en ese puesto, yo ya casi termino mi carrera y ella ha sido una consejera para mí. Aquí todos la queremos mucho y consideramos que ella es la que debe estar en ese puesto.

Son manifestaciones de la satisfacción que se tiene con la persona que actualmente se desempeña en el puesto como directora académica. Otro comentario que apoya esta opinión es el del estudiante No. 19 que mencionó: “La directora con los estudiantes tiene buen liderazgo, colabora y ayuda con mucha calidad humana a las personas.”

Citan los estudiantes que el liderazgo es bueno, pero que debe mejorarse en cuanto al horario de atención se evidencia en los comentarios de los estudiantes No. 1 y No. 13: “El liderazgo es bueno, sí creo que debería ampliar horario” y “La directora tiene recargo de funciones pero con los estudiantes tiene buen liderazgo, tal vez la amenazas (sic) es que no nos dedica más tiempo cuando solo la Directora y no todo lo demás que hace en la U.” Demandan los estudiantes más atención por parte de la Directora Académica, ya que ésta actualmente se desempeña como Rectora de la Universidad y debe dividir el tiempo entre ambas funciones.

Por todo ello, es que la opinión respecto al liderazgo de la actual directora académica es un tema que destaca en la gestión escolar actual de la Universidad en estudio. Se evidencia que existe un punto de vista positivo por parte del estudiantado en general sobre el liderazgo de la persona que se desempeña como directora académica de la carrera de Derecho.

Es un aspecto preponderante, porque se resalta el lado humano de la líder y la forma en que desde esa perspectiva humanista puede motivar, influir y ayudar al mejor desempeño de la calidad de la gestión y así permitir un mejor efecto para la toma de decisiones. Un directivo requiere habilidades humanísticas, las cuales “se refieren fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas” (Elizondo, 2008, p. 64). Teóricamente se establece que para que exista calidad en la gestión y que sea buena, inciden en ella varios elementos; entre ellos el clima de la organización y el liderazgo (Alvariño et al., 2000).

Otra conceptualización que describe el estudiantado sobre la idoneidad y liderazgo de la dirección académica es calificada como muy buena, dice la informante No.16 que: “Muy buena, soy alumna del grupo más avanzado y queremos que la directora académica nos dé un curso pero no ha podido”. Esta opinión permite establecer que durante el proceso de formación del estudiante ha captado y trascendido el papel de liderazgo que representa la directora académica, señalándolo como deseable, incluso para que ella sea parte del cuerpo docente.

Asimismo, se desprende de la opinión de la funcionaria administrativa N° 3 cuando se refirió al clima laboral y afirmó lo siguiente: “Bueno, yo creo que el clima laboral uno lo hace; por ejemplo aquí se trabaja muy tranquilo, ya que la directora académica es muy comprensiva y nos ha transmitido que así como ella nos trata debemos tratar a los demás”. Dicha afirmación sostiene que el liderazgo de la actual directora de la carrera es apropiado y beneficioso para la institución.

La directora académica se desempeña como Rectora de la universidad, situación que comprueba el grado de liderazgo que ella posee. No se mencionan aspectos como imposición de autoridad, rol de poder y otros, por parte de los estudiantes ni docentes; esto revela que existe disposición para trabajar con una visión conjunta y lo afirma la funcionaria No.1 “El clima laboral es bueno está muy unificado.”.

En un estudio realizado por Bernal (2010) sobre el proceso de gestión e innovación para una carrera específica en una universidad en Toluca, México, resaltó en sus conclusiones que el liderazgo era un elemento esencial para que la organización realizara cambios, con el objeto de elevar la calidad educativa. Sustentado en el análisis de este estudio, se encuentra que el liderazgo ha sido clave e importante para la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho en la universidad en que se desarrolla la presente investigación.

Los docentes cualifican de forma positiva el liderazgo y la idoneidad de la directora académica. Opinan que la directora académica es una persona que cuenta con vasta experiencia y trayectoria en el campo profesional administrativo y tiene excelente relaciones con el personal docente y público en general, posee un conocimiento invaluable en cuanto a la docencia universitaria. Así, el docente universitario No. 3 citó: “Totalmente cierto. Tiene los elementos que se necesitan de un docente y más es excelente profesional y persona.”

Opinó el docente No. 4 sobre las características de manejo y control de la directora lo siguiente: “La autoridad derivada de la experiencia y el conocimiento, debidamente encausados, con el manejo adecuado de grupo, determina que sí.” Es decir, posee la

directora académica un adecuado manejo del personal, por lo que le atribuyen un liderazgo que fortalece a la institución educativa.

En síntesis, Bernal (2010) afirma que para fomentar organizaciones mejores y de excelente calidad se debe contar con un liderazgo por parte de la administración que promueva la participación, el trabajo en equipo. Así, se concluye que el factor de liderazgo e idoneidad que representa la directora académica de la universidad en estudio, se destaca para la aplicación de innovaciones en la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho.

Finalmente, los actores académicos participantes en este estudio, describen la idoneidad y el liderazgo de la dirección académica, calificándola como excelente en su desempeño y optimización para el logro de una calidad de la gestión de la carrera Licenciatura en Derecho. Esto se obtuvo por la comparación a través de la información que brindaron los informantes en los diferentes instrumentos aplicados para la investigación.

4.1.1.2. Clima laboral en la gestión de la carrera de Derecho. La indagación sobre la percepción de la calidad de la gestión de la carrera en función del liderazgo e idoneidad profundizó con los docentes y funcionarios administrativos sobre el clima laboral, pues permite una evaluación en cuanto a la pertinencia de esta característica como parte del desarrollo que está llevando a cabo la dirección académica de la institución educativa. Funcionarios administrativos y docentes coinciden en que existe una precisa directriz en las acciones a seguir y ejecutar, para el control y seguimiento del

plan de estudios, el hecho de que exista poco personal, permite que se cumplan a cabalidad los objetivos de la carrera como se han determinado.

La funcionaria No. 2 atribuye que hay un excelente clima laboral que se debe al liderazgo de la directora académica, pues se expresa de ella así: “Sí, si es una buena jefa y eso ayuda a que el clima laboral sea bueno y se logre lo que se propone”.

Los docentes por su parte afirmaron que es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera, por ejemplo la opinión del docente N°4 lo manifiesta así: “Es determinante, toda vez que determina el ánimo y disposición, lo que repercute en el nivel productivo”, y el docente N° 5 se refiere al buen clima bajo la siguiente afirmación: “Si. Se trata de una carrera en donde el personal está acorde con la cantidad de estudiantes y el entorno sí permite alcanzar los objetivos tanto de la institución como de estudiantes”.

El grado de satisfacción del clima de trabajo supera el 70%, dato que se obtiene por la tabulación de las entrevistas y cruce de información del grupo focal. Este mismo rango es igual al que establece el SINAES como medida estándar para afirmar que existe un clima laboral favorecedor para el logro de los objetivos.

Los elementos de análisis coinciden con lo expuesto en la teoría al exponer sobre la calidad en la gestión, en la que se subraya la importancia de que la gestión debe ser buena y que para que se obtenga éxito; debe haber presencia de un buen clima en la organización y por supuesto un excelente liderazgo (Alvariño et al., 2000).

4.1.2. Perspectiva de los actores académicos con respecto al componente

gestión de la carrera, señalados por SINAES. La misión del SINAES contempla que se debe promover una cultura de calidad y evaluación permanente, por lo que es pertinente conocer la percepción sobre la gestión de carrera de Licenciatura en Derecho por parte de funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, ya que éstos son los que presentan las demandas de la sociedad en las que la calidad de la educación consiste en ajustarse a éstas (Aguerrondo, 1993).

Sobre el concepto de gestión de la carrera que en sus criterios contempla el Manual de Acreditación por parte del SINAES, se desagrega en varios subtemas que se exponen a continuación:

4.1.2.1. Documentación oficial. Respecto de contar con documentación oficial sobre la estructura organizativa y el de funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera en particular, los funcionarios administrativos expresaron que sí se poseen; durante el desarrollo del grupo focal se mostró el acta de constitución de la Universidad facilitada por el CONESUP, documento que presentó la Directora Académica.

4.1.2.2. Plan estratégico. Sobre si una carrera cuenta con un plan estratégico que orienta su desarrollo y funcionamiento, y contiene: objetivos, acciones, indicadores de cumplimiento y cronograma. La funcionaria administrativa N° 1 afirmó que: “Los planes estratégicos en cuanto al desarrollo de la carrera en general, se marcan por la Rectoría, por una serie de dificultades el plan está un tanto quieto”, a lo que la funcionaria administrativa N°3 aclaró: “quiere decir que son muy pocas las

modificaciones que se le hicieron para este año”. Se cuenta con el plan estratégico para el presente año al que no se le realizaron cambios sustanciales.

Apoyado en la teoría respecto a la Administración, en donde es la gestión educativa responsable de la organización, dirección, coordinación y evaluación entre otros (Gil, 2008), el plan estratégico forma parte de esas responsabilidades que le competen a la administración institucional con el objeto de garantizar una educación de calidad.

4.1.2.3. Mecanismos de información respecto de la carrera. La universidad en estudio y la carrera en Derecho deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico carga, cursos y grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros para uso y retroalimentación de la carrera.

Al respecto los funcionarios administrativos consultados manifestaron que si existen las estadísticas pero que se realizan al final de cada ciclo lectivo, y que es una tarea muy propia de la Rectora en la que recae también la labor como directora de la carrera, que en este caso en particular posee un recargo de funciones. Al respecto opina la funcionaria administrativa N°1: “Todo está enmarcado dentro de un calendario académico”, es decir, sí se cumplen con acciones administrativas, pues se establecen dentro de periodos previamente calendarizados.

Según Fallas y Herrera (2009) la calidad educativa se obtiene a través de los procesos en el que se enfatiza en el proceso conjunto de actividades internas, que se refleja en los servicios educativos que se brinda; por lo que es necesario que la

Universidad en estudio, analice en forma detallada si existen verdaderos mecanismos de información que reflejen claramente la participación de toda la organización en forma sistematizada y que permita la participación de todos (Ruíz, 2007).

4.1.2.4. Procedimientos para nombrar personal académico. En relación a dichos procedimientos los funcionarios administrativos durante la aplicación del grupo focal coincidieron en que para el nombramiento del responsable de la Dirección Académica, se sigue un proceso establecido por la institución, como lo afirmó la informante N°1: “Se hace a través del Consejo Académico y de la Junta Directiva del ente administrado de la sede, con la debida autorización de la Rectoría y conforme al currículum vitae del postulante”.

