



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Pedagogía Aplicada

Doctorado en Educación

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de
Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región
Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Ana Milena Barquero D'Avanzo

Octubre, 2020



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Pedagogía Aplicada

Doctorado en Educación

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de
Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región
Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**



Doctoranda: Ana Milena Barquero D'Avanzo

Directora de Tesis María del Mar Durán Bellonch

Bellaterra, octubre de 2020



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de
Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región
Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Milena Barquero D'Avanzo

Autora

Maria del Mar Duran Bellonch

Directora

La Dra. Maria del Mar Duran Bellonch, profesora del Departamento de Pedagogía Aplicada, con sede en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universitat Autònoma de Barcelona, hace constar que la Investigación realizada bajo la dirección del firmante por Ana Milena Barquero D'Avanzo, con el título " Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica", reúne todos los requerimientos científicos, metodológicos y formales exigidos por la legislación vigente para su lectura y defensa pública ante la correspondiente Comisión, para la obtención del Grado de Doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona, por lo tanto, considero procedente autorizar su presentación.

Bellaterra, octubre de 2020

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:

https://creativecommons.org/licenses/?lang=es_ES

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:

<https://creativecommons.org/licenses/?lang=ca>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:

<https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

*A mis padres, Cristina y Alonso†
por sus oraciones y apoyo incondicional
A María de la Paz, Juan Andrés, Diana, Natalia e Isabella, para que
no dejen de aprender, de soñar, de agradecer a Dios y de hacer el bien
A Dannia, Marcela y José Luis, para que no olviden ser felices y recuerden la frase
“Vive como si fueses a morir mañana. Aprende como si fueses a vivir para siempre” de
Mahatma Gandhi*

Agradecimientos

La culminación de esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la guía, la comprensión, el apoyo y la colaboración de personas interesadas en que se pudiera alcanzar los objetivos de este proyecto académico. Reconozco que este trabajo es una bendición de Dios.

Agradezco la guía y la colaboración a mi directora de tesis María del Mar Durán, durante el desarrollo de este trabajo.

Mi agradecimiento a la Comisión que evaluó mis informes de seguimiento por sus observaciones, que permitieron mejorar este documento.

A los jueces expertos que tuvieron la gentileza de validar los instrumentos utilizados en esta indagación les agradezco su tiempo y disponibilidad.

Al profesorado que desarrolló las actividades formativas en las que participé; les doy las gracias por sus enseñanzas.

Mi agradecimiento a las organizaciones que, de alguna manera, incidieron en el cumplimiento de las metas de esta indagación.

Este estudio no hubiera sido posible sin la colaboración de la comunidad universitaria de la Región Huetar Caribe Atlántica.



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

NOTA: En la elaboración de esta tesis se ha buscado que el lenguaje no invisibilice ni discrimine a las mujeres y, a la vez, que el uso reiterado de /o, /a, los, las, etcétera, no dificulte la lectura. Así pues, cada vez que se menciona profesores, docentes, estudiantes, entre otros, se entiende que se hace referencia a ambos géneros, sin que esto conlleve ningún tipo de consideración discriminatoria, ni valoración peyorativa.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	6
Introducción	15
I PARTE	18
1. Planteamiento general del estudio	20
1.1. Fundamentación de la investigación.....	20
1.2. Justificación del tema de investigación.....	22
1.3. Preguntas orientadoras del estudio	26
1.4. Objetivos de la investigación.....	27
II PARTE	29
2. Marco Contextual.....	31
2.1. La gestión pedagógica universitaria en el contexto nacional costarricense.....	31
III PARTE	52
3. Marco teórico: La gestión pedagógica en la educación superior universitaria	54
3.1. Estrategias de planificación para la gestión pedagógica en la educación superior	54
3.2. El currículo y la gestión pedagógica	67
3.3. Desafíos de la planificación y organización en la educación superior	80
3.4. Modelos colaborativos en la educación superior	82
IV PARTE	91
4. Marco Aplicativo:	93
4.1. Diseño del estudio de campo	93
4.2. Muestra del estudio	103
4.3. Técnicas para la obtención de datos	121
4.4. Proceso de análisis de la información	148
4.5. Criterios de calidad metodológica aplicados en el estudio.....	155
V PARTE	160
5. Resultados	162
5.1. Estrategias de la gestión pedagógica universitaria	165
5.2. Proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria.....	187
5.3. Participación en el desarrollo de proyectos de investigación, formación docente y proyección social.....	205
VI PARTE	219
6. Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria. Una estrategia de cambio para la educación superior	221

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

6.1.	Estrategia para desarrollar el ámbito organizacional	229
6.2.	Estrategia para desarrollar el ámbito curricular	236
6.3.	Estrategia para desarrollar el ámbito investigativo	246
VII PARTE		248
7.	Conclusiones.....	250
7.1.	Las conclusiones que responden a analizar las estrategias de la gestión pedagógica universitaria y el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.	250
7.1.1.	Conclusiones según el objetivo específico 1: identificación de las estrategias de gestión pedagógica universitaria	252
7.1.2.	Conclusiones según el objetivo específico 2: Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria	260
7.1.3.	Conclusiones según el objetivo específico 3: Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social.....	269
7.2.	Las conclusiones que responden a diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluye estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.....	273
7.3.	Consideraciones finales.....	276
VIII PARTE		283
8.	Limitaciones y posibilidades reflejadas en el estudio	285
IX PARTE		292
9.	Bibliografía	294
XI PARTE		306
1.	Anexos.....	308
Anexo 1: Operacionalización de categorías iniciales del estudio.....		308
Anexo 2: Cuadro de expertos especialistas en pedagogía y metodología que participaron del proceso de valoración del instrumento de recolección de información		313
Anexo 3: Cuadro de expertos especialistas que participaron del proceso de valoración del instrumento de recolección de información.....		314
Anexo 4: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio-docentes		317
Anexo 5: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio –coordinadores de carrera.....		319
Anexo 6: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio – Estudiantes.....		320

ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Índice de tablas

Tabla 1. Etapas de la educación superior en Costa Rica.....	32
Tabla 2. Ejes sustantivos para la planificación de la educación superior costarricense.....	36
Tabla 3. Ejes transversales para la planificación de la educación superior costarricense.....	37
Tabla 4. Entidades que regulan la educación superior en Costa Rica.....	39
Tabla 5. Estudiantes matriculados en la educación superior pública y privada de Costa Rica.....	42
Tabla 6. Costa Rica: población de 5 a 24 años. Distribución porcentual por asistencia a la educación formal, según zona y región de planificación, julio de 2018.....	45
Tabla 7. Universidades públicas y privadas en la región Huetar, según presencia en cantones (municipios).....	47
Tabla 8. Proyectos en desarrollo de la región Huetar.....	50
Tabla 9. Pautas para el cumplimiento de los fines de la gestión pedagógica.....	59
Tabla 10. Perspectivas para la planificación estratégica en la gestión pedagógica.....	60
Tabla 11. Etapas para la gestión según el ciclo de Deming.....	62
Tabla 12. Caracterización de las fuentes del currículo.....	74
Tabla 13. Elementos del currículo.....	76
Tabla 14. Modelos de gestión universitaria.....	83
Tabla 15. Diferencias entre el modelo normativo y el estratégico participativo de gestión.....	84
Tabla 16. Modelos colaborativos propuestos por Callahan, Schenk y White.....	87
Tabla 17. Técnicas empleadas en modelos colaborativos.....	89
Tabla 18. Caracterización del paradigma interpretativo.....	97
Tabla 19. Criterios de selección de la muestra.....	106
Tabla 20. Universidades públicas presentes en la región Huetar Caribe Atlántica que tienen carreras relacionadas con administración de negocios y carreras vinculadas al objeto de estudio.....	107
Tabla 21. Universidades privadas presentes en la región Huetar Caribe Atlántica que tienen carreras relacionadas con administración de negocios y carreras vinculadas al objeto de estudio.....	108
Tabla 22. Universidades públicas de la región Huetar Caribe Atlántica seleccionadas para el estudio, en el campo de administración de negocios y carreras vinculadas.....	109
Tabla 23. Universidades privadas de la región Huetar Caribe Atlántica seleccionadas para el estudio, del campo de administración de negocios y carreras vinculadas.....	110
Tabla 24. Muestra para estudio.....	115
Tabla 25. Propósitos de la guía de recolección de la información.....	126
Tabla 26. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 1.....	131
Tabla 27. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 2.....	132
Tabla 28. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 3.....	133
Tabla 29. Operacionalización de la matriz general-objetivo general 2.....	134
Tabla 30. Operacionalización de la matriz general 2.....	135
Tabla 31. Jueces expertos para el proceso de validación.....	138
Tabla 32. Asesoría y validación de jueces expertos en la etapa preliminar.....	138
Tabla 33. Rol que cumplieron los expertos con las observaciones a las mejoras al guion de los instrumentos desde los expertos.....	140
Tabla 34. Aportes de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a docentes.....	142
Tabla 35. Aporte de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a coordinadores de carrera.....	143

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 36. Aporte de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a estudiantes.....	144
Tabla 37. Guion de entrevista semiestructurada para docentes	146
Tabla 38. Guion de entrevista semiestructurada para Coordinadores.....	147
Tabla 39. Guion de recolección de información aplicado a estudiantes	147
Tabla 40. Nomenclatura para clasificación de la información	154
Tabla 41. Categorías del análisis del estudio.....	164
Tabla 42. Planificación docente, según estudiantes.....	180
Tabla 43. Falta de planificación del docente, según estudiantes	180
Tabla 44. Características generales de un Equipo de gestión colaborativo (EGC)	228
Tabla 45. Guía para el análisis situacional del ámbito organizacional, según dimensiones.....	233
Tabla 46. Guía con aspectos para mejorar el ámbito curricular en el desarrollo de la planificación para la gestión pedagógica	239
Tabla 47. Matriz de datos generales del curso en el programa.....	241
Tabla 48. Matriz de datos del docente en el programa	242
Tabla 49. Matriz de metodología en el curso	243
Tabla 50. Matriz de estrategias de aprendizaje en el curso	243
Tabla 51. Matriz de aspectos por evaluar en el curso.....	244
Tabla 52. Matriz de técnicas de evaluación para el curso.....	244
Tabla 53. Matriz de bibliografía para el curso	245
Tabla 74. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio–Docentes.....	317
Tabla 75. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio –coordinadores de carrera..	319
Tabla 76. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio – Estudiantes.	320

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Estructura del Sistema de Educación Superior en Costa Rica	40
Ilustración 2. Infografía de la región Huetar (Caribe-Atlántica) de Costa Rica	49
Ilustración 3. Indicadores generales de gestión en la educación superior.	65
Ilustración 4. Fundamentos del currículo	78
Ilustración 5. Temporalidad del estudio.....	103
Ilustración 6. Tamaño de la muestra	118
Ilustración 7. Proceso de elaboración y validación del guion de los instrumentos de recolección de información	137
Ilustración 8. Etapas del proceso metodológico en el estudio de gestión universitaria	148
Ilustración 9. Plan de análisis de la información para el estudio de gestión pedagógica universitaria en las dos etapas metodológicas	150
Ilustración 10. Criterios de calidad metodológica del estudio	156
Ilustración 11. Resultados relativos a las estrategias de planificación para la gestión pedagógica universitaria.	166
Ilustración 12. Elementos presentes en el fundamento psicopedagógico	169
Ilustración 13. Fundamentos del currículo identificados, según docentes.....	171
Ilustración 14. Aportaciones para el cumplimiento del fin estratégico de la institución.	174
Ilustración 15. Éxito en la planificación curricular universitaria.	177
Ilustración 16. Aspectos que se deben considerar en la planificación docente.	183
Ilustración 17. Estrategia de organización docente para la gestión pedagógica.....	185
Ilustración 18. Resultados de la caracterización del proceso de gestión pedagógica.....	188
Ilustración 19. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes en el aula universitaria, según la opinión de los docentes.....	189

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Ilustración 20. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes del curso	192
Ilustración 21. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso.....	194
Ilustración 22. Dimensiones y acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso, según docentes	197
Ilustración 23. Aporte de su curso para la transformación social	200
Ilustración 24. Proceso de colaboración que tienen los docentes en la universidad para la gestión pedagógica.....	202
Ilustración 25. Participación en proyectos de investigación, formación docente y proyección social ..	205
Ilustración 26. Participación en procesos de investigación	207
Ilustración 27. Participación en proyectos de investigación, según expresiones de docentes, estudiantes y coordinadores de carreras.....	210
Ilustración 28. Temas de formación para la gestión pedagógica	213
Ilustración 29. Participación en extensión y proyección social	215
Ilustración 30. Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria.....	223
Ilustración 31. Estrategias para la aplicación del modelo para la gestión pedagógica universitaria: Una propuesta para el cambio en la gestión pedagógica de la educación superior	227
Ilustración 32. Dimensiones para abordar el cambio en la gestión pedagógica universitaria	231
Ilustración 33. Técnicas para desarrollar el ámbito investigativo	247
Ilustración 34. Esquema sinóptico de las conclusiones del estudio	251
Ilustración 35. Componentes de los planteamientos prospectivos que se originan del estudio	289

Índice de gráficos

Gráfico 1. Los fundamentos del currículo que se consideran en la planificación y desarrollo de los cursos, según categorías de análisis	167
--	------------

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Introducción

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Introducción

En la presente tesis doctoral se estudian las estrategias de gestión pedagógica universitaria, con la idea de garantizar en alguna medida el incremento en la calidad de la docencia universitaria y en la participación del personal académico en el desarrollo de proyectos de formación, de investigación y de proyección social en las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades que tienen presencia en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Este estudio surge como una inquietud personal de la autora posterior al desempeño por más de treinta años en el ejercicio de la profesión docente. Y como una necesidad profesional a partir de la experiencia universitaria de la doctoranda en el sector privado y público de Costa Rica en puestos administrativos y como docente catedrática de la Universidad de Costa Rica para aportar a la educación universitaria.

La investigación se basa en las necesidades vigentes de la comunidad académica universitaria y la sociedad, ya que las organizaciones alrededor del mundo se encuentran en constante cambio; hecho, que presume beneficiar a la población objeto de estudio; o bien, para satisfacer las necesidades de un contexto que se encuentra en constante transformación. La sociedad actual busca siempre las mejoras y desarrollos en cada uno de sus sistemas. Por ende, las instituciones educativas deben ser las primeras en promover la sapiencia para generar una metamorfosis positiva como respuesta a dichos cambios.