Un criterio relevante que manifiestan los docentes es que la persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto, y así se está cumpliendo en la actualidad, pues como se demostró en la primera categoría de análisis, actualmente la persona que ocupa ese puesto posee el liderazgo e idoneidad óptima.

A la consulta de los docentes sobre el mismo tema el participante N° 1 agrega: “Sí, la persona directora de la carrera aparte del liderazgo tiene que ser una persona que escuche y llegue a aplicar la máxima del Derecho Laboral de "amigable/ comprender" en una situación determinada”, esto permite confirmar características afines que presenta la actual directora académica.

En cuanto a las políticas para el reemplazo del personal académico se evidenció la existencia de un banco de oferentes como mecanismo para la atención pronta a esta situación, lo afirmó la funcionaria administrativa N° 2 : “Sí se da algún reemplazo del

personal, se cuenta con un banco de profesores para poderle hacer frente a la situación” y cuatro docentes consultados afirmaron no conocer dichas políticas; pero el docente N°5 dijo: “Tengo entendido de la existencia de un Banco de Reclutamiento, con ex profesores en el campo de educadores”. Se entiende entonces, que existe un banco de oferentes, los cuales son tomados en cuenta, en el momento de necesitar algún profesional para cubrir plazas docentes, aunque hay desconocimiento del proceso que se lleva a cabo para seleccionar y reemplazar al personal.

El programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo es escaso en esta institución, ya que al indagar este criterio con los docentes refieren en su mayoría que entregaron el curriculum vitae a la persona responsable de asignar los puestos, es decir, la directora académica.

El docente N° 4 agregó que en su caso personal el proceso fue así: “Entrevista, plática introductoria, revisión e introspección del programa, análisis y conclusiones, ejecución”; el docente N° 5 agregó que para participar por el puesto se realizó un proceso de inducción que data desde hace tiempo: “Con instrucción de la Dirección y el apoyo de otro profesor durante los primeros cuatro cursos hace 20 años”. Coinciden los docentes en que no existe un programa de inducción para el personal nuevo, tanto el académico como el administrativo y que en el momento de su contratación se requirió lo mínimo, como es el caso del curriculum vitae solamente.

Los funcionarios administrativos concluyen respecto al tema anterior que todo depende de las políticas que se emanen, pues la funcionaria administrativa N°1 aseguró que: “El programa de inducción varía según el planteamiento que tenga la dirección en

un momento determinado”, es decir el proceso de inducción para el personal nuevo no es siempre el mismo.

Un hallazgo relevante al tema es que el establecimiento de normas y políticas aseguran a la institución una efectividad y eficiencia, así como el aprovechamiento de recursos en la institución educativa, en el que puede destacarse como un centro de trabajo y una entidad prestadora de servicios a la sociedad (Valenzuela, 2004) que obtenga mayor confiabilidad por parte de sus integrantes. No hay un proceso de inducción para el personal nuevo.

Se debe reflexionar en torno a lo planteado por (Martín-Moreno, 2007) que indica que llevar un adecuado control es una tarea imprescindible para las instituciones educativas, porque esto optimiza los procesos administrativos realizada de forma periódica.

4.1.2.5. Núcleo académico que se encarga de la orientación y gestión de la carrera. Según SINAES la carrera debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y la gestión de la carrera para que ésta no tenga un carácter unipersonal.

Los docentes señalaron como núcleo académico a la Dirección Académica en conjunto con el cuerpo docente, así lo afirmó en la entrevista el docente N° 5: “Entre la dirección académica y Consejo de Profesores” solo hubo una opinión respecto a que es: “En primer lugar una sociedad por medio de una Junta Directiva. La ejecución de las políticas académicas, de organización de los periodos académicos, se realizan por medio de una Directora Académica” afirmó el docente N° 2. No existe claridad en la

conformación del núcleo académico, situación que debe informarse de la manera correcta, mediante las reuniones o incluso encontrarse por escrito.

Lo importante es que se tenga claridad de cuál es el núcleo responsable y exista una descripción de las actividades a desarrollar. Sin embargo, en el análisis del instrumento aplicado a los funcionarios explicitaron y quedaron conformes con que: “No hay uno específico en la dirección académica”, palabras de la funcionaria administrativa N°1, interesante es la directora académica de la institución, lo que indica la centralización de las funciones en la dirección académica.

Las opiniones de los estudiantes respecto a la percepción de la coordinación entre la Unidad Administrativa y la Coordinación de la Carrera, afirmó el estudiante N°7: “Eso sí, porque si debemos la letras no nos dejan hacer exámenes y ambas unidades están de acuerdo a veces son flexibles y a veces no”. Observan que sí hay coordinación en tanto y cuanto se refiera el asunto al aspecto financiero. El estudiante N° 18 agrega: “Si hay coordinación en los pagos, si debemos no nos dejan hacer exámenes”, es contundente la opinión de la coordinación en lo meramente económico, y claro si existe control en este aspecto económico, sin embargo demuestra que la coordinación se resume en los aspectos económicos y coordinación de los pagos.

4.1.2.6. Plan de Estudios de la carrera de Derecho. La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo en la ejecución del plan de estudios, en este caso afirma en la entrevista, con respecto a los controles el docente N° 2 que: “Sí existen, cada profesor debe planear su trabajo docente, preparar su programa del curso. La administración pide copia del programa y copia de cada uno de los exámenes que se

aplican”. Incluso el docente N°3 indicó: “Ciertamente, en cada clase hay como monitoreos a los estudiantes, con los exámenes y prácticas”.

El hecho de tener libertad de cátedra no mina la calidad y la efectividad así lo afirmó el docente N° 5: “Siento una libertad de cátedra saludable ya que permite formar criterio en el educando, sin menguar la calidad y efectividad del plan de estudio”; este es el carácter en los mecanismos que utiliza la dirección de la carrera para ejercer el control en el plan de estudios. En cuanto a la efectividad de dichos mecanismos, manifestó el docente N° 4: “En efecto de orientación, dirección y fiscalización”, es decir la acción que produce el control.

En cuanto a los cambios en el plan de estudios, la dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes, con anticipación a su puesta en vigencia, es este uno de los criterios que también le fueron consultados a los estudiantes y docentes.

Los estudiantes afirman en un 100% que no ha habido cambios por lo menos desde que ingresaron a la carrera de Derecho, por ejemplo el estudiante N°15 dijo: “Desde que yo entré, que yo sepa no han hecho cambios”, por lo que no se han comunicado sobre cambios ya que no se han realizado. Asimismo el estudiante N° 6 dice: “Es una cosa que personalmente he preguntado, parece que si se hace y se pretende modificar y actualizar el plan de estudios que tenemos”.

Los estudiantes manifiestan que no se cuenta con una descripción de los mecanismos que se llevan a la práctica para la evaluación, revisión, reflexión y actualización del plan de estudios; algunos ni siquiera tienen conocimiento de la

existencia de los mismos, mientras que los docentes expusieron algunos mecanismos que son propios de la función docente y son comunicados a la Dirección Académica entre ellos planeamientos, programa, exámenes y otros.

Los docentes afirman lo mismo en lo referente, que no hay actualizaciones de los programas de estudio, la opinión del docente N° 2: “La administración se ha cuidado en cuanto a las actualizaciones de los programas en atención a los nuevos requerimientos del CONESUP”. Sin embargo, el docente N° 1 agregó: “Debe variar de acuerdo a la realidad nacional actual. Ejemplo la evolución que va teniendo el Derecho en todas sus ramas y una retroalimentación continua”. Se infiere una necesidad de cambio en el plan de estudios, es un plan que no está actualizado, y debe realizarse un proceso de revisión para proponer los cambios que deban incluirse en una nueva propuesta de plan de estudios.

Los funcionarios administrativos concluyeron al respecto: “No hay modificaciones del plan de estudios, se está trabajando en la modificaciones que se presentaron al CONESUP”, al parecer hay modificaciones que se encuentran en estudio en instancias superiores; manifestaron que desde que se inició la carrera el plan de estudios no ha cambiado en forma sustancial. Sin embargo, hasta tanto no estén aprobadas las modificaciones al plan de estudios, se debe continuar con el mismo plan.

La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas, por ejemplo vinculadas con la ejecución del plan de estudio, esa coordinación se realiza según los funcionarios administrativos: “A través de

la Rectoría que gira pautas junto con el Consejo Académico para la ejecución y puesta en marcha de los parámetros académicos”.

En lo que respecta a los mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios, el docente N° 2 asegura que: “Si. Porque la carrera se tiene que ajustar a los avances y nuevos paradigmas de la sociedad”, otro profesor N°3 dijo que: “Siempre estamos evaluando y haciendo lo necesario para estar al día en las evaluaciones y proyecciones a los estudiantes y a la U”.

Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda, en lo que concierne a esta institución educativa, no ha habido modificaciones al respecto. Pero que sí, se está trabajando en modificaciones que ya fueron enviadas al CONESUP con el objeto de que sean revisadas. El estudiante N° 14 manifestó: “...en cuanto a la actualización del programa de estudio es muy viejo, pero está vigente y me han comentado que lo modificarán”. Se concluye entonces que los estudiantes saben que es un Plan de Estudios muy antiguo y que no se han aportado modificaciones autorizadas a la fecha.

4.1.2.7. Reuniones conjuntas y actividades del personal académico de la carrera de Derecho. Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación, el diálogo y la opinión sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera. Los docentes opinan que es una actividad que se debe realizar por lo menos una vez al mes, la opinión del participante N°1: “Debe haber más seguido, al menos una

vez al mes para analizar el grado de avance de los cursos y observar en qué se está fallando”.

Siempre cabe la posibilidad de realizar alguna revisión extraordinaria, así lo afirmó el docente N°5: “...quedando abierta la revisión de forma extraordinaria, cuando se considere necesario”. Además, se confirmó por parte del docente N°3 que las reuniones se realizan cada cuatro meses, cuando afirmó respecto a la periodicidad de las reuniones: “Cuatrimestralmente, en el que se hacen reuniones para coordinar”, opinión validada por los funcionarios administrativos que concluyeron: “Reuniones cuatrimestrales de acción conjunta”.