De esta forma, surge la investigación denominada Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Consecuentemente, en esta tesis se estudian algunas de las principales estrategias de gestión, que son efectivas para el desempeño de la comunidad universitaria en las diferentes áreas sustantivas de esta. De tal modo, este estudio pretende ofrecer nuevos conocimientos a la comunidad científica para la planificación de la gestión pedagógica, lineamientos para el mejoramiento de la docencia universitaria. Al mismo tiempo que procura aportar

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

particularmente, al desarrollo socioeconómico de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica desde la investigación universitaria.

Los interrogantes e inquietudes de la comunidad universitaria —en este contexto— vinculados con la pedagogía para el desarrollo de la oferta académica demuestran que existen similitudes en cuanto a la capacidad de los docentes para impartir las lecciones tanto en el sector universitario público como privado, a pesar de tener recursos distintos en algunos casos. Sin embargo, estos evidenciaron carencias para desarrollar el currículo apropiadamente y acorde con los retos de la educación universitaria para el siglo XXI. Razón por la cual, se hace evidente la necesidad de investigaciones que identifiquen buenas prácticas pedagógicas que mejoren el desempeño del personal docente y ofrezcan alternativas de gestión pedagógica para el desarrollo de la oferta académica en las instituciones de educación superior.

En las siguientes páginas se describen y analizan estrategias de gestión pedagógica universitaria, aplicadas en un contexto de estudio específico: Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Para tal efecto, se acude, por un lado, a la experiencia de la doctoranda para comprender e interpretar las manifestaciones de los sujetos de estudio, y por otro, a los aspectos formales de un proceso investigativo. Como punto de partida, se hace una revisión bibliográfica que abarca aspectos relativos a la planificación y a la gestión universitaria, que sean aptos para analizar y describir cómo son las estrategias de gestión pedagógica universitaria en la región objeto de estudio. También, se estudian diversos modelos y técnicas de gestión que se asocian con los objetivos de la investigación, así como, la vinculación del currículo con la gestión pedagógica acorde a los desafíos y retos para el milenio.

Esta tesis parte de la idea de que el modelo colaborativo es una opción adecuada para la mejora de las organizaciones; toda vez que, la literatura revisada propone este modelo como uno de los mejores para alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la organización educativa. Por tanto, es importante la caracterización y definición de lo que comprende un modelo colaborativo en la gestión pedagógica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Llinàs-Audet, Giroto y Solé (2011) indican que la Universidad de Cambridge y la Universidad de Oxford, en Europa; la Universidad Nacional de Taiwán y la Universidad de Tokio, en Asia; el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Harvard, en América; la Universidad de São Paulo y la Universidad Nacional Autónoma de México, en Latinoamérica; la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia, en Colombia son reconocidas como casos exitosos por su trabajo colaborativo de la gestión educativa. De esta forma se unen las capacidades y habilidades de los educadores para cumplir con los objetivos de la organización. Razón por la cual, es de gran importancia indagar sobre la aplicación de los modelos colaborativos en el caso de que existieran en las sedes universitarias en estudio, vinculadas con la gestión pedagógica universitaria frente al contexto y la realidad cambiante del territorio.

Se realiza, también, una descripción del sistema universitario costarricense por dos razones particulares: la primera de orden contextual, pues la región Huetar Atlántica de Costa Rica, tiene características sociales, económicas diferentes al resto del país. Pues, actualmente, esta región sufre de una transformación económica, social y cultural, que hace interesante el estudio en este territorio. La segunda razón, obedece a las particularidades de la investigadora, entre ellas, su experiencia como docente universitaria en esta región, su interés por estudiar las estrategias que favorecen la gestión pedagógica universitaria, además de dar a conocer en detalle el contexto universitario costarricense.

La investigación se desarrolla desde una perspectiva cualitativa, que busca analizar cómo son las estrategias de gestión pedagógica en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, según la opinión y experiencia de los protagonistas de este estudio. Para dichos efectos se propone una exploración en el sector universitario público y privado en la zona para obtener información crucial y relevante con respecto a su gestión pedagógica del quehacer universitario en estas universidades que se ven afectadas por la incidencia directa por el desarrollo económico, social y cultural del territorio de esta zona en particular.

Esta investigación contribuye, en alguna medida, con el mejoramiento de la calidad de la pedagogía universitaria, y pone al servicio de la comunidad científica nuevos hallazgos que podrán ser de utilidad a futuras investigaciones.

I PARTE
Planteamiento general del estudio

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

1. Planteamiento general del estudio

1.1. Fundamentación de la investigación

La comunidad educativa de formación superior tiene como interés la adaptación a los cambios del progreso y del desarrollo de las naciones. En consecuencia, esta asume la responsabilidad de aportar al cumplimiento de los objetivos mundiales, que adoptaron los países miembros de las Naciones Unidas en 2015 para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar a las personas la paz y bienestar para 2030.

Para Vallaey, Cruz y Sasia (2009) las universidades responden a procesos educativos, socioculturales y de investigación (que son parte del deber ser de las casas de estudios). Esto impacta en la sociedad nacional y local. Su efecto es una incidencia directa de la forma de transferir el conocimiento en la clase universitaria, acorde con la transformación de la realidad.

A su vez, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2008) promueve la ayuda a las instituciones de educación superior para identificar cabalmente su rol fuera de las aulas e incorporar medidas que permitan mejorar su contribución para una sociedad más justa y sostenible, e integre así, sus diferentes áreas y funciones, colabore coherentemente con el desarrollo del medio donde están insertas y coadyuvan con el desarrollo académico universitario.

El desarrollo de las universidades en sus entornos tiene cuatro dimensiones a saber, dimensiones organizacionales, dimensiones educativas, dimensiones cognitivas y dimensiones sociales, que responden a problemas perceptibles de ética y transparencia con el quehacer de la universidad y que inciden en la gestión pedagógica universitaria (Vallaey, et al., 2009):

1. Impactos organizacionales: aspectos laborales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

2. Impactos educativos: todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando (esta dimensión ubica el objeto de estudio, que responde a la gestión pedagógica universitaria).
3. Impactos cognitivos: todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y filosóficas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento (esta dimensión es parte del objeto de estudio en la transferencia de conocimiento ligada a la gestión pedagógica y los ambientes colaborativos).
4. Impactos sociales: todo lo relacionado con los vínculos de la universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su capital social, que es resultado del papel social que la Universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (Aquí el objeto de estudio permite involucrarse con el alcance y sus aportes a los cambios que se están haciendo presentes en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica).

Las dimensiones organizacionales, educativas, cognitivas y sociales con las cuales la universidad impacta en los territorios, se ven exhortadas a la adaptación de nuevos conocimientos, y las formas de transferirlo (BID, 2008). Por ende, estas impactan en la gestión pedagógica y las colaboraciones educativas y administrativas que se desarrollan en cada realidad académica

Por otra parte, la realidad no es estática, sino que es cambiante y compleja. Morín (2004), en su teoría de la complejidad, él plasma la necesidad de identificar la realidad y las diferentes áreas que rodean el conocimiento, así, la transdisciplinariedad académica en la enseñanza/aprendizaje y la gestión institucional afectan el entorno según sea su realidad. Por tanto, resulta interesante indagar la gestión pedagógica y sus diferentes escenarios para la difusión de conocimiento y el desarrollo colaborativo de los educadores en procesos a fines a la docencia, la proyección social y la investigación y que en caso particular de la región objeto de estudio cada día son más complejos.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Como consecuencia, la educación universitaria mejoraría si respondiese a procesos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales, desde el trabajo colaborativo de los actores de procesos de aprendizaje para el desarrollo de una adecuada gestión pedagógica universitaria, y con ello afrontar la complejidad en los territorios que se ven enfrentados a procesos de desarrollo y progreso económico y sociocultural, como es el caso de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

1.2. Justificación del tema de investigación

Actualmente la educación superior costarricense refiere más de 1.300 carreras universitarias de las cuales 616 son ofertadas por las instituciones públicas y 549 por las privadas. Menos del 10% de estos programas se encuentran acreditados. Se concentra el 95% de las carreras acreditadas en la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que evidencia que, para las áreas periféricas o regionales, la oferta académica acreditada es tan solo un 5%. Es decir, menos de 7 programas acreditados entre las diferentes sedes universitarias regionales en todo Costa Rica.

Según el Estado de la Educación costarricense (2019), "la oferta académica en las regiones periféricas no solo es limitada en cantidad de programas, sino que presenta una concentración por área del conocimiento incluso superior al promedio nacional" (p.248).

Otro aspecto que suma a esta situación es que se presume que la calidad de la docencia en algunas universidades no es la mejor; a pesar de que algunos docentes cuentan con más de un título universitario. En ese sentido, el Estado de la Educación costarricense (2019) revela que "esa formación no es sinónimo de calidad profesional" (p.33) pues "el 50% de los profesionales en esta área se gradúa en carreras no acreditadas y de calidad desconocida" (p.33). Por lo que se convierte en una necesidad investigar la gestión pedagógica universitaria para mejorar la calidad de la educación superior.

Aunado a lo anterior también es importante estudiar la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica toda vez que, es la región en la que menos personas asisten a la educación superior en Costa Rica, pues según los datos publicados en el Estado de la Educación

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

costarricense (2019), para el 2016 se reporta que solo el 14,9 % de personas entre 18 y 24 años acceden a la educación superior en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Con un panorama como este que indica el Estado de la Educación costarricense en el 2019 este estudio, se centra en la necesidad de observar y comprender la gestión pedagógica de la educación universitaria, ya que en la actualidad Costa Rica está siendo intervenida con grandes inversiones económicas en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Esta inversión de gran impacto afecta a muchas organizaciones sociales, culturales, sector privado, de salud, ambiente, y la educación no se exime de este hecho, entre muchos otros sectores. Por su parte el Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN), en los últimos años, ha priorizado los problemas que giran en torno a la pobreza, desempleo, planificación urbana, conectividad, uso ineficiente de los recursos y ordenamiento territorial, que son de interés en la propuesta de estrategia de desarrollo regional de corto, mediano y largo plazo (MIDEPLAN, 2014).

Por las razones expuestas en el diagnóstico de MIDEPLAN, la educación superior constituye un aspecto importante para ser analizado no solo en el ámbito metropolitano costarricense, sino que particularmente en las regiones periféricas del país, De ahí la importancia de rescatar información confiable para que se convierta en insumos para que las autoridades correspondientes contribuyan en forma directa y consecuente con los procesos educativos en las regiones menos privilegiadas en Costa Rica. Por lo anterior, este estudio es relevante, ya que, busca evidenciar la importancia de una educación superior de calidad que impacte en el progreso y desarrollo económico y social de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Asimismo, que incida en la mejora de la gestión pedagógica de acuerdo con los cambios que están afectando la convivencia, las relaciones humanas, comerciales y el impacto sociocultural de la zona.

Para tal efecto en esta investigación, se han seleccionado carreras orientadas a la administración de negocios y de similar nomenclatura, dado que estas disciplinas contribuyen con el progreso de la región. Pues el territorio que es objeto de estudio está experimentando un desarrollo vertiginoso en el campo económico y social, por eso requiere de profesionales en el área de administración de negocios y afines para atender dichos cambios. Además, es importante conocer cuáles son las estrategias de planificación para el

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

desarrollo de la gestión pedagógica universitaria de estas carreras y determinar posibles mejoras en el currículo, lo que incide en la calidad de la educación de estos profesionales. Otro criterio para la elección de estas carreras ha sido la experiencia que ha tenido la doctoranda como docente y coordinadora del trabajo comunal universitario en la región objeto de estudio, de la cual se infiere que, es necesario estudiar al personal docente y coordinadores de estas carreras.

Los párrafos anteriores justifican y motivan la realización de la tesis doctoral, pues los resultados de este estudio podrían contribuir en alguna medida con la mejora de los procesos organizacionales de trabajo colaborativo en la gestión pedagógica universitaria para afrontar el desarrollo y progreso económico y los cambios socioculturales del territorio objeto de estudio y de aquellas otras regiones que tengan características parecidas y los resultados puedan ser transferidos.

De igual forma, surge el interés por indagar si hay vinculación entre los modelos colaborativos en el caso de que existieran y su relación con el proceso de gestión pedagógica en la educación superior, presentes en la región y en las carreras de administración, negocios y de similar connotación.

Algunos otros criterios que sustentan la investigación, a partir de las ideas de Hernández, Fernández y Baptista (2014) para tener claridad de la pertinencia del objeto de estudio son:

Relevancia social. La investigación pretende identificar cómo son las estrategias para la gestión pedagógica universitaria en la región objeto de estudio, y con ello, proponer estrategias que mejoren el quehacer universitario.

Implicaciones prácticas. Como producto del análisis de la gestión pedagógica institucional en términos de planificación para la organización de la docencia universitaria se espera encontrar evidencias en el estudio que propicien una transformación de la práctica educativa en las universidades.

Valor teórico. A partir de los resultados del estudio se presume que la investigación aporta conocimiento a la teoría sobre la gestión pedagógica universitaria, además, pretende ofrecer

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

soluciones aquellas situaciones que más afectan al personal académico de la región en estudio para el desarrollo del currículo universitario.

Utilidad metodológica. Los guiones de entrevista y los procedimientos metodológicos desarrollados y aplicados en esta indagación pueden ser adaptados y utilizados en investigaciones similares. Estos presumen ser unas herramientas metodológicas para determinar la pertinencia de la gestión pedagógica, las cuales se ajustan para ser utilizadas en organizaciones universitarias públicas y privadas según sean sus necesidades.

Conveniencia. Esta iniciativa aspira a contribuir con la misión-visión de las universidades, desde una gestión pedagógica congruente con las necesidades políticas, sociales, culturales, económicas, ecológicas e ideológicas de la sociedad actual, y que están focalizadas en una región con aspiraciones de grandes cambios de progreso y desarrollo.

Viabilidad. Con respecto a la viabilidad del estudio, se detectan algunas dependencias universitarias interesadas en colaborar con la indagación, por otra parte, se cuenta con el apoyo del coordinador de la unidad de investigación de la Sede del Atlántico de la Universidad de Costa Rica, quien además tiene acceso a universidades públicas de la región de interés, con lo cual se facilita el acceso a estas, también, tiene una amplia experiencia en la educación universitaria y vasto conocimiento, en investigación. Finalmente, la región Caribe Atlántica cuenta con universidades privadas que ofrecen carreras relacionadas con el desarrollo empresarial.