Se desprende del análisis de la información recabada, que el grado de satisfacción en cuanto a la periodicidad de las reuniones no es aceptable, ya que requiere de una inversión de tiempo mayor para posibilitar la calidad en este factor; se necesita por lo tanto mayor frecuencia en la realización de las reuniones. Es muy importante recordar que una apertura en los espacios de diálogo e interacción constante, provoca un aprendizaje colaborativo por parte de sus miembros, y propicia muchas veces una mejora en la marcha de los objetivos propuestos.

Así, lo afirma el docente N° 1: “Debe haber más seguido, al menos una vez al mes para analizar el grado de avance de los cursos y observar en qué se está fallando” y respalda esta opinión el docente N° 4: “Un par de reuniones generales y otras tantas individuales, conducentes y productivas”, se desprende de la información que las reuniones con el personal no son tan frecuentes y que los docentes solicitan con urgencia

que éstas se realicen ante la necesidad de compartir y analizar los avances de los estudiantes en los diferentes cursos.

Los docentes sugieren no solo reuniones cuatrimestrales, sino semanales, para que sean más provechosas; promoviendo la reflexión, revisión y actualización requerida; asimismo afirman que no hay un claro conocimiento de las políticas y procedimientos para el reemplazo del personal académico. Sin embargo, la consulta realizada a los funcionarios administrativos al respecto afirma la participante N° 1: “Todas las semanas se sesiona conjuntamente con la dirección académica y con la Rectoría y con el personal docente por lo menos tres veces al cuatrimestre”. No hay coherencia entre la frecuencia de las reuniones del personal docentes con lo que afirman los encargados académicos de la institución.

Se debe contar con mecanismos formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera. En lo que atañe a los informantes docentes manifestaron que esta coordinación se realiza a través de reuniones informales.

Lo anterior lo afirma el docente N° 3: “Siempre en reuniones informales de café y con las que varias hacemos todo en el ambiente de la U y los estudiantes”, así se refiere en cuanto a la integración. Importante lo que afirmó el docente N°2: “Se hace por ramas del Derecho, afines”, la integración se realiza por afinidad de temas, mientras que la administración afirmó que las reuniones se realizan en forma cuatrimestral, para estos efectos, del personal académico de un mismo curso.

Con especial atención el docente N°1 se refirió a que es muy importante: "... que se pongan de acuerdo y explicar cada uno qué va impartir en su curso, especialmente a los profesores que dan 1 y 2". Se entiende partes 1 y 2 como de un mismo curso y que posee seguimiento en la temática.

4.1.2.8. Consulta a los estudiantes respecto a temas propios de la gestión de la carrera. Se entiende por reuniones conjuntas y actividades con el personal académico de la carrera de Derecho, además de revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes de la oferta de cursos y sus horarios. Según, los estudiantes consultados un 100% contestaron que no se les consulta respecto a horario, ni a oferta de cursos para su conveniencia.

Por ejemplo, el estudiante N° 1 afirma: "Nosotros nos mantenemos con el horario que nos dan"; estudiante N°14: "No solamente existe el instaurado por la Universidad"; estudiante N° 10: "A mí nunca me han consultado nada cuando uno se matricula le dan una hoja con los cursos abiertos y el horario, por lo tanto creo que no hacen consulta" y el estudiante N° 21: "No, usted se ajusta y ya". La respuesta es contundente, no hay consulta sobre los horarios a la población estudiantil.

Los funcionarios administrativos admiten que no hay consulta al respecto, porque: "...la dirección académica instaura los horarios de acuerdo al organigrama (cronograma) de cursos abierto para cada cuatrimestre", frase expresada por la funcionaria administrativa N° 1. No hay descripción para ajustar la oferta a conveniencia de los estudiantes, ni en cursos y horarios.

Existe una brecha, en el sentido que la gestión debe procurar la participación de sus diferentes actores académicos, en conjunto para la toma de decisiones, resolución de problemas y situaciones (Martín-Moreno, 2007). Las decisiones no deben comprender solamente a la persona encargada de la carrera en Derecho, sino que debe procurar ser participativa. Se debe garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera. En su mayoría los estudiantes manifestaron que nunca han tenido problemas con la oferta de los cursos del programa de estudio.

Los estudiantes afirmaron que las veces que les cambian los cursos por algún motivo, como por ejemplo falta de matrícula y otros, se les ubica de forma inmediata en otros cursos; por ejemplo el estudiante No. 4 dijo: “A mí me han cambiado como tres cursos, pero siempre me han ubicado, por lo tanto no me causa perjuicio”. Y el estudiante N° 22: “Si, a veces estoy molesto por esa situación, pero si no hay alumnos es un problema, a veces aunque uno no quiera tiene que entender”.

Lo anterior es confirmado por el funcionario administrativo N° 3 al referirse a la pregunta si la Universidad ofrece los cursos de acuerdo a la programación establecida en el plan de estudio, por lo menos una vez al año: “No siempre, varía de la demanda y número de estudiantes, la idea es que sea de la forma planteada pero no siempre puede lograrse conforme al objetivo por elementos externos”.

4.1.2.9. Evidencias de que la carrera de Derecho incorpora en su gestión el mejoramiento continuo. Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación. Las respuestas de los docentes fueron muy heterogéneas y que son importantes de mencionar,

pues cada una aporta perspectivas relevantes. El docente N°1 enuncia las mejoras continuas como técnicas metodológicas en su práctica docente, como por ejemplo dice:

1. Más interacción con el alumnado, es decir ponerlos a pensar.
2. No hacer clases aburridas sino dar un breve concepto o idea y dar ejemplos.
3. Hacer las clases más participativas pero siempre con control de profesores que es a final de cuentas quien guía a los alumnos. (Entrevista al docente No. 1)

El docente N°2: “1. Revisión de los programas 2. Se ajusta la carrera en atención a las grandes reformas”, agrega el docente N°3: “Expedientes judiciales claves para resolver casos, expedientes sobre los casos, tareas que ayudan a ello con clase de los cursos.” Interesante el aporte que brinda el docente N°4: “Actualización, investigación, incorporación de sistemas informáticos, promoción de la calidad e integración curricular”, atinadas acciones para la mejora continua. Termina el docente N°5 aportando: “Acceso a la tecnología e información” un interesante aporte en el quehacer del docente especialmente que se enfrenta a una población estudiantil inmersa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC’s).

Es evidente la diversidad en el listado de recursos metodológicos que son asumidos y propuestos por los docentes como parte del mejoramiento continuo en la carrera de Derecho. Sin embargo, al consultar sobre la descripción de un plan de mejoramiento de la carrera por parte del área administrativa, concluyó que: “Las mejoras son constantes tanto en la parte docente, administrativo y académico de la carrera de Derecho en pro del mejoramiento de la enseñanza del mismo y necesidades del tiempo de hoy.” No detallaron en qué consisten esas mejoras constantes. No se realizó referencia a acciones específicas que se apliquen en forma uniforme, ni se mencionó

plazos, responsables, recursos específicos que reflejen un claro compromiso con el mejoramiento continuo.

Es menester recordar, lo que CONACOM (2007) recomienda que para impulsar el mejoramiento continuo en la calidad de la educación son necesarios procesos de autoevaluación, creación de órganos institucionales con políticas definidas y la propuesta de mecanismos de autorregulación; esta es quizás la mejor propuesta para el mejoramiento continuo en la gestión y que tiene aplicabilidad en la IES en estudio.

4.1.2.10. Coherencia entre las acciones, la misión y visión institucional. Para que se procure la calidad de la gestión de la carrera, aparte de comparar con los criterios que considera una entidad oficial acreditadora, en este caso el SINAES, se expuso en el marco de referencia sobre la coherencia de dichas acciones con el cumplimiento de la misión y visión institucional. Así, como parte de la gestión escolar es vincular todas las acciones que emprenden sus directivos en el que se involucran: objetivos, misión y visión (Ruíz, 2007).

La misión planteada por la institución en estudio propone la formación de profesionales bajo normas de excelencia académica. Desde el punto de vista de la evaluación la excelencia académica se interpreta como el alcance de criterios establecidos que manifiestan la suma de la excelencia.

En síntesis, al obtener una visión de conjunto respecto al análisis de los datos suministrados por los diferentes actores académicos, expresan criterios que presentan diferencia y otros ausencia en su cumplimiento así como en algunos casos la ausencia de

mecanismos, que son trascendentes para evidenciar una excelencia académica en lo que respecta a la gestión de la carrera en Derecho.

Algunas de las deficiencias más significativas que manifestaron los diferentes actores académicos son que aún no hay un logro total en lo que se refiere a la excelencia académica y que la gestión de la carrera adolece de calidad en la misma.

La gestión escolar de esta universidad debe definir un modelo administrativo participativo e integral, que aplicando modificaciones pueda obtener una transformación positiva, en este caso sugiere Pérez et al., (2002), y que se dé paso así a la innovación.

Para asegurar la calidad se utilizan, no solo instrumentos orientados a estudiantes y docentes, también debe observarse cuidadosamente la necesidad imperativa de someterse a un proceso de certificación y/o acreditación a nivel nacional, con el objetivo de evidenciar un estándar de calidad (Orozco et al., 2009) por parte de la institución educativa que se encuentra sometida al estudio.

Se evidencia la existencia de una gestión poco o casi nada participativa, en el que no se toma en cuenta a la cadena de personas que conforman dicha institución, promover la participación de todos los actores vendría a ser un elemento innovador para la gestión escolar de la IES en estudio (Martín-Moreno, 2007), ya que la gestión participativa promueve un estudio colectivo en la resolución de conflictos.

Una propuesta de innovación a la gestión permite un análisis anticipatorio que puede brindar respuestas a las futuras necesidad (ANUIES, 2004), por eso se propone que se someta la universidad a un estudio de autoevaluación, como parte de un proceso

innovador en la gestión, sin la imposición política o por la creación de intereses; sino con el único objetivo de lograr la calidad educativa.

Mantener una institución educativa dentro de un nivel destacado implica una renovación y actualización constante a través de métodos innovadores que la continúen facultando en su desempeño. La gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho debe ser autoevaluada en forma periódica, no necesariamente implica que se adscriba a un sistema de acreditación; aunque destaca la trascendencia en la fe pública de las carreras aprobadas y acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación.

Este proceso puede ser llevado a cabo como parte de la mejora de la calidad y entre los que Martín-Moreno (2007) sugiere como la necesidad de una revisión continua y constante. Así que sea prioridad para las autoridades universitarias y de la unidad académica el proceso de autoevaluación y que incluso forme parte de la integración hacia una cultura evaluativa (Valenzuela, 2004). Por su parte las autoridades universitarias deben brindar los recursos pertinentes que propicien la marcha del proceso de autoevaluación y que se tenga como único objetivo del proceso de autoevaluación un mejoramiento de la calidad de la gestión de la carrera de Derecho.

La institución presenta características específicas que pueden fortalecer e incrementar el desempeño en la gestión de la carrera y propiciar la innovación en su estilo de gestión. Entre ellas el liderazgo y la idoneidad que desempeña la actual directora académica, puede convertirse en un excelente impulso para que la institución educativa plantee y dé nueva orientación a la institución con el capital humano que posee; proyectando calidad educativa (Alvariño et al., 2000) y destacando en la gestión

de la carrera entre las instituciones de educación superior privadas que brindan la carrera de Derecho en el país.

La importancia de llevar a cabo un proceso de autoevaluación es fundamental para que se conozca, aprenda y se relacione con la realidad actual, de manera que haya un mejoramiento en la calidad educativa (SINAES, 2010) y la excelencia académica que pretende la misión institucional; además que se pueden incorporar con mayor objetividad nuevas prácticas que conduzcan al alcance de la calidad.

Resulta de la realidad de la investigación y del análisis interpretado desde la declaración de la misión institución, ilustrar la secuencia conceptual del proceso de autoevaluación al que se recomienda se someta la universidad, propuesto por Silva, Reich y Vázquez citado en SINAES (2010), obsérvese la figura 1.



Figura 1. Hilo conductor de un proceso de Autoevaluación (SINAES, 2010, p. 13).

Tal y como se plantea en el esquema, se parte de lo declarado en la misión de la universidad y se verifica que las acciones sean conducentes y coherentes en sus distintas áreas con lo establecido, para luego identificar los resultados que se obtienen con la eficiencia, efectividad y eficacia de los propósitos y en una etapa posterior determinar las acciones, procesos que se deben transformar a la luz del proceso reflexivo en el que se concibe a la autoevaluación.

La identidad por parte de todos los actores en la vinculación del proceso de autoevaluación, es clave para que se desarrollen niveles de interés comunes y se adopten esfuerzos en procura de obtener resultados favorables para la institución educativa.

El modelo de autoevaluación que se sugiere (Apéndice G) contempla cuatro etapas: *sensibilización, planificación, ejecución e informe*, cada uno tiene actividades propias. El lector encontrará en el apéndice G, una mayor descripción de las etapas y sus actividades.

Las acciones que se realizan con miras al cumplimiento de la visión, son inherentes a la gestión ya que en ella se expresa que pretende ser una *universidad de alto nivel académico, fortaleciendo y mejorando el nivel académico*, por ende todo lo que tiene que ver con la gestión de la carrera se debe encontrar en primer orden.

El compromiso adquirido con la proclamación de esta visión vincula en forma inminente el cumplimiento con los estándares determinados para la calidad de la gestión de la carrera.

En síntesis, la calidad de la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, se encuentra en un punto medio, es decir para cualificarla se tendría por buena, ya que

requiere de una serie de modificaciones, inclusiones y hasta propuesta de métodos innovadores en la gestión, con el objeto de que tenga convergencia con la calidad de la gestión de la carrera que propone en sus criterios el SINAES.

Los principales hallazgos e indicadores en esta investigación entretienen un insumo valioso, para que la administración determine y valore, basada en las situaciones descritas anteriormente, que es menester para la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho la decisión pronta y recomendable de implementar un proceso de autoevaluación en la misma.

La ejecución de una gestión informada (Valenzuela et al., 2009) contempla que para proceder a la toma de decisiones sus directivos: toman en cuenta los datos e información obtenidos para la atención de los problemas. Esta acción sería atinente que la institución educativa en estudio, se comprometiera a asumir.

5. Conclusiones

Las conclusiones surgen después de extraer los resultados más significativos con respecto de las categorías de análisis de esta investigación. Por su parte, las sugerencias planteadas en este apartado responden a la información planteada en las conclusiones y constituyen una orientación para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la universidad en estudio, que ha sido la finalidad ética de la investigadora en este estudio.

El planteamiento de este trabajo de investigación responde a la interrogante: ¿Cuál es la percepción que tienen los estudiantes, docentes y administrativos de una institución de Educación Superior privada en torno a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho?; analizada la percepción de los actores académicos se exponen los hallazgos principales del estudio.

5.1. Discusión de resultados

Los actores académicos participantes en este estudio, describen la idoneidad y el liderazgo de la dirección académica de manera óptima, es contundente para el logro de una calidad de la gestión de la carrera Licenciatura en Derecho.

Un director como líder en la organización, es capaz de construir una visión compartida y trascender en su tarea de plantear políticas, estrategias y sistemas de organización, para lograrlo es importante que tome en cuenta la misión, visión (Ruíz, 2007) que son parte de la cultura de la organización.

Todo lo anterior, tomando en cuenta que la directora académica se desempeña también como rectora de la universidad. Al poseer recargo de funciones, tiene la limitante en cuanto al tiempo lo que no le permite maximizar las tareas que le son

propias a la Directora Académica. Queda en entredicho, si puede entenderse un liderazgo óptimo con respecto a la capacidad del líder para asumir otro cargo académico, como es el caso que nos ocupa.

Aunque esta situación favorece la coordinación en el dinamismo, la comunicación que poseen las diferentes unidades administrativa y académica y en gran parte el control de la gestión de la carrera. Sin embargo, los estudiantes y profesores demandan exclusividad en las tareas de los responsables de dichas instancias. Es interesante observar que, si es bien calificado el liderazgo, se plantea la necesidad de tiempo y exclusividad en la atención de las tareas propias de esta persona, como directora académica.

La efectividad en las acciones que se emprendan debe contemplar una coordinación adecuada entre los diferentes sujetos que la conforman y en la demanda de una atención pronta y eficaz por parte de los actores académicos de la institución. Las acciones deben planificarse en forma deliberada e intencionada (ANUIES, 2004), nunca en forma espontánea; sirva el presente insumo como análisis en las acciones que deba asumir la institución educativa y con responsabilidad en la asignación de quién las deba asumir. Clarificar si le corresponde a la directora académica o a la rectora; pues es evidente la confusión que manifestaron los estudiantes, profesores en cuanto a que ella tiene que distribuir su tiempo para ambos cargos.

El plan de estudios requiere de una renovación que se encuentre en consonancia con la realidad costarricense actual, pues manifestaron los diferentes actores académico que desde hace mucho tiempo no hay reforma sustancial alguna. Por lo tanto, es

necesario plantear una revisión periódica al plan de estudios, al parecer el tiempo del establecimiento de la carrera como tal a la fecha, no ha presentado ninguna evaluación del programa de estudio, y son los docentes quienes manifestaron que en sus programas incluyen temáticas específicas y actualizadas como es debido por la naturaleza de la carrera.

Las reuniones periódicas que actualmente tiene programada la dirección de la carrera no parece satisfacer la demanda por parte de los docentes, ya que ellos sugieren que no se realice en forma cuatrimestral, sino semanal. Se determina claramente, que al existir recargo de funciones por parte de la directora académica como rectora también de la universidad, es de esperar que no posee tiempo para dedicar como se espera por parte del cuerpo docente.

Se deben establecer en forma clara las políticas y los procedimientos para el reemplazo del personal académico, haciéndolas del conocimiento de la comunidad docente y elaborando una política expresa al respecto ya que se concluye por la información detallada que no es de dominio del personal docente y tampoco lo detalló la unidad académica y sólo se determinó el proceso para el nombramiento de la persona que ocupe la Dirección Académica. Asimismo, se sugiere la elaboración y aplicación de un manual de procedimientos para funcionarios nuevos docentes y administrativos, que coadyuve en la inclusión de éstos y en la identidad institucional que desarrollen.

La ausencia de un programa de inducción para el personal nuevo que ingresa a laborar en el campus universitario impide que se identifique de forma plena con los valores y normas que rigen a la institución; ya que esto proporcionar que en la marcha

de su integración a las diferentes labores las irá asumiendo y conociendo. Un programa de inducción ayuda a desarrollar el sentido de pertenencia e identidad con la institución, tarea que le es propia a la gestión.

La creatividad por parte de los docentes en la introducción de elementos innovadores que promueven el mejoramiento continuo de la carrera es evidente, pero para que exista una armonía y concordancia en los mecanismos de evaluación, revisión, reflexión y actualización del plan de estudios, es necesario que se dicten desde el nivel de la gestión de la carrera y que sean uniformes para todos sus miembros, de esta forma todos los esfuerzos serán afines.

Otro tema por discutir se refiere a la no consulta que se debe realizar a los estudiantes respecto a la conveniencia en horarios y oferta de cursos; realizar esta acción provee de confianza y comunicación a los estudiantes con la institución. La consulta podría generar mayor participación en la matrícula de los cursos, así como evitar que algunos cursos se cierren por falta de la misma, según lo expresaron los estudiantes y los funcionarios administrativos.

Por lo que acontece en lo antes expuesto, se derivan situaciones de irregularidad en cuanto a la oferta académica, con la existencia de cursos que se cierran por no existir la matrícula mínima, sin que la administración brinde algún tipo diferente de modalidad en los cursos como tutorías, suficiencias, en línea u otros. Todo esto deviene en el desorden administrativo con el que algunos estudiantes calificaron, en cuanto a los cierres de cursos y traslado de los mismos.

Un plan de consulta permitiría a la universidad no interrumpir con lo establecido en el Plan de Estudios y no provocar un atraso en la carrera académica de sus estudiantes. Se sugiere que antes de finalizar cada cuatrimestre se realice una consulta previa sobre los cursos que los estudiantes pretenden llevar para el próximo y el horario con mayor conveniencia.

Lo anterior permite a las autoridades universitarias coordinar la cantidad de estudiantes que se pretenden matricularse en determinados cursos y el horario que solicitan, esto evitaría que se produzca el cierre de cursos; así la contratación del personal docente tendrá como referencia también un horario en el que se impartirá determinado curso.

No existe una claridad de cuál es el núcleo responsable de la gestión y orientación de la carrera, así como la descripción de sus actividades. Los funcionarios explicaron que no existía uno en específico, esto provoca desorientación entre la comunidad educativa, aunque al ser una universidad con tan poco personal en el área académica y administrativa no estriba el desconocimiento tal.