Como consecuencia, la exploración acerca de las estrategias de gestión pedagógica universitaria en la región que es objeto de estudio tiene como propósito fundamental contribuir con la mejora de la calidad de la educación y por ende con el desarrollo de Costa Rica.

1.3.Preguntas orientadoras del estudio

En concordancia con lo expuesto en este apartado, surgen los siguientes interrogantes los cuales, servirán para orientar la investigación y se presentan en tres niveles:

Nivel general

- ¿Cuáles son las principales estrategias actuales de planificación de la gestión de la educación superior?
- ¿Cómo se caracteriza la gestión pedagógica universitaria?
- ¿Cómo los modelos colaborativos en caso de que existan mejoran la gestión universitaria?
- ¿Cuál es la relación entre los modelos colaborativos y la gestión pedagógica universitaria?
- ¿Qué aportan los modelos colaborativos a los grupos de investigación docente?
- ¿La participación del personal docente en equipos de trabajo según los modelos colaborativos fortalece el desarrollo de los proyectos de atención social?

Nivel nacional

- ¿Cómo se conceptualiza la educación superior en Costa Rica?
- ¿Cuáles son las estrategias de planificación para la organización de la gestión de la educación superior en Costa Rica?

Nivel local

- ¿Cuál es la realidad de progreso y desarrollo de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica?
- ¿Cómo se caracteriza la gestión pedagógica en las universidades presentes en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica?
- ¿Cuáles son las diferentes didácticas utilizadas por los docentes para la gestión pedagógica universitaria en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica?

Pregunta de investigación

¿Cuáles y cómo son las estrategias de gestión pedagógica universitaria según las experiencias de los docentes, los estudiantes y los coordinadores de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades que tienen presencia en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica?

1.4. Objetivos de la investigación

En los siguientes títulos se plantean los objetivos de esta investigación. Sus dos objetivos generales son las principales pretensiones y los anhelos de la tesis.

Objetivos generales

1. Analizar las estrategias de la gestión pedagógica universitaria y el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.
2. Diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluya estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.

Objetivos específicos

Con el objeto de estudiar en profundidad las estrategias de la gestión pedagógica en el contexto costarricense y en el particular la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las estrategias de gestión pedagógica universitaria que se implementan en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.
2. Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria de las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

3. Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

II PARTE

Marco Contextual

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

2. Marco Contextual

2.1. La gestión pedagógica universitaria en el contexto nacional costarricense

El entorno universitario en Costa Rica, y en otras latitudes, está siendo afectado en los últimos años por importantes cambios demográficos, políticos, económicos, sociales, ecológicos y tecnológicos que, evidentemente, repercuten en la administración de los centros universitarios y, por ende, en su gestión pedagógica. Para lograr comprender mejor dicha gestión en el contexto costarricense, se concibe, como un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones dedicadas a la educación superior con el fin de mejorar la calidad educativa de sus proyectos, y sus procesos pedagógicos conservando los intereses, las necesidades, las características y la autonomía de cada institución. En ese sentido el objeto de estudio de esta investigación se centra en Costa Rica, en la región Huetar Caribe Atlántica, ya que este pretende indagar la gestión pedagógica universitaria y su relación con el desarrollo y progreso del territorio que está siendo de interés nacional. Al mismo tiempo que este responde al interés académico, toda vez que, la educación contribuye con insumos necesarios para enfrentar los desafíos políticos, sociales económicos, culturales, ecológicos de la sociedad costarricense.

A continuación, se hace una caracterización de la educación superior en Costa Rica, además se ofrece generalidades relativas a la gestión pedagógica universitaria en este contexto y se presenta la situación contemporánea de la educación superior.

La educación superior en Costa Rica

La existencia de la Educación superior en Costa Rica es relativamente reciente, en especial si la comparamos con las primeras universidades —Bolonia, Oxford, París, Cambridge y Salamanca—. Actualmente, “En Costa Rica existen 64 instituciones de educación superior universitaria (5 públicas, 54 privadas y 5 internacionales), que en conjunto ofrecen más de 1.300 programas en diversas áreas del conocimiento” (Estado de la Educación, 2019, p. 248). Esta idea expresa el crecimiento que la educación superior en el país ha sufrido durante su devenir histórico.

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Para entender su concepción y evolución a continuación se refieren las etapas que según Ruiz (2000) describen el desarrollo de las universidades en Costa Rica a saber:

Tabla 1. Etapas de la educación superior en Costa Rica

ETAPA	Descripción
<p>La primera etapa se desarrolla en torno al centro de educación superior de Santo Tomás que inició labores universitarias en 1843 (Ruiz, 2000).</p>	<p>La Casa de Santo Tomás, desde su fundación en 1814, tuvo el reconocimiento de ser el ente gestor de los ideales independentistas y cultos de la región centroamericana. Martínez (2016)</p>
<p>La segunda etapa de la historia universitaria inicia con el cierre de la Universidad de Santo Tomás</p>	<p>El cierre que se da, de acuerdo con Martínez (2016) es debido a que dicha entidad no estaba cumpliendo las expectativas e ideales con los que había sido fundada. Por consiguiente, gran fracción del quehacer cultural del territorio estatal se desarrolló en los colegios: por ejemplo, el Liceo de Costa Rica. Por otra parte, la Escuela Normal aportó a la formación de educadores en Costa Rica (Ruiz, 2000).</p>
<p>La tercera etapa inició con la fundación de la UCR en la década de los 40.</p>	<p>Es una década donde se trazaron líneas trascendentales para el desarrollo del país. Se considera que en esta etapa evolucionó la educación superior de Costa Rica. La Universidad de Costa Rica fue erigida siguiendo ideologías de los supuestos de la “Reforma de Córdoba” y con la influencia del chileno Luis Galdames que contribuyó a la autonomía universitaria, además de un básico funcionamiento democrático interno (Ruiz, 2000, p. 12). Según Martínez (2016), este profesor chileno se desplazó a Costa Rica acompañado de otros escolares de la misma nacionalidad, con la finalidad de mejorar los tres niveles del entorno educativo del país. En el período comprendido entre 1940 y 1972, según Ruiz (2000), la educación superior estuvo ligada a la Universidad de Costa Rica. En este período se dio “un crecimiento institucional, en términos de profesionales graduados, impacto social, progreso de las disciplinas, la docencia, e incluso de la investigación, y, en general, un progreso de los recursos universitarios” (Ruiz, 2000, p. 13).</p>
<p>La cuarta etapa, se da una proliferación de la educación superior en Costa Rica al igual que en otras zonas de Latinoamérica.</p>	<p>Se resalta que “el período de mayor explosión demográfica en las universidades de Costa Rica fue entre 1967 y 1981 donde se pasó de 6 mil a 54 mil estudiantes” (Jofré, en Ruiz, 2000, p. 14). Es por esta razón, y otras de diversa índole que se da la apertura de la Universidad Estatal a Distancia y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, así como la regionalización de la UCR y la apertura del sistema educativo superior privado y del sistema parauniversitario (Ruiz, 2000).</p>
<p>La quinta etapa como una época del desarrollo e importantes cambios en el sistema universitario</p>	<p>Los cambios son provocados por el comportamiento variado de la matrícula de las universidades estatales y privadas, así como del sistema parauniversitario del país. Otro de los cambios importantes durante esta época se dio a nivel interno de cada una de las instituciones estatales del país, dándose diversas reformas en las mismas. Así mismo, Martínez (2016) comenta que en dicha etapa se da un crecimiento elevado del</p>

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

	sector privado de la educación superior y alianzas entre el Ministerio de Educación Pública y las entidades públicas con la finalidad de solventar la falta de profesionales preparados en el área de educación.
--	--

Fuente: Tabla 1. Ruiz, 2000 y Martínez, 2016.

A modo de resumen, la historia y el crecimiento de la educación superior costarricense se ha visto influenciada principalmente por la existencia de la Universidad de Costa Rica, desde las primeras décadas de su instauración. Los desarrollos e incursiones de la educación superior en otras áreas del sistema costarricense se han dado gracias a los cambios en la población que propician la apertura del sector público y abren la puerta para el desarrollo de un sector privado que ha venido en constante crecimiento. La historia y el devenir político han influenciado también el quehacer universitario. Por otra parte, se logró el crecimiento de las organizaciones y se fortaleció el desarrollo del país. Actualmente la educación superior enfrenta nuevos retos, en ese sentido, seguidamente se presentan los desafíos para la educación universitaria costarricense.

Desafíos de la educación superior en Costa Rica

El devenir histórico de la nación ha propiciado que en la actualidad le sean impuestas una serie de demandas a la institución de educación superior costarricense, las cuales deben atenderse con el propósito último de responder a su ideal máximo de dar respuesta a las carencias de la sociedad y sus integrantes en relación con la formación profesional. Así, en este apartado, se consideran los escritos de Ruiz (2000), Jensen (2016), el Estado de la Educación (2015) y la Ley Fundamental de Educación del país.

Primeramente, y en el contexto imperante de la modernidad, según Ruiz (2000) se debe fomentar el diálogo y el trabajo interuniversitario. Aspecto que se vuelve importante en la sociedad actual y en un siglo que exige de sus participantes la habilidad de trabajar en equipo.

Un desafío relevante asignado por la legislación costarricense es la igualdad de oportunidad que tiene todo ciudadano para acceder a la universidad, lo que se adjudica por la Ley Fundamental de Educación. Pues, en su artículo 1º dice que “Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

amplia y adecuada.” Es decir, la educación superior debe ser semillero de oportunidades para todos y cada uno de los habitantes de Costa Rica.

Para Ruiz (2000) es la misma sociedad la que demanda del sistema superior público extender sus prácticas más allá del contexto universitario, ya que busca tener más impacto en las comunidades en la que está inmersa la universidad para responder a sus necesidades. Es decir, tener relevancia e incidencia en el día a día de aquellas comunidades y regiones del país en las cuales dichas entidades se encuentran. Es importante que, como expresa Ruiz (2000), la institución superior reconozca que la sociedad y sus aportes pueden mejorar sus prácticas educativas, así como la sociedad puede beneficiarse de la labor universitaria. La universidad costarricense, por tanto, debe reconocer que la sociedad es un insumo crucial de información en su labor.

La universidad actual tendría que ser capaz de expandirse y relacionarse con las tendencias e ideas propuestas a escala internacional. Así, que internacionalizar el accionar universitario en sus diversas áreas debe ser parte de las funciones primordiales de la institución (Ruiz, 2000). Por lo que esto se convierte en un reto que tendría que ser una constante para el desarrollo académico.

Otros retos propuestos por la Unidad de Análisis Prospectivo y Política Pública del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica para la educación con proyección al 2050 son: la continua transformación e innovación de los procesos educativos, la modernización y ampliación de las mallas curriculares, la actualización y capacitación del personal docente para la mejora de la calidad de la educación, además de propiciar la comprensión de las particularidades del aprendizaje y las realidades de las instituciones educativas (MIDEPLAN, 2014).

Como se puede apreciar, el desafío que tienen las instituciones universitarias del siglo XXI es hacer frente a los requerimientos de país, sin embargo, estos le dan a la universidad costarricense la oportunidad de crecer y enriquecerse cada día más. Desafío que es apreciado como una posibilidad de progresar y no se considera como prueba insuperable, pues promueve el movimiento siempre continuo y hacia delante de las instituciones de educación superior, desafío que permite el desarrollo de una nación que avanza hacia el progreso. Por

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

tanto, para enfrentarlo es importante tener claro que el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) asumió, la responsabilidad de planificar la educación superior costarricense, además de gestionar y administrar el Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES), con el fin de impulsar una gran cantidad de emprendimientos con el propósito de articular, proyectar y desarrollar las actividades académicas universitarias. Por ello, CONARE es el ente encargado de hacer el Plan Nacional de la Educación Superior, el cual pretende incluir acciones para enfrentar los desafíos anteriormente mencionados. Razón por la cual conviene referirse en el siguiente apartado a la planificación y su vínculo con la gestión pedagógica universitaria en Costa Rica.

La planificación y su relación con gestión pedagógica en la educación superior en Costa Rica

La planificación de la educación superior en Costa Rica es relativamente reciente, el primer Plan Nacional de la Educación Superior data de 1976-1980 el cual sirvió para definir los recursos necesarios para el trabajo que se realizaría en ese quinquenio (CONARE, 2015). Se adjudica esta responsabilidad por ley según la Constitución Política de Costa Rica en su artículo 85 “El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente...” (C.R. Constitución Política, 1949) constituyendo al Consejo Nacional de Rectores (CONARE) como el órgano encargado de la formulación de los planes para la educación superior

Actualmente para cumplir con los propósitos del Sistema de Educación Superior la Oficina de Planificación para la Educación Superior en Costa Rica, instituida por CONARE, consideró los retos expuestos en el título anterior para la construcción del plan para el quinquenio 2016- 2020, que pretende responder a la visión de la educación superior y contribuir con la transformación de la Nación, en busca de una Costa Rica mejor (CONARE, 2015). En la tabla 2 se exponen los ejes, la definición y el lineamiento que se consideran como base para la estructura de los planes vigentes y hasta el dos mil veinte para la educación superior costarricense.

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Tabla 2. Ejes sustantivos para la planificación de la educación superior costarricense

EJES SUSTANTIVOS	DEFINICIÓN	FINALIDAD
Docencia	Proceso de formación inclusivo, humanístico, crítico, creativo, técnico y científico; actualizado, contextualizado en la pluralidad cognoscitiva, que incorpora la investigación, la extensión y la acción social en los niveles de pregrado, grado y posgrado para contribuir con la formación de personas capaces de aprender a lo largo de la vida, y de comprometerse con el mejoramiento de la realidad nacional.	Formar integralmente personas con capacidad innovadora, pensamiento complejo y holístico, en los ámbitos disciplinarios e interdisciplinarios que contribuyan al ejercicio de una práctica ética y comprometida con el bien común.
Investigación	Actividad que genera conocimientos relevantes y pertinentes que posibilitan la renovación cognoscitiva, y que se socializan para contribuir con el desarrollo.	Incentivar las investigaciones inter, multi y transdisciplinarias en diferentes áreas del conocimiento mediante estrategias de cooperación e intercambio de experiencias.
Extensión y acción social	Actividad académica que procura el desarrollo de capacidades en las comunidades donde interviene de forma creadora, crítica, dialógica y transitiva para el logro de un mutuo aprendizaje, y de un desarrollo pleno de los diferentes sectores de la sociedad.	Fortalecer la interacción de la universidad con la sociedad, en un proceso permanente, participativo y planificado que responda a los requerimientos de la realidad
Vida estudiantil	Estrategias y acciones que contribuyen al acceso, la permanencia y la formación integral de los estudiantes; que inciden y complementan el desarrollo de sus capacidades y habilidades	Propiciar acciones integradas que aseguren, a los estudiantes, la ampliación de oportunidades, el acceso en forma planificada, la permanencia por medio de la prestación de servicios que propicien el éxito académico, el bienestar personal y colectivo.
Gestión	Procesos administrativos necesarios para el cumplimiento de los propósitos del quehacer universitario por medio de un desempeño ágil y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucionales.	Promover estrategias de gestión en las universidades, por medio de la planificación y el desarrollo de procesos innovadores, el uso de tecnologías de información y comunicación, la evaluación y la rendición de cuentas en procura del mejoramiento continuo y la transparencia.
Desarrollo regional	Acción planificada y articulada que desarrollan las universidades en las regiones, con el fin de ampliar el acceso a	Promover en las regiones las acciones articuladas universitarias e

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

EJES SUSTANTIVOS	DEFINICIÓN	FINALIDAD
	la educación superior, contribuir al desarrollo integral de la población, y atender las necesidades de los grupos en condición de desventaja social.	interuniversitarias, para contribuir a su desarrollo integral y al del país.

Fuente: Tabla 2. Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020-CONARE-OPES, 2016 p.83.

Tabla 3. Ejes transversales para la planificación de la educación superior costarricense

EJES TRANSVERSALES	DEFINICIÓN	LINEAMIENTO
Eje ambiental	Comprende el conjunto de estrategias y acciones de gestión ambiental universitaria en un marco de solidaridad y armonía entre el ser humano y la naturaleza.	Promover una gestión ambiental responsable, sostenible y solidaria.
Eje calidad	Cualidad que resulta de la búsqueda de la excelencia en las actividades universitarias para atender, de manera integrada, pertinente, relevante y equitativa, la función pública en el ámbito de la educación superior costarricense	Contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad en los procesos concernientes a las actividades universitarias, con base en las aspiraciones propuestas: el logro de la excelencia y la pertinencia del que hacer universitario

Fuente: Tabla 3. Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020-CONARE-OPES, 2016, p.85.

Los ejes sustantivos y transversales descritos en las tablas anteriores proyectan las actividades de las universidades, la definición de estos y sus lineamientos son insumos necesarios para orientar la construcción y el desarrollo de los planes de las universidades. Además, permiten visualizar los requerimientos financieros.

Con respecto a la organización de la educación superior en Costa Rica es importante señalar que sigue una estructura que se divide en dos grandes sistemas, el universitario y el

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

parauniversitario; estos a su vez se distribuyen en instituciones estatales, privadas e internacionales y son acompañados por otros organismos que facilitan su gestión.

Las universidades estatales costarricenses de manera conjunta con otras instituciones nacionales pretenden responder a la visión y al compromiso del país con la educación, con el fin de consolidar la democracia, el desarrollo integral, inclusivo, equitativo, solidario y justo de sus habitantes (CONARE,2015).

Para entender esta coalición se describe y se caracteriza cada uno de los entes que conforman el sistema de educación superior del país. Seguidamente, se muestra, así, información relativa al Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Unidad de Rectores de las Universidades Privadas de Costa Rica (UNIRE), el Ministerio de Educación Pública (MEP), Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), Consejo Superior de Educación Pública y el Departamento de Centros Docentes Privados con el fin de lograr una mejor comprensión acerca de la organización universitaria costarricense. Ver la tabla 4.

Por tanto, es conveniente referirse a la Ley 6162, en la cual se establece el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) como el órgano oficial que coordina la autonomía de la Educación Superior en Costa Rica. En el numeral 3 reitera su cometido y se señala además como función. “establecer los mecanismos de coordinación adicionales a la Oficina de Planificación de la Educación Superior, que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la educación superior universitaria” (Ley 6162, 1978). Como se mencionó los entes que articulan la educación superior en Costa Rica se presentan en la tabla 4:

Tabla 4. Entidades que regulan la educación superior en Costa Rica

Institución	Naturaleza de las instituciones vinculadas a la Educación Superior en Costa Rica
CONARE Consejo Nacional de Rectores	Concebido en el año 1977, constituye una herramienta de trabajo colaborativo para el sector público de la formación universitaria de Costa Rica. Los entes que conforman el CONARE son: la Universidad Nacional, la Universidad Estatal a Distancia, el Tecnológico de Costa Rica, la Universidad de Costa Rica y más recientemente la Universidad Técnica Nacional (CONARE, 2013).
UNIRE Unidad de Rectores de las Universidades Privadas de Costa Rica.	En el año 1998 se fundó la Unidad de Rectores de las Universidades Privadas de Costa Rica. Una institución que desde sus inicios ha propiciado la calidad de la educación universitaria privada y defendido sus intereses y colaborado con su desarrollo. Se encarga, entre otras tareas, de fomentar la vinculación y trabajo de las universidades no estatales con las demás instituciones de educación universitaria del territorio nacional (CONARE, 2013).
MEP Ministerio de Educación Pública	Es el ente gubernamental que vela por el ordenamiento del sistema educativo tanto estatal como privado en Costa Rica. (CONARE, 2013).
CONESUP Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada	Se encarga de dar consentimiento a las instituciones de educación superior privada para que estas extiendan su oferta académica, realicen algún cambio o inclusive para que se abra una universidad nueva no estatal (CONARE, 2013).
Consejo Superior de Educación Pública	Es la entidad que regula la educación superior pública. Además, es el “órgano que tiene a su cargo todo lo referente a lo técnico, a la orientación y a la dirección de la enseñanza oficial” (CONARE, 2013, p. 11).
Departamento de Centros Docentes Privados	Se encarga del sistema de educación superior no estatal del país, ya sean universidades o parauniversidades privadas (CONARE, 2013).

Fuente: Tabla 4. CONARE, 2013.

Estos entes son indispensables para la planificación y organización del sistema educativo universitario en Costa Rica a nivel público y privado. Entidades que de algún modo determinan el qué y el cómo del quehacer universitario. Así mismo, proyectan los intereses de un país democrático y con conciencia ambiental y que deslumbra un desarrollo acorde a los requerimientos de una sociedad actual que preserva sus valores históricos y culturales.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Por otra parte, y para continuar describiendo la planificación y organización de la educación superior costarricense conviene presentar la siguiente ilustración en cual se visualiza su estructura.

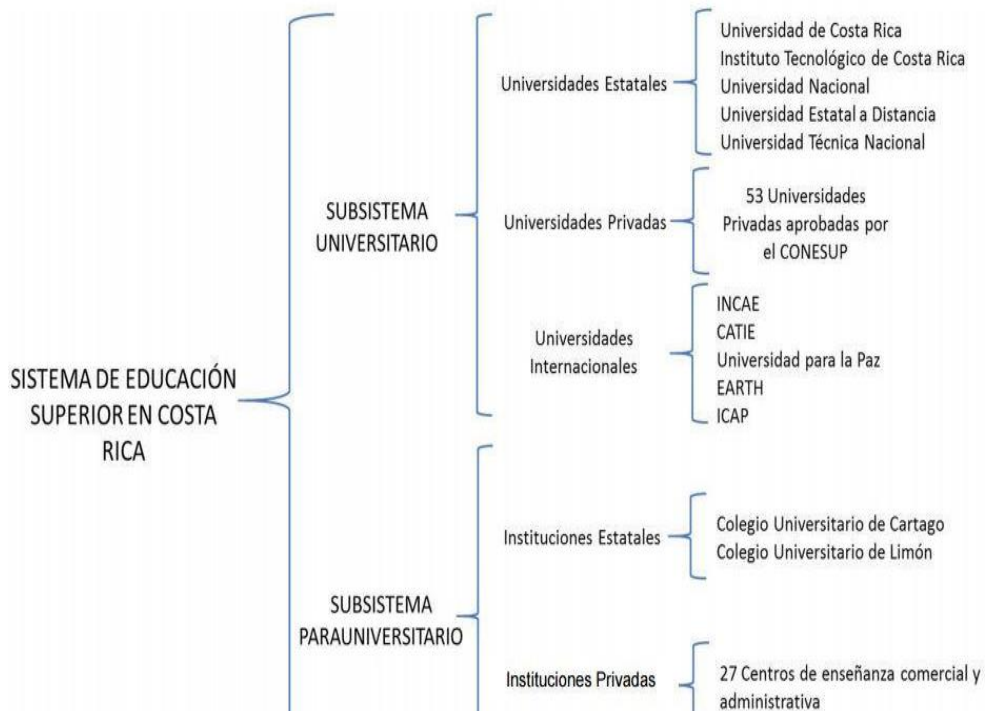


Ilustración 1. Estructura del Sistema de Educación Superior en Costa Rica

Fuente: CONARE-OPES. División de Sistemas y CONESUP, citado por CONARE y UNESCO, 2013.

La anterior ilustración representa la organización del sistema superior de educación en Costa Rica, la cual identifica el subsistema universitario y parauniversitario.

En el primero se indican las universidades estatales, privadas e internacionales, y en segundo, están presentes los colegios universitarios y las instituciones privadas de enseñanza comercial y administrativa.

El segundo es el subsistema parauniversitario que se define en Costa Rica como la educación que otorga títulos de diplomados inferiores al grado académico de bachillerato universitario pero mayor al de técnico medio otorgado en el sistema de educación

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

secundaria, esto con base en lo dispuesto por la Ley 6541, en el reglamento de dicha norma se señala:

se consideran instituciones de educación superior parauniversitaria las así formalmente reconocidas por el Consejo Superior de Educación. Las instituciones de educación superior parauniversitaria pueden ser institutos públicos o privados, en ambos casos ofrecerán carreras a nivel de diplomado... (artículo 4°).

Esta estructura educativa está regulada por las principales organizaciones de la educación superior explicadas anteriormente (CONARE, UNIRE, MEP, CONESUP, Consejo Superior de Educación Pública y el Departamento de Centros Docentes Privados).

Situación contemporánea de la educación universitaria en Costa Rica

Continuando con la caracterización del sistema universitario del país, en este apartado se describen algunas de las características que le son adscritas a la labor universitaria en el contexto actual. Para dicho propósito se toma en consideración la información expuesta por el último Estado de la Educación, los datos de la UNESCO (2012), así como datos de Malagón (2003). Estos describen datos relativos al número de matrícula experimentada por el sistema, la pertinencia en el campo laboral de las carreras impartidas y los esfuerzos realizados por las entidades para favorecer la equidad.

El sistema estatal de educación superior costarricense, según el Estado de la Educación (2015) sigue estando concentrada la matrícula en la región central del país y con una población considerablemente homogénea entre el sector público y el privado. Dichos datos han sido especificados en el siguiente cuadro, tomando como referencia el Estado de la Educación (2015) y la UNESCO (2012).

Tabla 5. Estudiantes matriculados en la educación superior pública y privada de Costa Rica

Datos del Estado de la educación, 2015		Datos de UNESCO, 2012	
Universidad	Matriculados	Cobertura del registro de estudiantes en la educación superior de Costa Rica	
Universidad de Costa Rica	33.639	Estatales	92.965
Instituto Tecnológico de Costa Rica	8.259	Privadas	101.223
Universidad Nacional	14.625	Colegios parauniversitarios	7.811
Universidad Estatal a Distancia	19.965	Universidades internacionales	1.176
Universidad Técnica Nacional	9.730		
Matrícula en universidades privadas	97.727		

Fuente: Tabla 5. *Estado de la Nación, 2015 y la UNESCO, 2012.*

Los cuadros comparativos entre el año 2012 y 2015 describen la relación entre los estudiantes matriculados de universidades privadas y estatales. La mayor tendencia en ambos periodos es la matrícula en la educación privada.

En este sentido, es posible observar las fluctuaciones en términos de matrícula en las instituciones de educación superior. El sector privado experimentó un decrecimiento en la matrícula del 2014, que es fomentado por la variedad de la oferta académica del sector público, así como el precio de inscripción (aranceles de matrículas) de las entidades privadas. En el caso del área parauniversitaria, la información disponible muestra que la cantidad de alumnos inscritos en este sistema es mayor a los 7.000 alumnos, dado a una escueta oferta académica y una poca interrelación con las demás entidades de educación superior (Estado de la Educación, 2015).

Sin embargo, no se puede hablar de la situación contemporánea solamente en términos de matrícula, existen otros datos relevantes como lo son la equidad y las ayudas socioeconómicas que brindan las universidades a sus estudiantes. A continuación, se presentan datos extraídos del Estado de la Educación del 2015.

Relativo a los esfuerzos realizados por las universidades del país para fomentar la equidad, destacan las políticas de regionalización y el acceso de estudiantes en las diferentes localidades de Costa Rica. Las universidades del país experimentaron un aumento desde el año 2000 y durante los siguientes diez años; no obstante, la mayor cantidad de alumnos se

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

sigue concentrando en el Valle Central del país con un poco pero creciente incursión de alumnos de otras zonas por ejemplo de las comunidades indígenas de la región la Huetar y de la región Brunca. Para el 2014, dicha situación prevalece, ya que, según la Encuesta Nacional a los Hogares (ENAHOG, 2014), más del 80 % de los alumnos inscritos sigue proviniendo del Valle Central y manteniendo la escasa incursión de estudiantes de las regiones periféricas del país, como es el caso de la región Huetar Caribe que atiende menos del 11% de estudiantes matriculados. Dichos datos expresan un problema en cuanto a oportunidades de acceso a la educación superior en el territorio nacional costarricense, el cual se abordará en detalle en el marco de la contextualización de la problemática regional.

Paralelamente a esta situación, otro dato interesante que aporta el Estado de la Educación es que “Más de la mitad (54,4 %) de los estudiantes universitarios son mujeres” (2015, p. 199), lo cual simboliza una mejora significativa con respecto a la equidad de género en la educación universitaria. Sumado a esto, las instituciones de educación superior están brindando más posibilidades de inserción para los estudiantes provenientes de zonas indígenas. En ese sentido, las universidades han adoptado variadas acciones para la inclusión de estos estudiantes, entre ellas el acompañamiento o las diversas ayudas económicas (Estado de la Educación, 2015).