Nuevamente se denota la necesidad de un manual de funciones para consulta de los interesados y sea de ayuda para los funcionarios que se encuentren reemplazando a otro, evitando una apatía con los fines institucionales y fortaleciendo la identidad institucional.

La innovación se incluye en este estudio, como un elemento que permite el alcance de la calidad (ANUIES, 2004) y por lo tanto se realiza en forma deliberada e intencionada, con el objeto de que aporte nuevos conocimientos en el proceso de la

gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho y de la cual puede proveerse insumos que fortalezcan la gestión.

5.2. Recomendaciones

Las recomendaciones nutren el quehacer de la práctica educativa en sus diferentes instancias, a continuación se sugieren algunas pertinentes y nacidas a la luz del análisis realizado.

La universidad privada donde se llevó a cabo la investigación no se encuentra actualmente acreditada bajo ningún programa o institución acreditadora oficial del país, por lo que entre las recomendaciones se indica en lo pertinente acceder al proceso de acreditación.

Un proceso de acreditación favorece tanto en los estudiantes y en el personal docente el sentido de pertenencia institucional, lo que se reflejaría en una actitud positiva, por parte de todos los actores y el incremento en el nivel de la confianza institucional.

El presente estudio determina debilidades sustanciales en comparación con los criterios que mide una entidad acreditadora oficial, en este caso el SINAES; por lo que se recomienda la autoevaluación en primera instancia para sistematizar y regularizar la gestión de la carrera de la universidad en estudio.

En cuanto a las recomendaciones que se brindan es importante subrayar que es necesaria una autoevaluación, pero por sobre todo incentivar mediante estos procesos una cultura de evaluación y sensibilizar a los docentes (Bernal, 2010) y demás actores académicos para procurar un mejoramiento en la calidad educativa.

Adicionalmente a la recomendación de someterse a un proceso de autoevaluación, también se concluye que sería muy trascendente para la gestión de la carrera aplicar un FODA, el mismo consiste en una revisión diagnóstica en el que se analizan en forma exhaustiva las fortalezas (F) y las debilidades (D) a lo interno de la institución y la contemplación de las oportunidades (O) y amenazas(A) presentes en el entorno de la institución educativa que se realice en forma periódica para obtener una mejor retroalimentación de los procesos de gestión de la carrera.

Además, se recomienda que en el caso de los cierres de cursos por falta de matrícula, se puedan diseñar cursos en línea, si la naturaleza de la asignatura así lo permite, con el objeto de que el estudiante no deba esperar a que exista la cantidad mínima para cada curso.

La recomendación se plasma, contando el potencial humano que posee la institución educativa en estudio y se deduce del análisis e interpretación de los datos que ya se cuenta con una necesidad de cambio manifestado por docentes y estudiantes; esto indica que habrá una disposición en la participación de la transformación e innovación en algunos de los procesos de la gestión, provocando un proceso innovador dinámico, abierto, con un carácter continuo y adaptativo (Gervilla, 2003); este proceso se va construyendo conforme avance su ejecución y autoevaluación constante.

Se sugiere la elaboración de un manual para la contratación de personal, así como un procedimiento para la inducción del mismo, con el objeto de crear identidad y sentido de pertenencia.

Exponer en un lugar visible la misión y la visión institucional que la distingue, en la visita realizada en las instalaciones no se observaron estos elementos distintivos de una organización.

Realizar la inclusión de jornadas de capacitación en el campo de la evaluación educativa e institucional, sugeridas por los docentes para su correspondiente actualización. Por último, realizar la entrega de este informe a la Rectoría de la universidad para su valoración en el proceso de gestión escolar.

En lo que respecta al estudio propiamente, se recomienda que una investigación de esta naturaleza se realice en instituciones educativas que presentan problemas en su gestión, para detectar las áreas en las cuales se está fallando y se deban fortalecer.

Realizar este tipo de investigación en todas las carreras de la institución educativa, con el objetivo de comparar las diferentes gestiones escolares, lineamientos y estrategias, para unificar las directrices en las distintas carreras que ofrece la institución.

5.3. Alcances y limitaciones

Identifica la opinión de los actores académicos respecto a la gestión de la carrera en Derecho puntualizando en la idoneidad, liderazgo y clima laboral de la Institución.

Sirve como referente bibliográfico para sustentar futuros estudios.

Ofrece una propuesta de autoevaluación de la gestión de la carrera Licenciatura en Derecho de una universidad privada como innovación en la gestión de la carrera.

Se conoce la calidad educativa de la institución desde los criterios de gestión del proceso educativo planteado por el SINAES; y esto puede ser proporcionado como insumo para ser utilizado en la práctica por las sedes universitarias.

El estudio evidencia los mecanismos utilizados por la gestión de la carrera de Licenciatura en Derecho, en el ámbito de la educación privada.

Los alcances también se podrían obtener en forma exponencial si se analizarán los demás componentes que conforman el Proceso Educativo, de los parámetros que establece el SINAES.

Una limitante se constituyó en la abstención de respuestas a las entrevistas, dos docentes solicitaron no ser grabados, quizás por la connotación evaluativa n del estudio. Pero se anotó toda la entrevista, para posteriormente ser transcritas.

Se presentaron sesgos en los resultados de los cuestionarios a docentes, debido a la naturaleza de la temática pues tiene contenidos que tienen que ver con el conocimiento de las funciones dentro de la institución o el juicio del desempeño de otros.

Una anotación que resulta importante es que en el momento de la aplicación del grupo focal, en algunas de las sesiones los miembros tenían que ausentarse en forma momentánea de la sala para dar atención a los estudiantes, esto en forma recurrente en el caso de la asistente de la dirección académica, por lo que cuando se incorporaba debía aclararse el tema para retomar el hilo de la conversación.

Sin embargo, se clarifica que la investigación se realizó con toda ética profesional y con fidelidad en el sigilo de la identidad del personal que fue consultado.

5.4. Recomendaciones para futuras investigaciones

Los nuevos tiempos exigen nuevos conocimientos y personas capaces de aprender, no sólo de las equivocaciones en que se incurren, sino que se aprenda a anticipar

posibles vicisitudes que comprometan la calidad en los procesos de gestión a la que se ha planteado llegar.

Un análisis constante en los procesos y en este caso de estudio sobre la gestión aplicada a una carrera universitaria, demanda mayor atención y especial cuidado. Entre las estrategias enlistadas debe tomarse en cuenta la autoevaluación de la misma, como un proceso natural de la organización.

En el caso de la innovación en la gestión para mejorar la calidad, es recomendable considerar que este tipo de investigaciones, soporta posiciones de resistencia a que sus instituciones educativas sean sometidas y expuestas a personas ajenas a ella y con accesibilidad a una serie de información confidencial, por lo que algunas no desean que nadie indague. Por lo tanto, la presentación de un estudio como el presente, debe ser planteado con mucho cuidado.

En el particular, este estudio seleccionó criterios y evidencias propuestos por la entidad gubernamental de acreditación oficial en el país y analizó la percepción sobre la gestión de la carrera en una universidad que no cuenta con ningún tipo de acreditación o certificación de calidad. El conocimiento del fondo por parte de las autoridades de la institución provocó cierta resistencia, sin embargo al proponérseles que de forma ulterior se le facilitarían recomendaciones pertinentes, la actitud provocó una mejor empatía hacia el estudio.

Toda investigación que pretenda analizar los procesos de la gestión, y especialmente la gestión que se lleva a cabo en una carrera universitaria promueve y fortalece a la organización, mejora los servicios que ella brinda y por supuesto, sin duda

alguna eleva la calidad educativa que se ofrece en las instituciones de educación superior, si se procesa una retroalimentación a la misma.

Una recomendación para futuras investigaciones en esta línea, mostraría evidencias interesante si se realizan estudios comparativos entre instituciones de educación pública y privada, y que no se encuentren acreditadas ni certificadas con el objetivo de conocer los criterios con los cuales se evalúa a la gestión de la carrera universitaria.

Además, puede profundizar algún estudio en el conocimiento de la gestión de una carrera en una institución de educación superior que se encuentre acreditada junto a otra que no posea acreditación oficial y conocer mejor el alcance y los beneficios para la gestión de la carrera de dichos procesos de acreditación. Incluso, diversificar aún más el estudio con universidades tecnológicas, especializadas en diferentes áreas de formación.

La oposición a la innovación que generalmente ésta provoca, llama la atención sobre la administración de instituciones de educación superior que deben estar constantemente en procesos de revisión y autoevaluación con el objeto de valorar su proceder ante una sociedad globalizante, que de por sí demanda calidad educativa en el área de la formación.

Las innovaciones implementadas en la gestión deben también evaluarse para conocer el nivel de éxito o fracaso, así como sus indicadores, porque cada institución tiene su propia naturaleza, contexto y cultura.

Referencias

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. [Versión electrónica]. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. Colección La Educación, 116*, (37), III. Disponible en: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_116/articulo4/index.aspx
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura. [Versión electrónica]. *Revista Paideia, 29*, pp. 15-43. Disponible en: <http://www.focim.arevalodeleon.com/Bodega/TJMtzC/gestion.pdf>
- ANUIES. (2004). Documento Estratégico para la *Innovación en la Educación Superior*. [Versión electrónica]. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Disponible en: <http://www.anuies.mx>
- Archier, G., y Sérieyx, H. (1985) *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*. Barcelona: Planeta.
- Ary, D. (1990). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: XALCO.
- Barrantes, R. (2010). *Investigación al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Bernal, M. (2010). *Proceso de gestión e innovación en la Licenciatura de Educación Preescolar de la Escuela Normal N°3 de Toluca: estudio de caso*. (Tesis de maestría). Recuperada de Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey, México.
- Bhola, H. (1992). *La evaluación de proyectos, programas y campañas de "alfabetización para el desarrollo"*. Instituto del UNESCO para la Educación (IUE) y Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE). Chile: OREALC.
- Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere, 11* (39), 613-621.
- Botero, C.A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. [Versión electrónica]. *Revista Iberoamericana de Educación, 49* (2), 1-11. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Boville, B., Argüello, N., y Reyes, N. G. (2006). La acreditación como proceso dinamizador hacia la calidad. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en*

Educación, 5, (1) 1-22.