Al respecto, las universidades estatales han propiciado mecanismos que favorecen dicha inserción de estudiantes indígenas a sus centros de estudio, por ejemplo, la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico Costa Rica se decidieron ayudar a estos estudiantes con capacitaciones para su preparación para realizar los exámenes de admisión, por su parte la Universidad Estatal a Distancia procuró llevar información sobre las universidades estatales a estas comunidades, así mismo se puso en práctica mecanismos que evitaran la deserción de los estudiantes indígenas. En términos generales se indica que la población indígena participa activamente en los procesos de matrícula, resultando más de un 10% como aptos para ingresar a alguna universidad pública del país y para el 2014 más de 50 personas indígenas formaban parte del cuadro estudiantil de dichas entidades de educación (Estado de la Educación, 2015).

En concordancia con las ideas que anteceden, en el caso de la Universidad Nacional se reporta un alto porcentaje del estudiantado que requiere de alguna categoría de beca para

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

continuar con sus estudios. Y en el caso de la Universidad de Costa Rica, los estudiantes indican que la desocupación de sus familiares y en consecuencia las necesidades económicas en sus hogares es el factor determinante para la solicitud de becas, por lo que en 2012 la universidad invirtió una importante cantidad de dinero en el programa de becas respondiendo a la necesidad y al crecimiento en la cantidad de estudiantes beneficiarios del servicio (Estado de la educación, 2015).

Las ayudas socioeconómicas a las cuales pueden acceder los estudiantes son un factor determinante para la permanencia de estos en el sistema educativo superior público (Estado de la Educación, 2015). Es importante mencionar que los sistemas de becas de las universidades estatales no son la única forma de financiar los estudios superiores de los estudiantes en Costa Rica. En ese sentido, el Estado de la Nación hace referencia a que la matrícula, por más de una década, en las universidades estatales alcanzó un crecimiento del 50,6% hecho que se debe en alguna medida a la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), creada mediante Ley 6041 del 18 de enero de 1977- Esta es una institución estatal costarricense, que ofrece servicios de préstamos educativos, con condiciones accesibles para personas que requieren apoyo económico, para realizar estudios de educación superior y técnica. Es importante mencionar que CONAPE facilita el recurso monetario a estudiantes universitarios de entidades tanto públicas como privadas. La distribución de beneficiarios es mayor en el sector privado con más de un 80%. Además, se indica que las principales carreras para las que se pide financiamiento son las referentes a medicina y similares (Estado de la Educación, 2015).

Por otra parte, y no menos importante de acuerdo con el Estado de la Educación (2015), durante el período de 2013 a 2014 se dan tres hechos destacables en relación con la educación superior costarricense: el primero es la aceptación de la Universidad Técnica Nacional (UTN) como miembro del CONARE. El segundo hecho es que se da un proyecto de ley con la finalidad de propiciar la inspección de las labores universitarias por parte del Estado. A esto se puede agregar un tercero que es la reciente creación de la institución de educación superior Universidad Invenio dedicada al desarrollo e innovación tecnológica.

Finalmente, y a consecuencia de lo antes expuesto, el contexto actual costarricense insta a una nueva ideología educativa para enfrentar los desafíos del milenio para la educación

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

superior en Costa Rica, que incluya una serie de políticas y reformas, entre las que destacan relaciones más horizontales y menos unidireccionales y más solidarias e interactivas entre el docente y el discente, un aprendizaje con mayor participación por parte del alumno y una aplicación de técnicas innovadoras en la enseñanza, más acciones que propicien una educación más inclusiva y equitativa, propiciando un enfoque de justicia y equidad social.

Como se demostró es poca la incursión de estudiantes de las regiones periféricas del país a la educación superior. Lamentablemente en la región Huetar Caribe —objeto de estudio de esta tesis— no es exenta de esta realidad, pues, un 68,3% de los jóvenes entre 18 y 24 años, no asisten a la educación formal (ENAHO, 2018). Por tanto, en el siguiente apartado conviene contextualizar la educación superior en esta región.

La educación superior presente en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Con el fin de extender y fundamentar la última idea del apartado que antecedió, en relación con la escasa inserción de estudiantes a la educación superior en las regiones periféricas de Costa Rica, se presenta la siguiente tabla, la cual evidencia la distribución porcentual por asistencia de la población a la educación formal de acuerdo con la zona y la región de planificación.

Tabla 6. Costa Rica: población de 5 a 24 años. Distribución porcentual por asistencia a la educación formal, según zona y región de planificación, julio de 2018

Zona y región de planificación	De 5 a 24 años			De 5 a 12 años			De 13 a 17 años			De 18 a 24 años		
	Total	No Asiste	Asiste	Total	No Asiste	Asiste	Total	No Asiste	Asiste	Total	No Asiste	Asiste
Total	1 574 577	24,6	75,4	581 715	1,3	98,7	406 141	11,0	89,0	586 721	57,1	42,9
Zona												
Urbana	1 107 691	24,1	75,9	398 079	1,0	99,0	277 637	9,7	90,3	431 975	54,7	45,3
Rural	466 886	25,7	74,3	183 636	1,9	98,1	128 504	14,0	86,0	154 746	63,6	36,4
Región de planificación												
Central	915 175	23,7	76,3	318 049	1,1	98,9	228 391	9,3	90,7	368 735	52,1	47,9
Chorotega	123 078	26,4	73,6	46 656	2,2	97,8	32 142	9,2	90,8	44 280	64,5	35,5
Pacífico Central	95 559	25,9	74,1	36 366	1,5	98,5	26 543	15,5	84,5	32 650	61,6	38,4
Brunca	123 222	20,8	79,2	50 571	0,5	99,5	32 584	6,8	93,2	40 067	57,8	42,2
Huetar Caribe	169 281	25,5	74,5	68 931	0,4	99,6	48 839	15,7	84,3	51 511	68,3	31,7
Huetar Norte	148 262	29,8	70,2	61 142	2,9	97,1	37 642	17,7	82,3	49 478	72,3	27,7

Fuente: Tabla 6. INEC-Encuesta Nacional de Hogares–ENAHO, Costa Rica, 2018.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Para efectos de este estudio, de la tabla anterior se resalta el nivel de deserción de personas que tienen edades entre los 18 y 25 años, ya que, es importante enfatizar que es un dato bastante alto. Pues, el 68,3% no asisten a la educación formal en la región Huetar Caribe. Se puede observar que el 99,6% de la población entre los 5 y 12 años tiene acceso a la educación, se observa que el 84,3% de las personas entre los 13 y 17 años asisten a la educación formal y solamente un 31,7% de los jóvenes entre los 18 y 25 años asisten a la educación. Para lograr una mejor comprensión de las razones por las cuales estos datos son tan significativos para el desarrollo del territorio, primero se hará una breve reseña de la universidad en esta región y posteriormente se realiza una caracterización de la región Huetar Caribe.

En Costa Rica la idea de formar una universidad se remonta al año 1843, año en que se creó la Universidad de Santo Tomás, en esa época el país se dedicaba principalmente a la formación primaria. En 1940 durante el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia, mediante la Ley 362, se creó oficialmente la Universidad de Costa Rica y nació como una institución inspirada en la docencia y de cultura superior. Desde un inicio se propuso como una institución pública, por brindar un servicio que enlaza la democracia y garantiza la igualdad de oportunidad de acceso a la educación.

En 1967, el Rector de la Universidad de Costa Rica, Prof. Carlos Monge Alfaro, presentó a la Asamblea Universitaria un informe de labores, expresando su preocupación por el crecimiento demográfico y las escasas oportunidades que tenían los jóvenes de la época para continuar estudios. La preocupación del profesor se pauta en la siguiente cita:

¡Qué mejor fuente de riqueza pueden los gobernantes brindar a un país democrático! Pero, si el número de habitantes aumenta y las oportunidades educativas no, o se mantienen estancadas, se corre el riesgo de ir pronto al abismo, caer en el desorden y estimular la acción disociadora de quienes se sienten frustrados o al margen de la cultura; en una palabra, de debilitar las bases en que se asienta el régimen democrático. (Ruiz 2000, cita a Monge Alfaro 1966-1967)

En mayo de 1967 el Prof. Carlos Monge Alfaro, en calidad de Rector, concretó acciones ante el Consejo Universitario, distribuyendo entre sus integrantes una copia del informe

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

preparado por una comisión nombrada especialmente para estudiar los detalles concernientes a la creación de centros universitarios regionales (Consejo Universitario, sesión No. 1571, 1967).

En 1973, se propuso la regionalización de la institución y se concretó con la fundación del Centro Regional de San Ramón (Sede de Occidente). Posteriormente expandió sus horizontes regionales mediante la Sede del Atlántico, Sede de Limón, Sede de Guanacaste y Sede del Pacífico.

Los aportes brindados por la universidad en las zonas regionales desde 1973, propicia la apertura de recintos en otras regiones del país, tal es el caso de la presencia de la universidad en la región Huetar Atlántica de Costa Rica. En la tabla siguiente se aprecian los recintos universitarios en esta región.

Tabla 7. Universidades públicas y privadas en la región Huetar, según presencia en cantones (municipios)

Universidades	Públicas	Privadas	Total
Total del país	5	52	57
Total de sedes en la región Huetar Atlántica	8	8	16
Puerto Limón	3	3	6
Siquirres ^{a/}	1	1	2
Guápiles	2	4	6
Sarapiquí ^{b/}	1		1
Talamanca	1		1

Fuente: Tabla 7. Estado de la Educación, Costa Rica, 2014.

En la tabla 7 se observa la presencia de ocho recintos de universidades públicas y ocho recintos de universidades privadas, que hacen un total de dieciséis recintos de educación superior en la región Huetar, lo que permite visualizar el alcance de diferentes carreras presentes en la región e identificar cuáles de estas serán objeto de estudio. Pues el hecho educativo que se pretende estudiar son las estrategias para la gestión pedagógica universitaria en dicha región, en particular en las carreras de administración de negocios y afines en nomenclatura.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

El tema responde al interés académico, toda vez, que la educación constituye un pilar importante para enfrentar los desafíos políticos, sociales económicos, culturales, ecológicos de estas comunidades. Esta es una investigación pendiente en el marco de la educación superior costarricense, ya que existen escasos trabajos en esta temática, y son diversas las interrogantes orientadas a la gestión de la educación universitaria que carecen de respuestas significativas para conocer y aportar a la práctica educativa pública y privada de la región Huetar Atlántica de Costa Rica. Hechos que se evidencian en los datos presentados en la tabla expuesta al inicio de este apartado.

Este estudio se conceptualiza en la realidad costarricense de la región Caribe Atlántica, considera la educación formal universitaria pública y privada orientada a la gestión de la educación. En ese sentido, El Ministerio de Educación de Costa Rica caracteriza a la región de la siguiente manera:

Esta región es conocida también como región Caribe, limita al sur con la Cordillera de Talamanca, al este con el Mar Caribe, al norte con Nicaragua y al oeste con las regiones Huetar, Central y Brunca. Está conformada por 6 cantones (municipios): Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo. La extensión de la provincia de Limón es de 9.188,5 km². Esta región representa cerca del 10,3% de la población del país. Es una población de raíces culturales diversas, donde están presentes el sector indígenas, afrodescendientes, blancos y orientales. MIDEPLAN (2014)

Desde el punto de vista migratorio esta región ha atraído a pobladores de todo el país tanto la colonización agrícola como la mano de obra para la actividad bananera provinieron de inmigrantes nacionales y extranjeros. La caracterización de la región identifica que, dentro de las carencias de esta región, se encuentran: la falta de infraestructura: caminos, carreteras y puertos, necesidades que detonan deficientes servicios básicos: en el campo de la salud, la educación. El Estado señala que un problema actual de la región es la excesiva inmigración, que ha desencadenado un fuerte problema de drogas y narcotráfico. Su inseguridad ciudadana es una de las problemáticas más fuertes de esta región, pues afecta directamente el entorno de la totalidad de sus ciudadanos y la falta de seguridad en sus calles. Esta región alberga a la mayor cantidad de indígenas costarricenses que presentan una gran problemática en servicios dentro de sus pueblos en las áreas de: salud, educación, empleo y servicios bancarios, entre otros. (MIDEPLAN, 2014)

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La siguiente ilustración permite visualizar lo anteriormente mencionado:



Ilustración 2. Infografía de la región Huetar (Caribe-Atlántica) de Costa Rica

Fuente: Ilustración basada en insumos recopilados en informes del Estado de la educación, Costa Rica 2015, por Barquero, 2019.

La región Huetar (Caribe-Atlántica) en un esfuerzo conjunto con la cooperación internacional, gobierno nacional y gobiernos locales, intervienen el territorio por un gran rezago social y de integración al progreso del país. Resulta de gran relevancia para la región, ya que se están realizando obras de infraestructura de desarrollo para el país, tales como: mega puerto en la ciudad de Limón, ampliación de carreteras San José–Limón, fuentes de trabajo para más de ochenta mil empleos en la región Huetar, por tanto, se estima un crecimiento en desarrollo inmobiliario, accesos, transporte público, desarrollo económico local, industrial, además de considerar el impacto en el turismo, salud y sobre todo en temas de desarrollo educativo (MIDEPLAN, 2014).

En concordancia con lo anterior, la propuesta de investigación pretende aportar a la práctica educativa vinculada al desarrollo de un territorio que tiene grandes proyecciones de interés socioeconómico y su vinculación con los intereses educativos superiores, además, anhela contribuir con el incremento del porcentaje de jóvenes que asisten a la educación superior

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

en la región. Toda vez que, la forma de hacer docencia en el aula depende de un constante cambio en la pedagogía, la didáctica y la evaluación, la cual, debe responder a la realidad versátil de un territorio en desarrollo y progreso. Con esta realidad de la región objeto de estudio, se ha iniciado una inversión económica y social a nivel de Estado según se indica en el MIDEPLAN (2014), por lo se requiere una atención especial en el ajuste de contenidos educativos de la educación superior, la mejora en el currículo, la creación de nuevas carreras, adaptación de los perfiles profesionales y académicos que se comprometen con las lecciones ante la transformación inminente en la educación superior para el siglo XXI (Plan del Decenio Afrodescendientes 2018-2028).

El cuadro del Plan de Desarrollo Regional que a continuación se presenta describe un modelo de trabajo intersectorial y colaborativo, donde todos los sectores deben aportar en el crecimiento de la región, así la relación entre el progreso territorial y la educación superior.