- Burgos, E. (1987). El crecimiento de la Educación Superior en Costa Rica. [Versión electrónica]. *Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América*. 143-147. Disponible en:
<http://www.uaca.ac.cr/actas/1987feb/eburgos.htm>
- Casas, M.E., y Martínez, C. (2005). Los indicadores de gestión educativa. [Versión electrónica]. *Negotia. Revista de Investigación de Negocios*, 1(3), 4-13. Disponible en
<http://www.sepi.escatop.ipn.mx/wps/wcm/connect/B87A7A0040842C56931DDBEA05875C1/NEGOTIA37841.PDF?MOD=AJPERES&CACHEID=b87a7a0040842c56931ddbea05875c18>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).pp. 1-27. Consultado el 18 de marzo, 2011. En <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chacón, P., y Rodríguez, N. (2009). La Alianza por la Calidad de la Educación: más de lo mismo. *Educere*, 13(46), 645-654.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas*. México: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Competitividad (CONACOM). (2007). *Educación Superior y Competitividad en Costa Rica*. [Versión electrónica]. Disponible en:
<http://www.competitividad.go.cr/bibliotecaimages/documentos/EDUCACION%20SUPERIOR%20Y%20COMPETITIVIDAD.pdf>
- Cornella, A. (2002). *Infonomía!com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. España: Ed. Deusto.
- Díaz, B., Delgado, G. y Fournier, A. (1996). *Procedimiento de análisis e interpretación. Investigación acción: principio de cambios en la investigación educativa*. Mimeografiado: Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica.
- Elizondo, A. (2008). *La nueva Escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. México: Paidós.
- Fallas, V. H., y Herrera, V. (2009). *Evaluación e implantación de un Sistema de Calidad en Instituciones Educativas*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Farro, F. (s.f). *Indicadores de Gestión y Calidad Educativa*. [Versión electrónica]. Disponible en:

http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/eventos/congreso/ICongreso/panel/1-9FRANCISCO_FARRO.pdf

- Fernández, R. (2001). *Evaluación de Programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.
- Flores, M., & Torres, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Ed. Trillas.
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., y Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. [Versión electrónica]. *Industrial Data. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 6 (2), 66-73. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/816/81660210.pdf>
- Gervilla, A. (2003). Creatividad, Calidad e Innovación. [Versión electrónica]. *Revista Científica de Comunicación Audiovisual y Nuevas Tecnologías*, 1(2). Disponible en: <http://www.icono14.net/revista/rn2/articulos/angeles.pdf>
- Gil, M. C. (2008). La gestión educativa en la educación a distancia. [Versión electrónica]. *Boletín SUA y ED*, 3. Disponible en: <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>
- Giroux, S., y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas. La investigación en acción*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, M. (2010). *Elementos de Estadística Descriptiva*. Costa Rica: EUNED.
- González, L. y Espinoza, O. (2008) Calidad de la Educación Superior: Conceptos y Modelos. *Calidad en la Educación Superior*, 28, 248-276.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. [Versión electrónica]. *Revista de Pedagogía*, 23 (68), 495-517.
- Gros, B. y Lara, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. [Versión electrónica]. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49. Disponible en: <http://www.rioei.org/rie49a09.htm>
- Guadalupe, M., y Velásquez D. (2005). La evaluación y acreditación de la calidad en las nuevas leyes de Educación Superior de América Latina. *Comisión de Coordinación de Reforma Universitaria (CCRU)*. [Versión electrónica]. Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/reforma/descargables/TEXTO%20LA%20EVALUA>

CI%D3N%20Y%20ACREDITACI%D3N%20DE%20LA%20CALIDAD%20E
N%20LAS%20LEYES%20DE%20AM%C9RICA%20LATINA.pdf

- Guido, E. (2005). Acreditación: ¿Calidad o instrumento de legitimación para la Educación Superior? *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5, 1-20.
- Gvirtz, S. y Larrondo, M. (2008). Sociedad del conocimiento, educación y escuela. [Versión electrónica]. *Revista del CIPES para la Gestión Educativa*, 4 (14), 29-33.
- Hernández, A. (2009). *Administración o Gestión educativa: un análisis desde los acertijos de la complejidad*. [Versión electrónica]. Colegio Latinoamericano de Posgrados. Disponible en: <http://www.revista.clap.edu.mx/wp-content/uploads/2009/06/alex-admon-compl.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- Jiménez, W. (2003). *Evaluación del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Lacueva, A. (2007). Determinación de la calidad de la educación: buscando alternativas. *Educere*, 11(36), 21-30.
- Ley N° 8256. (2002). *Ley del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)*. República de Costa Rica.
- Lima, L. (1983). *Investigación- acción: una vieja dicotomía*. Perú: Celtas.
- Lomeña, A. (2001). *La formación docente: un reto imprescindible*. Venezuela: Escuela de Educación.
- Marqués, P. (2002). Calidad e Innovación Educativa en los Centros. [Versión electrónica]. *Revista Didáctica, Innovación y Multimedia*.
- Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Medina, M. (2006). Calidad y Gestión Educativa. [Versión electrónica]. *Revista de Educación y Cultura. Sección 47 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*. (18).

- Mirá, J.J., y Gómez, M.J. (2004). Criterio, Indicador y Estándar. *Universitás Universidad Miguel Hernández de Elche*
<http://www.padem.org.bo/focam2/documentos/MaterialCONSULTA/Criterioscalidad.pdf>
- Ordorika, I. (2006). Educación Superior y Globalización: Las Universidades Públicas frente a una nueva hegemonía. . [Versión electrónica]. *Andamios. Revista de Investigación Social*. 3 (5),31-47. Disponible en:
<http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Ordorika-%20Andamios.pdf>
- Orozco, J. C., Olaya, A. y Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161-181.
- Pérez, C.T., Mora, G., Sánchez, R., Serna, P., Reyes, I., Torres, M.M., Osorio, G. (2002). *Línea Gestión Educativa*. . [Versión Electrónica]. México: Universidad Pedagógica Nacional. Disponible en:
<http://www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf>
- Programa Estado de la Nación. (2009). *Estadísticas. Sistema Educativo: eficiencia y permanencia. Diplomas otorgados por la Educación Superior*. San José, Estado de la Nación. Disponible en:
<http://www.estadonacion.or.cr/index.php/estadisticas/costa-rica/compendio-estadistico/estad-educacion>
- Real Academia Española. (2011). *Evaluar*. [Versión electrónica]. Disponible en:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=evaluar
- Robbins, S., y Coulter, M. (2002). Administración Estratégica. *Administración* (174-202). (8va. edición). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico-cultural. [Versión electrónica]. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10 (1), 1-28.
- Royero, J. (setiembre, 2002). Contexto mundial sobre la evaluación en las instituciones de Educación Superior. [Versión electrónica]. *Revista Iberoamericana de Educación*, Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/334royero.pdf>.
- Ruíz, G. (2007). *Gestión Institucional: Conceptos introductorios*. [Versión electrónica]. Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

- SINAES. (2009). *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. [Versión electrónica]*. Disponible en:
http://www.sinaes.ac.cr/manual_guias/manual_oficial_acreditacion_vf_feb2010.pdf
- SINAES. (2010). *Guía para la Autoevaluación de Carreras de Arquitectura y de Ingeniería. [Versión electrónica]*. Disponible en:
http://www.sinaes.ac.cr/manual_guias/guia_autoevaluacion_ing_arq.pdf
- Tünnermann, C. (1998). Calidad, evaluación institucional, acreditación y sistemas nacionales de acreditación. *[Versión electrónica]*. Disponible en:
<http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/09.pdf>
- Tünnermann, C. (2008). La calidad de la educación superior y su acreditación: la experiencia centroamericana. *[Versión electrónica]*. *Revista de Avaliação da Educação Superior*, 13, (2), pp. 313-336. Disponible en:
<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/05.pdf>
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. [Versión electrónica]*. UNESCO. Disponible en:
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Valenzuela, J.R. (2008). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Ed. Trillas.
- Valenzuela, J.R., Ramírez, M.S., y Alfaro, J.A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2 (2), 59-81. Disponible en
<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.pdf>
- Woods, P. (1998). *La escuela por dentro, la etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós.
- Yzaguirre, L. E. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México. *[Versión electrónica]*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36 (3). Disponible en:
<http://www.rieoei.org/calidad10.htm>
- Zamora, T. (2006) *Calidad de la Educación. Módulo de Autocapacitación N° 1*. Departamento de Supervisión Nacional. Ministerio de Educación Pública.

Apéndice A. Entrevista dirigida a docentes



Universidad Virtual
Tecnológico de Monterrey, México
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ENTREVISTA
DIRIGIDO A DOCENTES

Estimados señores:

Reciba un cordial saludo y agradecimiento de antemano por la valiosa colaboración que brinda con esta entrevista. Es muy importante recordarle que esto es un acto anónimo y su respuesta tendrán *total confidencialidad*.

La información aquí recolectada, será incluida de forma general en el proceso de análisis de la investigación, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho, con el objetivo de contribuir al proceso de innovación de la gestión educativa.

Con sincero agradecimiento por su ayuda.

Magalli Mora Castillo

Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Guía de entrevista

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

No. entrevistado: _____

Introducción

Explicación general al entrevistado sobre el proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).

Características de la entrevista: Mencionar aspectos como: confidencialidad, duración aproximada.

Preguntas:

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique
3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?
¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?
6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?
7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?
8. Agrega algunas sugerencias.

Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Apéndice B. Cuestionario dirigido a estudiantes



Universidad Virtual
Tecnológico de Monterrey, México
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
CUESTIONARIO
DIRIGIDO A ESTUDIANTES

Estimados señores:

Reciba un cordial saludo y agradecimiento de antemano por la valiosa colaboración que brinda con este cuestionario. Es muy importante recordarle que esto es un acto anónimo y su respuesta tendrán *total confidencialidad*.

La información aquí recolectada, será incluida de forma general en el proceso de análisis de la investigación, con respecto a la calidad de la gestión de la carrera de Derecho, con el objetivo de contribuir al proceso de innovación de la gestión educativa.

Con sincero agradecimiento por su ayuda.

Magalli Mora Castillo

Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Cuestionario

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Informante No _____

Introducción

Explicación general al entrevistado sobre el proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).

Características de la entrevista: Mencionar aspectos como: confidencialidad, duración aproximada.

Preguntas:

1. ¿Cómo percibe el grado de idoneidad y liderazgo de la persona que ocupa la dirección de la carrera en Derecho en el ejercicio de sus funciones?
2. ¿Existen revisiones periódicas del plan de estudios con miras a su evaluación, reflexión, actualización?