Tabla 8. Proyectos en desarrollo de la región Huetar

Nombre del proyecto	Descripción	Monto (millones de dólares)
Terminal de contenedores de Moín (empresa APM Terminals, Holanda)	Concesión para el diseño, financiamiento, construcción y operación de la terminal portuaria por 33 años, a partir de 2011. Empresas constructoras generarán unos mil empleos. APM Terminals contratará entre 450 y mil trabajadores durante la operación.	975
Modernización y ampliación de la refinería de Moín (Soresco S.A., empresa conjunta chino-costarricense)	Construcción y equipamiento de una planta que cuadruplicará la capacidad actual de refinamiento de petróleo (de 16.000 a 65.000 barriles diarios). 400 empleos durante la operación.	1.528
Proyecto hidroeléctrico Reventazón (ICE)	Construcción y operación de una represa hidroeléctrica en el cantón de Siquirres.	1.226
Proyecto Limón-Ciudad Puerto (Unidad Ejecutora BID-Gobierno de Costa Rica)	Diversas obras de renovación urbana en la ciudad de Limón.	80
Ampliación y mejora de la ruta 32	Ampliación a cuatro carriles de la vía Guápiles-Moín.	560

Fuente: Mideplan, 2013, y entrevistas con informantes clave.

Fuente: Tabla 8. Tabla recuperada del Estado de la Nación, con insumos de MIDEPLAN, 2014.

La justificación de exponer el cuadro del Plan de Desarrollo Regional radica en el estudio de la planificación y organización de la oferta académica de las carreras relacionadas con la administración de negocios y el desarrollo empresarial, tanto de universidades públicas y privadas en la región Huetar.

Se puede apreciar la necesidad de desarrollar la educación superior en procesos descentralizados de la gran área metropolitana, que van a incidir en este caso en la región

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Huetar. Por tanto, se desarrolla el estudio de las estrategias de gestión pedagógica universitaria y su relación con el desarrollo de proyectos de formación, de investigación y proyección social en las carreras de Administración de Negocios y similares en las universidades públicas y privadas de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, de ahí la importancia de sostener un interés por la gestión pedagógica y su relación con los proyectos de desarrollo país.

III PARTE
Marco teórico:

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

3. Marco teórico: La gestión pedagógica en la educación superior universitaria

El marco teórico profundiza en tres fundamentos esenciales que dan pie a la definición y al desarrollo de tres apartados que apoyan la orientación de los objetivos, las preguntas y el análisis de la investigación:

- Las estrategias de planificación para la gestión pedagógica en la educación superior,
- los modelos colaborativos en la educación superior,
- la gestión pedagógica universitaria en el contexto nacional costarricense.

3.1. Estrategias de planificación para la gestión pedagógica en la educación superior

La estrategia administrativa es reciente en la aplicación en el ámbito educativo. Tiene sus inicios durante los años 60 como una respuesta a las diversas situaciones que se presentaban durante la época; entre ellas, la inconsistencia, la duda y el creciente enfrentamiento entre las partes. Sin embargo, tuvieron que pasar dos décadas para que se pudieran apreciar las primeras aplicaciones del término en el ámbito universitario (Shattock, 2003). Por lo que, en sus inicios muchos de los términos e ideas eran fomentadas originalmente para el sector comercial y posteriormente han sido puestos en práctica en las instituciones públicas para solventar sus problemáticas (Bryson 1996 citado en García 2013). Esto se explica así; la aplicación de la estrategia administrativa en algunos casos es influenciada por los resultados en otras organizaciones y en consecuencia se ha implementado en diferentes tipos de instituciones. Hoy en día la gestión administrativa es una necesidad primaria para la planificación y la organización institucional, sobre todo, en la gestión pedagógica de las universidades que cada día se vuelve más compleja para la implementación del desarrollo del currículo.

Planificación estratégica y la gestión pedagógica en la educación superior

Actualmente la utilización de diversas estrategias de planificación por parte de las instituciones universitarias no es un aspecto extraño para la administración. Almuiñas y López (2012) indican que la administración estratégica de una institución de educación superior representa la consideración del contexto y las situaciones presentes para planear acciones futuras, darles preponderancia a elementos exógenos a la labor universitaria, sin

dejar de lado sus elementos intrínsecos, aceptar un rol innovador y dinámico. Como consecuencia, es una organización que planea y lleva a la práctica sus estrategias y comprueba las tácticas.

La institución de educación superior debe responder a las necesidades de la sociedad, mediante sus implicaciones y avances en términos de la formación profesional, la investigación, la actividad social, la descentralización de actividades y el establecimiento de metas de relevancia a fines al desarrollo de las regiones (CONARE, 2015). Por tanto, cabe destacar que, para concretar la planificación estratégica, se debe de estar informado sobre el tipo de resoluciones que orientan el establecimiento de las tácticas en el organismo, para determinar los elementos del presente y futuro impacto. Por esta razón, el orden en la planificación dentro de la organización es un elemento crucial para aquellos individuos que desean poner en práctica la correcta dirección estratégica (Álamo y García, 2007).

Drucker (1993) conceptualiza el término planificación como una de las principales responsabilidades del cuerpo gerencial de una entidad, propicia la toma de decisiones y las labores esenciales para lograr un cometido específico de la organización. Por tanto, mediante la planificación estratégica y organización de la institución se hacen previsiones respecto a su futuro desempeño y busca emplear los mecanismos más adecuados para cumplir con sus metas, entre ellas la gestión pedagógica en la educación superior.

Otras concepciones de planificación según Escudero (1992, p.22) y citadas por Gairín (1996) son, por ejemplo, que la planificación es un proceso continuo que afecta la realidad de la organización. Este proceso requiere de un enfoque de transparencia donde se rescata el pasado, se analiza el presente y se proyecta el futuro. La planificación permite clarificar, construir y activar el contexto social e institucional en el que adquiere sentido la realidad del proceso de planificación, creando acciones a la luz de las opiniones de valor de los supuestos teóricos en lo que se enfoca la visión de la educación.

Gairín (1996) define la planificación como un proceso sistemático, continuo y abierto por el cual se estructuran acciones dirigidas a conseguir la realización de una determinada propuesta. El autor añade que la planificación participativa exige clarificar la extensión de dicha participación, ya que parece lógico que no todos pueden colaborar de la misma manera,

ni en el mismo sentido (p.258). Por lo que, en la planificación participativa es necesaria para desarrollar la propuesta académica, sin dejar de asumir las responsabilidades asignadas a cada miembro en la organización.

Por otra parte Gairín (1996) señala la relación entre la administración y la gestión como la conexión que se da en la práctica y la política determinada (pp. 80-81), Este vínculo que debe existir entre la administración y la gestión de las universidades constituye un conjunto de lineamientos para orientar la acción y uso de los recursos para alcanzar las metas, la secuencia de actividades con que se lograrán los objetivos y la consideración de la temporalidad requerida para efectuar la labor de cada una de sus partes, teniendo especial control en todos aquellos eventos involucrados.

Por su parte, los hallazgos de Llinàs-Audet *et al.*, (2011) obtenidos por medio de su estudio de caso referente a la dirección estratégica de las entidades universitarias españolas, logran señalar que, tanto la visión como la misión son de gran relevancia para implementar una formulación estratégica; no obstante, el estudio de estos autores determinó que dichos elementos no siempre son incluidos por las instituciones de educación superior.

En este sentido, podría decirse que las organizaciones con cierto nivel de éxito son aquellas que tienen definidas su misión-visión, y, para lograrlo, evidencian una adecuada planificación y organización de su quehacer. De igual forma, lo hacen las instituciones dedicadas a la educación superior. Por tanto, se sugiere como una de las principales estrategias de las organizaciones tener clara su razón de existir, para saber conocer, saber hacer, querer hacer y poder hacer. Por consiguiente, podrían considerarse las siguientes ideas para entender la misión-visión en las organizaciones dedicadas a la educación superior.

David (2008) propone los siguientes elementos para la planificación estratégica en el marco de la modalidad gerencial. En primer lugar, se debe establecer la técnica para elaborar la misión-visión; por tanto, es importante clarificar ambos términos. La misión es la pauta que describe la finalidad y sentido de la entidad, favorece la inclusión de los colaboradores en las diversas labores de la institución. Por otro lado, la visión es una propuesta de futuro que implica las acciones que se espera sean realizadas por esta. Posteriormente, el autor comenta que es necesario considerar los objetivos de la institución, para delimitar las metas que

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

pretende lograr, para el cumplimiento de su misión y rescatar aquellos aspectos en los que la entidad debe mejorar.

A continuación, se presentan algunas ideas sobre la comprensión del marco filosófico organizacional en relación con la misión-visión en las entidades de educación superior.

La misión de las organizaciones de orden superior va a depender de la actividad que realice cada una de ellas, de la necesidad de la población que atiende, de la calidad de la oferta académica que ofrece pertinente a la situación económica, política, tecnológica, social, cultural y científica, de acuerdo con el contexto de cada institución y de los recursos de los cuales dispone. La visión de los centros educativos de educación superior la constituye el ideal que la organización se plantea a futuro. Es una proyección ambiciosa, realista e inteligente. También incentiva y orienta a los diversos actores del proceso educativo.

La siguiente idea sirve como ejemplo para realizar el planteamiento de la visión: ser una universidad de excelencia, reconocida por su alto nivel de calidad en el desempeño en la docencia, la proyección social y la investigación que es producto del trabajo conjunto de todos sus colaboradores. Pues, deja de manifiesto un ideal e incentiva a los actores del proceso. Por tanto, es importante considerar la misión-visión en la planificación de la organización universitaria, idea respaldada por Porter (2008, citado en García 2013), cuando expresa que la importancia del afán administrativo de una entidad se encuentra dado por las capacidades de planificación de la institución para responder a su quehacer. En los párrafos subsiguientes se exponen las estrategias de planificación y de gestión para lograr el cumplimiento de la misión-visión en las instituciones de educación superior. Pero antes es transcendental conocer otros de los beneficios de la planificación estratégica. Tales como, los que a continuación se exponen, a partir de los escritos de Fernández y Rosales (2014)

1. Mejora el rendimiento y cumplimiento de labores dentro de la institución.
2. Actúa como aliciente para los colaboradores de la institución.
3. Hace posible que las instituciones creen una visión hacia el futuro, orientada siempre a la consecución de metas y al cumplimiento de la misión a la cual aspira la entidad.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

4. Facilita que las instituciones solucionen de manera efectiva las dificultades que se les presenten durante su desarrollo de la propuesta académica.
5. Por último, permite una mayor incidencia por parte de los colaboradores de la institución en los diversos procesos de toma de decisiones y el crecimiento de la entidad, mejorando por tanto la comunicación y las relaciones a nivel interno.

Los anteriores beneficios serán producto de una acertada estrategia de planificación y organización, e inciden de forma positiva en el cumplimiento de la misión-visión de las universidades y por ende en la gestión pedagógica de la educación superior.

Para Almuiñas y López (2012) la gestión de una institución de educación superior obedece a una planificación sustentada en el contexto. Como se ha explicado se considera una mirada al pasado de la entidad, valora las condiciones presentes para proyectar las acciones futuras. Además de vincular los elementos exógenos e intrínsecos a la labor universitaria. Es por esta razón que la planificación y la gestión dentro de la entidad educativa son componentes decisivos para aquellas personas que tienen la responsabilidad de implementar una apropiada dirección estratégica (Álamo y García, 2007).

En concordancia con las ideas anteriores, Armijo (2009) afirma que la planificación estratégica constituye un mecanismo que facilita la toma de decisiones en las instituciones donde se aplica; además, hace posible que las organizaciones logren mejorar la calidad en sus servicios y trámites internos, por lo que, es importante tener claro los propósitos de la institución y con estos establecer los objetivos y las metas que permiten cumplir con los fines establecidos y definidos por cada organización.

Para tal efecto el autor, propone una serie de pautas que permiten el cumplimiento de los fines:

Tabla 9. Pautas para el cumplimiento de los fines de la gestión pedagógica

	Pautas de cumplimiento
1	Delimitar las metas, objetivos e indicadores que hagan posible la revisión de los diversos resultados obtenidos, con la finalidad de establecer determinadas acciones y los mecanismos apropiados para revisar la gestión pedagógica.
2	Establecer claramente los responsables de alcanzar las diversas metas propuestas.
3	Instauración de mecanismos de monitoreo de la gestión interna en los que debe establecer los deberes necesarios para la consecución de las metas, asimismo, deben establecerse los mecanismos para tomar decisiones.
4	Vincular el presupuesto con el recurso económico con que se dispone para la obtención de los objetivos.
5	Establecer las asignaciones, la independencia y la flexibilidad en las labores de gestión en relación con el cumplimiento de los compromisos obtenidos.

Fuente: Tabla 9. Pautas extraídas de Armijo, 2009.

Tener en cuenta dichas pautas para cumplimiento de los fines facilita la labor de la gestión y contribuyen con la consecución de la misión-visión de las organizaciones; de ahí su importancia.

Llegados a este punto, Álamo y García (2007) exponen las etapas por seguir en el proceso de planificación estratégica, de la siguiente manera:

- Preplanificación: se refiere a la previa estructuración de metas y tácticas antes de la preparación del proceso.
- Análisis del entorno: se basa en el juicio de valor del contexto.
- Evaluación del ámbito interno: comprende la valoración de la entidad a nivel intrínseco.
- Declaración de la misión y la visión: la primera es el aspecto que guía el accionar institucional y la segunda las aspiraciones de esta.
- Identificación de los ejes estratégicos: a fin de reconocer ciertos ejes temáticos que tendrán relevancia en su actuar.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Formulación de objetivos y estrategias: constituye la fase primordial de cualquier táctica administrativa, tomando en consideración a la realidad externa e interna de la organización.

El desarrollo de dichas etapas favorece el cumplimiento de los propósitos de la organización. Por tanto, es necesario realizar una constante regresión y revisión de las etapas, esto con el fin de alcanzar cohesión con los objetivos, y así lograr el fin estratégico (Gómez, 2015).

En el contexto, anteriormente citado, se pretende que la organización esté continuamente en revisión para mantenerse actualizada (Almuiñas y López, 2012). Para ello, Bernal (2012) indica, toda estrategia de planificación debe seguir una serie de preceptos, con la finalidad de ser de beneficio para el departamento de gestión de la entidad que desee ponerlas en práctica.