3. ¿Ha tenido conocimiento claro y expreso de los cambios en el plan de estudios - cuando ha habido- a lo largo de su estudio en la carrera de Derecho?
4. En su relación con las diferentes instancias administrativas ¿Cómo considera usted que es la coordinación entre la Unidad Administrativa y la Coordinación de la Carrera?
5. ¿Existe consulta por parte del área académica respecto a la conveniencia de horarios y cursos?
6. ¿Se ofrecen todos los cursos según la programación del plan de estudio por lo menos una vez al año? Explique.
7. ¿Cómo considera la gestión de la carrera de Derecho en esta universidad? ¿qué fortalezas y amenazas señalaría?
8. Indica algunas sugerencias.

Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Apéndice C. Grupo focal dirigido a funcionarios administrativos



Universidad Virtual
Tecnológico de Monterrey, México
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
GRUPO FOCAL
DIRIGIDO A FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS

Fecha: _____

Actividad Grupo Focal

Lugar: _____

Tema: Opiniones sobre la calidad de la gestión de la carrera en Derecho.

Nombre de la moderadora: Magalli Mora Castillo

Participantes: 3 Funcionarios Administrativos de la Universidad (Directora Académica, Asistente de la Directora y Secretaria de la Escuela de Derecho).

Recursos didácticos: Las preguntas se presentan con apoyo de multimedia en filminas de power point.

Saludo:

Buenas noches, estimadas señoras:

Reciba un cordial saludo y agradecimiento de antemano por la valiosa colaboración que brindan con esta participación. Es muy importante recordarle que esto es un acto anónimo y su respuesta tendrán *total confidencialidad*.

La información aquí colectada no será en ningún momento tratada de forma individual y será manipulado únicamente por la recopiladora. Además será incluida de forma general en la investigación que sobre calidad de la gestión de la carrera de Derecho que llevo a cabo sobre esta institución educativa con el único objetivo de contribuir a un estudio de investigación en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Guía de tópicos sobre calidad en la gestión de la carrera

Preguntas:

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
2. ¿Cuál es el procedimiento administrativo que se sigue para la coordinación de la carrera: información anual, recursos, resultados, carga académica y otros?

3. ¿Posee la carrera en Derecho un plan estratégico que sea guía para el desarrollo de la misma?
4. ¿Existe una normativa y procedimiento claro para el nombramiento de la persona que ocupe la dirección de la carrera de Derecho?
5. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
6. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación con otras instancias académicas que se vinculan con el plan de estudios?
7. ¿Se encuentran documentadas las modificaciones introducidas al plan de estudios en los últimos cuatro años?
8. ¿Se promueven espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección? ¿Cuál es la frecuencia, información, diálogo, coordinación de las reuniones?
9. ¿Se ofrecen todos los cursos según la programación del plan de estudio por lo menos una vez al año y se consultan los horarios?
10. Existen políticas y procedimiento para el reemplazo de personal, y el programa de inducción a nuevo personal. Descríbalas

Agradecimiento a todas por la colaboración y valioso aporte en la investigación.

Apéndice D. Transcripción de las entrevistas a docentes

Guía de entrevista

Fecha: Martes 13 de marzo, 2012 Hora: 7:00 pm

Lugar: Universidad Panamericana.

No. entrevistado: D1

Preguntas:

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
Si, es de Derecho, es más fácil comprensión de la materia. Es decir que se puede entender mejor uno entre abogados. Además se habla en el mismo idioma.

2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique

Si, la persona directora de la carrera aparte del liderazgo tiene que ser una persona que escuche y llegue a aplicar la máxima del Derecho Laboral de "amigable y comprender" en una situación determinada. Ella, vieras que en ese caso es muy comprensible con las situaciones especiales de los docentes. Es muy humana.

3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
Me imagino, que debe ser el Director de Carrera en unión con el equipo docente, para que unifiquemos criterios. Ah también yo creo que es muy importante que todos tengamos claras las reglas del juego, como decir lo que se debe permitir o no dentro de la carrera, para que no hayan diversidad de criterios.

4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?

Bueno, en realidad a mí no me ha tocado todavía ver cambios en el plan. Yo trabajo desde hace como seis años, y solo vengo una vez a la semana. Pero sí considero que se debe variar de acuerdo a la realidad nacional actual. Los tiempos cambian y por supuesto que el plan de estudios tiene que cambiar y adecuarse a las nuevas tendencias. Por ejemplo la evaluación que va teniendo el Derecho en todas sus ramas y una retroalimentación continua.

Sí creo conveniente que por seguridad debe existir muchas veces espacios donde los profesores podamos compartir estos temas de análisis.

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?

¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?
Debe haber más seguido, al menos una vez al mes para analizar el grado de avance de los cursos y observar en qué se está fallando. Ya que solo nos reúnen por situaciones especiales, que no está mal, porque también a veces hay reuniones, que ayúdame Dios,

no son para nada provechosas y pierde uno mucho tiempo, pudiendo aprovecharlo con los estudiantes.

6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?

Yo creo, que debe hacerse en una explicación a groso modo en que consiste el curso a impartir e ir viendo en forma paulatina cada uno de los puntos se van a ver o analizar. En mi caso me pidieron el curriculum, tuve una cita con ella (Directora Académica) me explicó un poquito de cómo se maneja la universidad y ya.

7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?

Yo opino que:

1. Más interacción con el alumnado, es decir ponerlos a pensar.
2. No hacer clases aburridas sino dar un breve concepto o idea y dar ejemplos.
3. Hacer las clases más participativas pero siempre con control de profesores que es a final de cuentas quien guía a los alumnos.

En mi caso incluyo esas cosas. No, la Dirección específicamente no solicita cosas especiales, ah bueno! Excepto los exámenes, programas de estudio, cronograma del cuatrimestre y eso.

8. Agrega algunas sugerencias

Por mi parte, sin querer herir a nadie creo que:

1. Mejorar la interrelación con el director de Carrera
2. Mejorar la interrelación entre profesores, sugiero una sala de profesores para departir un poco que sirva de intercambio de ideas y que sea de uso exclusivo, el problema es que si hay alguna reunión con algún estudiante, entonces nos tenemos que retirar del sitio.

Guía de entrevista

Fecha: Martes 13 de marzo, 2012 Hora: 7:45 pm

Lugar: Universidad Panamericana.

No. entrevistado: D2

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
Si lo favorece, siempre si gusta la sana convivencia entre los profesionales y alumnos y viceversa. Me parece que eso es lo más importante en cualquier sitio de laboral.

2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique

Si. Vieras que yo creo que ella es clave en esta Universidad por los puestos que ella desempeña. Me atrevo a decir que reúne condiciones no solo por su formación profesional, sino porque tiene muchos años de experiencia en la administración universitaria. Es toda una institución en este centro de estudios.

3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?

Pues, en primer lugar es como una sociedad por medio de la Junta Directiva. Pero la ejecución de las políticas académicas, de organización de los periodos académicos, se realizan por medio de la Directora Académica. Unas que otras veces nos toma en cuenta o nos toma la opinión para algo, pero casi siempre ella en conjunto con la Junta toman decisiones para la carrera. Siempre soy muy responsable al entregar todo lo que me piden, preparación del programa del curso. Todo lo que me pide la administración yo lo apporto.

4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?

La administración se ha cuidado en actualizaciones de los programas en atención a los nuevos requerimientos del CONESUP. Yo creo, he escuchado por allí que se quiere hacer una nueva propuesta, pero a veces hay cambios que nos piden incluir, según sea el curso.

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?

¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?

Si existen, en estas reuniones se trata mucho lo relacionado con los programas y desenvolvimiento de los alumnos. Pero es muy poco el tiempo y todo el mundo quiere hablar, a veces hablamos de todo un poco, es una reunión para desahogarnos un poco.

6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?

En mi caso, como ella ya me conocía hace tiempillo, solamente me hizo una entrevista y estudió mi curriculum y me contrató, claro con la anuencia de la Junta Directiva.

7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?

Para ser muy puntual yo creo que en primer lugar se debe hacer una revisión de los programas de estudios y en segundo lugar analizar si la carrera se está ajustando a las grandes reformas que en cuanto a leyes tiene nuestro país.

8. Agrega algunas sugerencias.

No quiero agregar nada más, gracias.

Guía de entrevista

Fecha: Jueves 15 de marzo, 2012 Hora: 5:40 pm

Lugar: Universidad Panamericana.

No. entrevistado: D3

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
Sí claro, porque se toma en cuenta la participación de los profesores y estudiantes en en la decisión de los temas del curso y programa. Eso lo hace sentir a uno muy bien.

2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique

Totalmente cierto. Tiene los elementos que se necesitan de un docente y más es excelente profesional y persona. Viera usted que calidad de persona es ella, muy comprensible, a nada le dice que no, siempre está dispuesta a escuchar y acomodar las cosas en bien de la universidad.

3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
Hasta donde conozco, en esta universidad lo integrarían la directora curricular y ahora la Rectora que son la misma persona, es muy especial y capaz de todo. Quizás si, en este caso es bueno que ella esté desempeñando los dos puestos, a veces se evita una burocracia y en cambio así, es más expedito todo.

4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?

Buena, la cambian siempre, está a la orden del día y se practican en clase y a cada momento con todo el trabajo diario. Aunque a veces se le consultan cosas a ella, pero aquí el plan de estudio es muy bueno y competente en comparación con otras universidades en que he laborado.

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?

¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?

Claro, según la Directora y Rectora y es muy consciente ella y están hablando de lo mismo con mucha frecuencia hay un aporte total. Creo que eso facilita el que haya una coordinación buena.

6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?

Yo vine a reponer a un profesor que se retiraba, la directora me llamó. Me pidió mi hoja de vida y vieras que me llamaron casi de inmediato y como yo quería cambiar de trabajo, ya que la otra universidad era un desorden, entonces inmediatamente acepté venirme para esta.

7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?

Yo creo que aquí es bueno porque los programas son aprobados por el Conesup, el cuerpo docente es bueno. Sería importante que nos dieran cursos de capacitación.

Además contamos con expedientes judiciales claves para resolver casos, expedientes sobre los casos, tareas que ayudan a ello con clase de los cursos.

8. Agrega algunas sugerencias.

Me gustaría que se ampliara más la biblioteca, que se coordinaran capacitaciones por el MEP y traer asesores en Evaluación Educativa del MEP, ojala tener un correo exclusivo de docentes de la universidad para no tener que utilizar el personal, para asuntos de la Universidad con los estudiantes.

Guía de entrevista

Fecha: Martes 22 de marzo, 2012 Hora: 7:30 pm

Lugar: Universidad Panamericana.

No. entrevistado: D4

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
Es determinante, toda vez que determina el ánimo y la disposición de los que trabajamos aquí, no ve que todo repercute en el nivel productivo de la universidad de los estudiantes y por qué no, el amor por la carrera de Derecho.

2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique
La autoridad derivada de la experiencia y el conocimiento, debidamente encausados, con el manejo adecuado de grupo, determina que sí. Ya usted se habrá dando cuenta, que la Directora aquí todos la saludan, todos la estimamos mucho, eso quiere decir que ella tiene liderazgo, no solo con los profesores sino también con el estudiante.

3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
Digo yo casi puedo afirmar que es la dirección de la carrera. Los estudiantes llegan donde ella, todo está centralizado y gira en torno a ella. Todo, absolutamente todo lo que tenga que ver con la carrera se le consulta a la Directora Académica y bueno, que es también la Rectora por el momento.

4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?
Que es un tema apertus de la Dirección y que más allá de sus orientaciones, depende en gran medida de la iniciativa del profesor, a quien se le da libertad en tal sentido. Es decir, yo digo que cada profesor puede innovar dentro del programa del curso, por eso al haber apertura, no es tan necesario que cambie el plan de estudios.

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?
¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?
Un par de reuniones generales y otras tantas individuales, conducentes y productivas. Casi siempre ella nos reúne en forma cuatrimestral de lo cual me parece muy bien porque de una sola vez tocamos muchos temas, es muy cansado sí, pero si lo hacemos por mes es mucho tiempo y como yo trabajo en otra institución, aquí solo vengo por las noches de los martes, que es el curso que me tienen asignado.

6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?
A mí me hicieron una entrevista, la directora me dio una plática introductoria, remisión, revisión e introspección del programa, análisis y conclusiones, ejecución. Y luego me dio el listado de estudiantes, me asignó el aula y por supuesto los días de trabajo e

ingresé a laborar muy contento y satisfecho hasta el momento. Ah sí, en el camino le he ido preguntando todo lo que he necesitado y siempre está dispuesta.

7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?

Desde mi perspectiva me parece muy importante incorporar: Actualización, investigación, incorporación de sistemas informáticos, Promoción de la calidad e integración curricular. Aunque en esta institución casi de eso no hay mucho. Por ejemplo, actualización eso lo ingresa el profesor, así como la investigación que promueve con los estudiantes, pero sí sería muy muy bueno que todos esos aspectos se fueran incluyendo en la carrera de Derecho.

8. Agrega algunas sugerencias

Lo ideal es que hubiera mayor penetración en el mercado reflejando el proyecto y sus productos. Por el momento el mercado de estudiantes ha bajado mucho, pero la esperanza es implementar las estrategias adecuadas y captar más estudiantes.

Guía de entrevista

Fecha: Martes 27 de marzo, 2012 Hora: 8:30 pm

Lugar: Universidad Panamericana.

No. entrevistado: D5

1. ¿Considera que el clima laboral favorece el alcance los objetivos de la carrera?
Sí. Se trata de una carrera en donde el personal está acorde con la cantidad de estudiantes y el entorno sí permite alcanzar los objetivos tanto de la institución como de estudiantes. Es clima favorable para el desenvolvimiento del docente.

2. ¿La persona que ocupa la dirección de la carrera de Derecho reúne condiciones de idoneidad y liderazgo? Explique
Si. Tiene una trayectoria adecuada en la institución y un excelente trato en relaciones públicas con liderazgo excepcional. Para mí ella es un ejemplo a seguir, en cuanto a que se lleva muy bien con todas las personas que estamos acá en la universidad.

3. ¿Cuál es el núcleo académico que se encarga de la gestión y orientación de la carrera?
Entre la dirección académica y Consejo de Profesores. Que lo considero muy adecuado, el hecho que nos tomen en cuenta pues, ya usted entenderá que las cosas que son propias de la Carrera de Derecho, ¿a quién más para consultar? , por supuesto a los profesores, eso me gusta mucho acá que nos toman en cuenta y nos consultan, por eso digo que los profesores, porque también somos parte de la carrera.

4. ¿Cuál es su percepción en cuanto al conocimiento de los cambios en el plan de estudios a lo largo de su trabajo en esta carrera?
De ajuste conforme a las nuevas tecnologías y a la reforma legal. Y eso me permite sentir una libertad de cátedra saludable ya que permite formar criterio en el educando, sin menguar la calidad y efectividad del plan de estudio.

5. ¿Existen espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección?
¿Qué opina de éstos en cuanto a frecuencia, información, diálogo, coordinación?
Si cuando lo ha habido. Si más no recuerdo es como dos veces al cuatrimestre, aunque la directora siempre nos está consultando cosillas, en cualquier momento a veces nos llama a todos, otras veces nos llama por teléfono o deja asignada a la asistente para ciertos casos de consulta.

6. Describa ¿cómo fue el programa de inducción que se utilizó para el desempeño de su puesto?
Con instrucción de la Dirección y el apoyo de otro profesor durante los primeros cuatro cursos hace como 20 años, es que yo creo que soy el profesor más viejo en esta universidad. Desde hace rato doy clases aquí, y me acuerdo que mi colega me ayudó mucho, en ese entonces yo apenas si empezaba en la parte docente de la vida universitaria.

7. Describa ¿cuáles son las acciones de mejora continua que se incorporan a la Carrera de Derecho como parte de la evaluación?

Acceso a la tecnología e información actualizada, para mí eso sería clave si se incluye en cada uno de los cursos, bueno aunque depende del profesor y de las técnicas que utilice en sus lecciones.

8. Agrega algunas sugerencias

Si se pudiera realizar intercambios con otros centros de estudios, puede permitir ampliar horizontes en beneficio mutuo y especialmente para los estudiantes.

Apéndice E. Carta de consentimiento para realizar la investigación

PER ASPERA AD ASTRA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Formando profesionales desde 1981



San José, 13 de marzo del 2012

Señores
Escuela de Graduados en Educación
Maestría en Administración de Instituciones Educativas
Universidad Virtual
Monterrey, México.

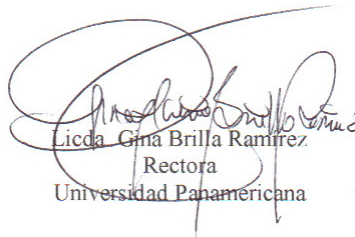
Estimados señores:

Reciban un cordial saludo.

Por medio de la presente hago constar que la estudiante Magalli Mora Castillo, con matrícula de su institución A01305467 y con cédula de identidad costarricense 1-0742-0333, se encuentra realizando en esta institución una investigación para el trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativa.

Se le autoriza para divulgar los resultados de la investigación única y exclusivamente con fines académicos y con el único objetivo de obtener información para la presentación del trabajo final de graduación de esta línea de estudio.

Sin otro particular al respecto,


Licda. Gina Brilla Ramirez
Rectora
Universidad Panamericana



Apéndice F. Carta de confidencialidad de la investigación



San José, 9 de marzo del 2012

Señores
Universidad Panamericana
Escuela de Derecho
Presente./



Estimado señores:

Reciban un cordial saludo deseando éxitos para su institución educativa.

Según conversaciones sostenidas con la Académica de esta prestigiosa institución me encuentro realizando un estudio sobre la percepción de la calidad de la gestión de la carrera en Derecho en esta institución.

Los resultados del estudio serán única y exclusivamente utilizados para dicha investigación manteniendo la confidencialidad de toda la información, documentación e identidad de los informantes obtenida a través de las entrevistas realizadas.

Asimismo me comprometo a no permitir que terceras personas utilicen la información emana a través de la investigación, no divulgar situaciones que son competencia exclusiva de la cultura institucional, y mucho menos explotar ni aprovechar con fines de lucro la información obtenida a través del proceso de investigación.

Sin otro particular al respecto, se suscribe de ustedes,

Atentamente,

Licda. Magalli Mora Castillo

A01305467

Maestría en Administración de Instituciones Educativas
con acentuación en Educación Superior

Apéndice G. Propuesta de Autoevaluación

Propuesta de Autoevaluación Universidad Panamericana	
PRIMERA ETAPA	Sensibilización
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de una jornada introductoria para motivar y explicar sobre el proceso de autoevaluación con todos los miembros de la comunidad educativa. 2. Conformación de un equipo de trabajo comprometido verdaderamente con el proceso y de preferencia con representación estudiantil. 3. Reunión del equipo de trabajo para informarse de los pasos del proceso y establecer las pautas a seguir. 4. Comunicación a la asamblea de estudiantes sobre el proceso y sus etapas. 5. Elaboración de talleres con los estudiantes y demás funcionarios de la universidad para llevar a cabo un proceso de sensibilización para la autoevaluación. 6. Elaboración de una memoria como producto de los talleres. 	
SEGUNDA ETAPA	Planificación
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación del proyecto de autoevaluación con la comisión de trabajo. 2. Elaboración del proyecto de autoevaluación. 3. Presentación del proyecto a la asamblea de estudiantes y funcionarios de la universidad para ser sometido a análisis y aprobación. 4. Elaboración de instrumentos por parte del equipo de trabajo, para recopilar la información. 5. Validación de los instrumentos con ayuda de expertos. 	
TERCERA ETAPA	Ejecución
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de todos los instrumentos del proceso de autoevaluación. 2. Análisis de la información recabada y tabulación de datos. 3. Exposición a las autoridades universitarias y dirección académica de la carrera de Derecho de los resultados obtenidos. 4. Exposición a la asamblea de estudiantes de los resultados obtenidos para retroalimentar la información. 	

CUARTA ETAPA	Informe
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redacción de un primer borrador del informe. 2. Presentación a la Rectoría, Dirección Administrativa y Dirección Académica del informe y su respectiva retroalimentación. 3. Elaboración por parte del equipo de trabajo de las medidas a tomar en forma preliminar. 4. Presentación a las autoridades respectivas e inclusión de propuestas para la toma de decisiones. 5. Presentación del Informe Final de la autoevaluación por parte del equipo de trabajo a las autoridades universitarias y la comunidad estudiantil, en el que se incluyen las nuevas medidas y procesos en la gestión de la carrera que serán modificados. 	