Tabla 10. Perspectivas para la planificación estratégica en la gestión pedagógica

1	En una labor de planificación con miras hacia el futuro, siempre se busca prever cualquier posible dificultad o ventaja para lograr los objetivos propuestos.
2	La planificación busca siempre ser un proceso de total raciocinio en la toma de decisiones, pues la planificación es la guía para tomar las decisiones adecuadas y necesarias que benefician la institución y sus objetivos.
3	La planificación es el resultado de un proceso de selección y reflexión en el cual se selecciona la mejor estrategia para la institución.
4	Debe ser un proceso que considere la totalidad y cada una de las partes que integran la entidad en la que va a ser aplicada.
5	La planificación constituye un procedimiento que incluye una serie de etapas que pueden llegar a ser repetidas después de su valoración.
6	Es un mecanismo de otorgamiento de materiales que han sido seleccionados y discutidos como los necesarios para la institución.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

7	Constituye una metodología cíclica, en la cual la consecución de una tarea permite la evaluación de la siguiente o el cambio de alguna de las acciones ya realizadas, y busca obtener un proceso adecuado y óptimo para los fines de la institución.
8	Es una labor que no debe ser considerada como aislada o única, por el contrario, se encuentra en estrecha relación con otras áreas de la administración de una entidad, al establecer una relación de reciprocidad.
9	Es un mecanismo que hace posible la realización de diversas propuestas para alcanzar los objetivos.
10	La planificación es una estrategia por la cual las instituciones logran innovar y cambiar sus prácticas actuales en caso de requerirse.

Fuente: Tabla 10. Adaptación de ideas de Bernal, 2012, por Barquero, 2019.

La tabla 10 señala una serie de pautas que se requieren para plantear una propuesta con visión que conduce a la toma de decisiones en beneficio de las organizaciones educativas para que impacten dentro y fuera de la institución. Dichas pautas permiten alcanzar los objetivos estratégicos, así como los objetivos operativos, con el fin de generar las condiciones de mejoras continuas y de ser necesario cambiar las prácticas pedagógicas de acuerdo con la realidad de cada comunidad educativa.

El encargado del proceso de planificación estratégica, especialmente en el campo educativo, debe ser capaz de llevar a cabo todas y cada una de sus funciones con el mayor profesionalismo y con el conocimiento necesario para lograr una buena gestión educativa (Maduro y Arteaga, 2009). Razones por las cuales el gestor pedagógico requiere contar con capacidades gerenciales para incidir positivamente en la labor cotidiana del cuerpo docente y para proponer las prácticas pedagógicas que demanda la institución educativa.

Collado (2012) comenta que en las décadas de los 50 y 60 el administrador educativo tenía la única labor de presentar y ser la representación de la institución educativa para la cual colabora, además de establecer un código disciplinario que debía ser seguido por todos los colaboradores de la institución. Caso contrario el que ocurrió durante la década de los 70 en la que el gerente educativo debía responder a las necesidades y exigencias del colectivo tan

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

variado como fuera este. Para la década de los 90 era necesario que el gerente tuviera una visión de grupo y reaccionara a los constantes cambios en los sistemas educativos e integrara a todos y cada uno de los participantes de los procesos educativos. (p14). Posteriormente Gairín (2015) hace referencia a la cotidianidad institucional la cual es afectada por las estrategias relacionadas con los procesos de planificación. Esta relación es necesaria para determinar el rumbo a seguir por una determinada organización, a través de la implementación de diversas técnicas empleadas de manera apropiada por la administración de los centros educativos.

En este momento, la planificación estratégica es de gran relevancia para las instituciones de educación superior, pues permite transformar el proceso de gestión pedagógica cada vez que se recopila datos de su incidencia en las áreas sustantivas de la Universidad. Lo que es coincidente con las ideas de Almuñás y López (2012) que resaltan importancia de la planificación estratégica dentro y fuera del centro universitario, ya que esta atiende las modificaciones y los desafíos que sufre el contexto.

Por otra parte, Llinàs-Audet *et al.*, (2011) mencionan con respecto a la perspectiva planificadora de las entidades de educación superior para tomar diversas decisiones en relación con las metas que desean lograr y sus diversos quehaceres, considerar no solo la intuición, sino también contemplar las etapas de gestión para el proceso de planificación.

En congruencia con lo anterior la representación de la UNESCO en Perú (2011) indica que existen una serie de mecanismos que le brindan una orientación a las labores administrativas en el ámbito educativo, mecanismo conocido como el *Ciclo de Deming*, desarrollado por Walter Shewhart, que presenta las siguientes etapas para la gestión:

Tabla 11. Etapas para la gestión según el ciclo de Deming

Etapa de planificar	En esta etapa se determinan las acciones por realizar utilizando una serie de técnicas que mejoren la gestión institucional. Para lograr el éxito en ella es necesario contar con una serie de aspectos, entre los cuales se incluyen una revisión y análisis de la situación previa a la implementación de las estrategias por utilizar, la determinación de las metas y objetivos que se desea lograr, las acciones y las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con la estrategia de planificación deseada, y finalmente, establece los insumos y materiales necesarios para desarrollar la estrategia requerida.
---------------------	---

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Etapa del hacer	Como su nombre lo indica, en esta etapa se desarrolla la estrategia en colaboración con el profesorado, el estudiantado, las familias de los estudiantes y los demás posibles colaboradores; de igual manera, se debe tomar en consideración los insumos necesarios para llevar a cabo la estrategia propuesta. Además, se deben delegar las funciones que cada colaborador tendrá.
Etapa de verificación y monitoreo	En esta etapa se comprueba que las acciones llevadas a cabo hayan respondido a la planificación propuesta, además, permite evaluar la distribución de tareas y el logro de las metas establecidas. A su vez, permite el replanteamiento de las tareas necesarias para lograr el éxito.
Etapa del actuar	Para esta etapa es necesario considerar las revisiones realizadas en la etapa anterior y constatar que todos los cambios que se han llevado a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

Fuente: Tabla 11. Extraído de la UNESCO, 2011.

La finalidad de dichas etapas es de alcanzar niveles destacables de calidad en el cumplimiento de las metas siguiendo una lógica. Actualmente, la planificación estratégica es de gran relevancia para las instituciones de educación superior, ya que guía la gestión e indica qué se debe transformar en el proceso de gestión cada vez que se recopilan datos en áreas dentro y fuera de la institución. Esto gracias a las modificaciones y los desafíos que sufre el contexto (Almuiñas y López, 2012).

La gestión pedagógica universitaria

Es importante aclarar lo que el término gestión pedagógica implica para el sector educativo. Casassús (2000) y Venegas (2011) concuerdan en que esta terminología en sus inicios fue empleada en el ámbito educativo de manera limitada para referirse a la realización de programas o a la regulación del personal docente y al manejo de los recursos financieros, sin tener una incidencia directa en aspectos educativos o curriculares. Aunque el término se desarrolló y llegó a ser comprendido como la revisión de las actividades educativas, esta gestión continuaba siendo inefectiva, como lo menciona Castro (2009), porque no se relacionaba con el desarrollo de la actividad curricular de las instituciones educativas.

Para Beltrán (2000), la gestión pedagógica busca que los participantes e integrantes del sector educativo trabajen de manera conjunta para conseguir los objetivos del sistema educativo en general. El término de gestión pedagógica es definido por el Ministerio de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Educación de Colombia (2013) como un procedimiento que busca mejorar las entidades educativas y sus actividades, con el propósito de nutrir las áreas pedagógicas, administrativas y aquellas relativas a la sociedad a la que responden los centros educativos, todo con el fin de cumplir con las exigencias que les son impuestas a dichas entidades. Para ello, la gestión pedagógica, posee cuatro diferentes áreas: de gerencia, de control educativo, de la sociedad y de administración financiera.

Es importante, además de definir y caracterizar este tipo de gestión, tener clara su finalidad para mejorar el desempeño de la labor universitaria. Para tal efecto se describen los fines de la gestión pedagógica propuestos por Meza (2015):

A la gestión pedagógica le corresponde:

1. Asegurarse de que las normas institucionales y educativas sean respetadas.
2. Promover el cambio y la utilización de las metodologías y materiales educativos necesarios.
3. Utilizar vías innovadoras para mejorar los procesos de comunicación.
4. Fomentar y aplicar indagaciones y modificaciones pedagógicas evaluando en todo momento su impacto en la sociedad.
5. Implementar mecanismos que promuevan y mantengan la comodidad y tranquilidad de la comunidad estudiantil.
6. Revisar que los centros estudio ofrezcan oportunidades educativas que respondan a las necesidades actuales.

Por su parte la representación de la UNESCO en Perú (2011), agregaba como otra finalidad, a la gestión pedagógica incentivar una educación de calidad que esté basada en la praxis y no solo en los aspectos epistemológicos de la educación.

Por tanto, la modalidad de gestión pedagógica es de gran relevancia para el sector educativo, ya que, como lo menciona el Ministerio de Educación de Colombia (2013), fortifica a todo sistema educativo en general y a cada uno de los niveles que lo componen y en lo particular a la educación superior. Por tanto, las universidades se ven beneficiadas en las áreas gerenciales y educativas; por ejemplo, para originar modificaciones y desarrollar en el estudiantado nuevas habilidades y conocimientos.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La Red Internacional de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, conocida como Red Telescopi, tiene la finalidad de incrementar la calidad y la pertinencia de la educación superior, y contribuir a la conformación de oportunidades y espacios que faciliten la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina. Actualmente, se considera en la planificación estratégica y la organización universitaria algunos de los indicadores generales de gestión universitaria en los centros de educación superior, los cuales, están explícitos en la construcción de las operaciones ordinarias y estratégicas de la institución académica (Telescopi, 2018). En la siguiente ilustración 3 que describe los indicadores referidos por la red:

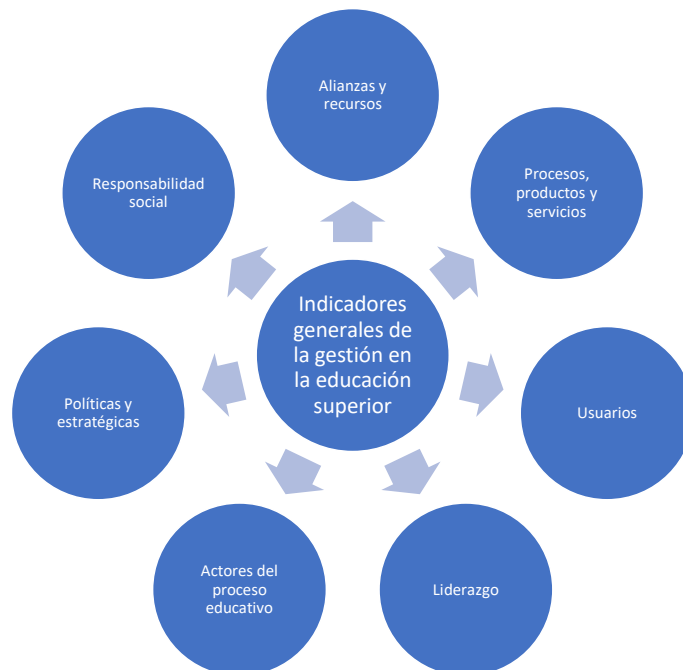


Ilustración 3. Indicadores generales de gestión en la educación superior.

Fuente: Adaptación de información de la Red Telescopi, 2018, elaborada por Barquero, 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Los indicadores expuestos en la ilustración sirven de guía para que las instituciones de educación superior planifiquen, valoren y en caso necesario replanteen el proceso de gestión o lo actualicen, recopilando datos para cada uno de los indicadores mencionados por la Red Telescopi (2018). A continuación, algunas ideas acerca de estos indicadores para ser consideradas en dicho análisis.

Con el indicador de liderazgo se pretende identificar personas líderes con habilidades para negociar y escuchar a los demás, para desarrollar un pensamiento pragmático, el respeto por los demás, desarrollar una clara idea sobre la autoridad, la perseverancia y la responsabilidad, desarrollar un alto nivel de educación y cultura, desarrollar una visión de la comunidad educativa, desarrollar la capacidad para organizar grupos y para aprovechar el entorno y las oportunidades. Además de planificar los objetivos existentes o crear nuevos objetivos para facilitar la búsqueda con excelencia de la misión-visión de la institución y de motivar a los colaboradores para gestionar los cambios que se requieran para mejorar la labor educativa.

Con las políticas y las estrategias como indicadores se pretende promover las destrezas en grupos específicos para desarrollar la misión- visión por medio de la planificación y la organización en la implementación de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes para hacer realidad la propuesta educativa.

Con los actores del proceso educativo como indicadores se pretende identificar destrezas que determinen el éxito en el desarrollo de las estrategias y las políticas en las instituciones. Además de determinar la dedicación, el rendimiento, las habilidades, el talento y la creatividad de los colaboradores, así como el apoyo que estos tienen para obtener los requerimientos y cumplir sus deseos con respecto a los objetivos institucionales. Por otra parte, se muestran el uso del conocimiento y del potencial de las personas para la creación de una cultura de valor.

Con las alianzas y recursos como indicadores se pretende identificar cómo planifican y gestionan las instituciones para establecer alianzas importantes y el uso adecuado de los recursos externos e internos, lo que permite desarrollar eficazmente las estrategias y las políticas para el proceso de funcionamiento.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

De los procesos, los productos y los servicios como indicadores, se pretende conocer cómo se diseñan y gestionan las decisiones a partir de los resultados de estos en las instituciones con el fin de obtener productos equilibrados y sostenidos y en consecuencia para incrementar la calidad de todas las áreas sustantivas que se desarrollan en las universidades.

Con los usuarios como indicadores se busca identificar cómo se desarrollan y se acuerdan en las instituciones los criterios para valorar el rendimiento y los resultados según sean las necesidades y expectativas de los actores del proceso educativo con el fin de buscar estrategias y políticas que garanticen el éxito en el rendimiento y en los resultados futuros.

Con la responsabilidad social como indicador se pretende identificar como es la relación entre la institución y los grupos de interés externos.

Una vez analizados los indicadores anteriormente citados resulta evidente que deben ser considerados en la planificación de la gestión pedagógica universitaria, y con ello desarrollar una estrategia para propiciar una cultura de proyección social, de formación pedagógica y una cultura de calidad, garantizando en alguna medida con esto el éxito en el intercambio de conocimientos acordes con las políticas educativas y los fines de la institución universitaria.

3.2.El currículo y la gestión pedagógica

El currículo, como elemento intrínseco a la gestión pedagógica, mantiene una estrecha relación con las finalidades de un sistema educativo que busca un soporte metodológico y teórico en él, imprescindible para cualquier labor educativa, como lo es, el oxígeno para que se logre la vida. Lacas (2010) comenta que entre estos dos términos (currículo y gestión pedagógica), existe una importante y apegada relación, esto debido a que es necesario para implementar adecuadamente la labor educativa contar con una herramienta (currículo) que le permita clarificar cuáles son los aspectos que se desean desarrollar, por ejemplo, los contenidos para abordar con el alumnado y de igual manera para que el educador pueda contar con un punto de referencia con el cual basarse para enseñar las diversas actitudes, los tópicos y demás elementos que propiciarán el logro de las metas educativas.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Es importante, por lo tanto, brindar una definición de lo que el término currículo significa para la gestión pedagógica y docente. Meléndez (2015) menciona que existen dos corrientes con respecto al concepto de currículo:

- La primera de ellas es considerada con una perspectiva mucho más global con relación al concepto que lo supone como el resultado de todo un proceso de escogencia de unidades de estudio que responden de manera efectiva a las necesidades de la sociedad con respecto a la educación, que incluye las metas que el proceso educativo pretende lograr, los quehaceres que se llevan a cabo en el aula, así como el tipo de medición que se pretende implementar para el desarrollo de los contenidos.
- La segunda perspectiva se enmarca en una visión un poco más conservadora, pues lo considera como el conglomerado de los planes de estudio y teorías establecidas al respecto.

Teniendo en mente estas dos perspectivas con relación a lo que el término de currículo significa, se puede hablar de dos funcionalidades primordiales de tal herramienta; Pérez (2013), hace una designación para ambas funciones:

1. El currículo visto como el conjunto de los contenidos, en el cual se incluye:
 - i. plantear las áreas del conocimiento,
 - ii. identificar la idea central del contenido del área del conocimiento,
 - iii. y valorar la transferencia de los conocimientos al alumnado.

2. El currículo visto como un proyecto de la institución educativa, lo que posibilita:
 - i. alcanzar un ideal para la actividad educativa,
 - ii. lograr la transferencia de un marco filosófico/ideológico institucional.

Ambas perspectivas, conducen al cumplimiento de la visión-misión de la organización educativa.

Es importante recordar, que el currículo es influenciado por elementos foráneos a la labor educativa. La institución educativa es una de las que más aportes y beneficios ha recibido de parte de aquellas otras entidades que se encuentran fuera de su entorno, que de una u otra manera se han convertido en relevantes para su actividad, siendo la principal de estas el

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

sistema social y su devenir histórico. Así lo expresa Rojas (2012) cuando escribe que el currículo es parte del resultado tangible de eventos históricos que han formado a una determinada sociedad, pues considera que el currículo es el transmisor de diversas ideologías sociales, de las clases políticas o inclusive de los ámbitos filosóficos. Para este estudio acerca de las estrategias de gestión pedagógica universitaria el currículo no es simplemente un conglomerado de contenidos escogidos al azar, es un resultado visible de un proceso que responde a un pensamiento ideológico, sociológico, político, filosófico, antropológico que afecta la manera en que los contenidos serán estudiados por el alumnado, por lo que en el siguiente apartado se describe la importancia de la gestión pedagógica y su conexión con el diseño y desarrollo curricular universitario.

La relación de la gestión pedagógica con el diseño curricular universitario

La labor de las personas que tienen a cargo el desarrollo curricular tiene sin duda una responsabilidad social, la cual pretende en el proceso de información y formación garantizar la transformación integral del estudiante. Para tal efecto cualquier docente según su área de experticia, requiere en todo momento contar con una guía (currículo) que lo oriente en su gestión pedagógica. Los sistemas de educación superior pueden parecer agentes externos, autónomos que no deberían estar restringidos por propuestas curriculares, sin embargo, el currículo es una herramienta de la que disponen las entidades educativas para basar y guiar su accionar académico convirtiéndose así en un instrumento necesario para la labor universitaria.

Bolaños y Molina (2007) afirman que para que la propuesta curricular posea la mayor relevancia posible, es necesario tomar en consideración una serie de componentes, tales como: los elementos, las fuentes, los fundamentos y el enfoque de cada institución, los cuales deben ser incluidos en todo diseño curricular para que sean todos constituyentes que brindan riqueza y formalidad a las propuestas académicas de cualquier tipo. Estos componentes dejan entrever las necesidades de una sociedad que busca en la universidad la formación profesional de aquellos que están en estas instituciones. Para lograr una mejor comprensión de estos componentes se explicarán de forma detallada en los siguientes títulos.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Es importante, tomar en consideración que otro aspecto de gran relevancia para la implementación de la oferta académica es la propuesta de ejes transversales en el desarrollo del currículo en las entidades universitarias. Reyes y Henríquez (2008) comentan que la transversalidad implica la inclusión de diversos tópicos que preparan al estudiantado para la vida social y que los instruye con una serie de ideales y códigos morales que la sociedad espera de cada uno de ellos. Se puede afirmar, entonces, que la transversalidad contribuye con el crecimiento ético de la colectividad y permite que las instituciones educativas de mayor trascendencia en las sociedades puedan cumplir con su fin máximo de formar a seres humanos integrales.

Una vez analizados y considerados cada uno de los puntos antes mencionados, se puede proceder a la realización o planificación de una propuesta curricular universitaria. Bolaños (2015) propone considerar las siguientes cinco etapas para la planificación de una propuesta curricular para la institución o entidad universitaria:

1. Elaboración de referentes teóricos
2. Delimitación de los propósitos esperados
3. Perfil de salida del estudiantado
4. La escogencia del estudiantado
5. Ordenamiento de los contenidos y la gestión de dicho currículo

Estas etapas facilitan y orientan la elaboración y la aprobación de una propuesta curricular universitaria. Además, facilitan y guían la gestión pedagógica universitaria

El mismo autor comenta que para la primera etapa antes mencionada es necesaria una caracterización completa de la carrera a la que se le desea realizar un cambio o bien de la carrera que se quiere proponer, además sustenta y facilita la caracterización de las labores que los futuros profesionales realizarán al graduarse, propicia la delimitación de las áreas del saber que se ajustan a la formación del estudiantado, respalda la manera en que se da el aprendizaje de la carrera, fundamenta la visión que cada área profesional posee sobre aspectos como la educación o el aprendizaje.

Durante la segunda etapa, se deben establecer los resultados o los aprendizajes que se espera los alumnos obtengan a lo largo de su formación; de igual manera es necesario incluir la

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

posible incidencia social de la carrera tratada. En esta etapa se puede apreciar, al proceso desarrollado dentro de las aulas y a aquel orientado hacia el exterior de estas.

Se llega así a lo que Bolaños (2015) llama el perfil de salida o tercera etapa: implica establecer las capacidades y demás conocimientos que el estudiante poseerá al finalizar su formación profesional. Aspecto de gran relevancia para guiar tanto al estudiantado como a aquellas instituciones o potenciales fuentes de empleo que estén interesadas en los graduados de la institución.

De esta forma, el citado autor llega a la cuarta etapa, que debe ser considerada por el funcionario de la entidad universitaria para desarrollar una propuesta curricular, etapa en la que se debe delimitar los tópicos y las materias que serán objeto de estudio y de aprendizaje, de igual manera se deben establecer las técnicas y metodologías necesarias para ser instruidas. Por tanto, se puede inferir que en esta etapa se delimita el esqueleto teórico de la propuesta planteada.

Por último, es importante definir los diversos materiales, recursos necesarios para que la propuesta curricular se mantenga en vigencia dentro de la institución (Bolaños, 2015). Al finalizar el proceso, es importante entonces asegurar la conveniencia y la utilidad de la propuesta curricular con la finalidad de que no sea un proyecto fugaz y pasajero.

Como se puede apreciar, el quehacer universitario posee una cercana relación con la labor curricular al igual que cualquier otro ente educativo. El currículo debe estar presente en toda actividad de índole educativa. Es necesario tener la base y la seguridad que dicha herramienta le brinda al educador. Por ende, es imprescindible realizar un proceso exhaustivo y a conciencia si se desea efectuar alguna modificación o propuesta en el ámbito curricular, en especial porque este será el documento que guíe el accionar y el futuro del alumnado y futuros profesionales. Asimismo, es relevante tomar en consideración aspectos que permitan la formación integral del alumnado para impactar de manera positiva en la sociedad a la cual se responde. Por tanto, queda evidente que la planificación curricular y la educación son una dupla que puede potenciar enormemente las posibilidades y la formación de aquellos que día a día ingresan a las aulas de nuestras universidades. Así las cosas, se procede ahondar acerca de los componentes del currículo.

Componentes generales del currículo

La planificación de la gestión pedagógica, en su carácter universal, considera el planteamiento metodológico de acuerdo con los siguientes componentes del currículo:

- las fuentes del currículo
- los elementos del currículo
- los fundamentos del currículo

Los componentes incluyen en forma transversal la filosofía y los enfoques particulares de cada organización universitaria, los cuales pueden ser: humanista, científico, tecnológico, artes, socio-constructivista, dialécticos, entre otros. En los siguientes apartados se describen los componentes del currículo, según diversos autores y autoras que han trabajado ampliamente el tema, por ejemplo, Mora (2011), Ugalde (2000), Barrios (2004), Medina (2005) y Castillo, Góndola, González y Tristán (2015).

Fuentes del currículo

Para Mora (1998) las fuentes curriculares son las que sustentan el currículo y respaldan su aplicación y planeamiento. Es decir, las fuentes constituyen el norte y el marco referencial del cual dispone el experto curricular para plantearlo y aplicarlo posteriormente. El mismo autor, añade que las fuentes curriculares son la representación visible de lo que la sociedad espera de la institución educativa.

El concepto de fuentes del currículo según Ugalde (2000) refiere a aquellos aspectos del currículo que lo nutren, lo orientan y lo sostienen. De ahí las siguientes ideas; las fuentes del currículo son elementos que le brindan a los entes educativos una serie de parámetros que definen la propuesta curricular que desean ofrecer. En otras palabras, las fuentes del currículo indican los límites o los aspectos del conocimiento que deben ser instruidos, o que guiarán el quehacer diario de una determinada institución de educación. Medina (2005) amplía esta concepción cuando expresa que las fuentes del currículo son la base de la concepción curricular y responden a las ideologías sociales, a las actitudes aceptadas, y demás aspectos necesarios para la labor educativa

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Pérez (2013) comenta que son diversas las fuentes del currículo y estas incluyen diversas realidades o perspectivas que influyen en la labor educativa de una u otra manera como el área de la cultura, la sociedad, los procesos de instrucción y otros aspectos circunstanciales que son de gran importancia para construir un currículo en cualquier ámbito educativo.

Por su parte, Castillo *et al.* (2015) establecen que estas fuentes indican los límites y los caminos a seguir por las instituciones educativas para implementar de manera efectiva y adecuada un determinado modelo educativo. Se expone, de esta manera, que el currículo y sus fuentes no cumplen únicamente un rol informativo o restrictivo en relación con las temáticas por estudiar, sino que también sirven de faro para guiar la labor educativa en general, según sean las particularidades de cada uno de sus componentes. Se puede afirmar, entonces, que las fuentes constituyen la base de todo currículo y que sin ellas el mismo no sería más que una serie de tópicos colocados al azar en un documento.

Cada una de estas definiciones son importantes para aquella persona que desea desempeñarse en la gestión pedagógica, ya que es vital conocer cuáles son los elementos que deben ser considerados para plantear o proponer e implementar un diseño curricular determinado, pues, como se mencionó anteriormente este es el elemento que guía la labor educativa y si este no está bien planteado o fundamentado la totalidad del sistema fallará en llevar educación de calidad a aquellos que son su población. Las fuentes del currículo son: el educando, el contexto y los conocimientos que serán instruidos en las instituciones. A continuación, se presenta una caracterización de dichas fuentes, para la cual, se tomó en consideración los escritos de Ugalde (2000), Castillo *et al.*, (2015), Mora (1998), Medina (2005) y Barrios (2004):

Tabla 12. Caracterización de las fuentes del currículo

Fuentes del currículo	
Contexto y sociedad	Es aquella fuente que mayores contribuciones aporta a la labor educativa, ya que, esta le brinda al sistema educativo los ideales, las inclinaciones, los requisitos, entre otras condiciones que se espera de la educación y que requieran aquellos que se forman en dicho espacio. Esta fuente de recursos y fuentes variadas y es especialmente relevante en un contexto que considera que el aprendizaje no se da únicamente dentro de las aulas sino también fuera de ellas y de variados insumos, lo que permite tener una visión mucho más amplia del tipo de currículo que se necesita desarrollar.
Educando	Este es el elemento central de todo proceso educativo, es al que se dirigen las propuestas establecidas en el currículo. Por esta razón, es importante considerar las carencias, las motivaciones, las características y las necesidades del alumno sujeto de la propuesta curricular. Debe ser considerado desde su individualidad y en relación con los demás. Además, es importante porque este es el que constituye el contacto con la realidad social y cultural del contexto en el que se desarrolla el currículo. Así mismo, permite determinar el potencial que tiene el alumno para propiciar cambios y convertirse en un agente activo dentro de la sociedad a la que pertenece.
Áreas del saber	Estas áreas son las que hacen posible la construcción de los proyectos de estudio y, por lo tanto, permiten la eliminación o selección de diversos contenidos que concuerden con estas y con los propósitos del proceso. Estos contenidos deben ser analizados con la finalidad de descubrir los aspectos relevantes de cada una de las áreas, así como las conexiones existentes entre unos y otros para promover un aprendizaje para la vida. Estas diversas áreas del saber deberán ser seleccionadas con precaución para propiciar un aprendizaje integral en el alumnado y responder a aquellos conocimientos que la sociedad espera sean aprendidos por los futuros profesionales.

Fuente: Tabla 12. Adaptado de Mora, 2011, Ugalde 2000, Barrios 2004, Medina 2005 y Castillo *et al.*, 2015, por Barquero, 2019.

Todas las características anteriores son relevantes para la elaboración del currículo, además estas evidencian la riqueza de las fuentes para la ejecución de la propuesta académica y, por ende, deben ser consideradas en la gestión pedagógica. Por tanto, es necesario incluir información de todas fuentes expuestas para evitar un único origen de insumos, lo que provocaría que el currículo se convierta en un conglomerado de contenidos. Mora (1998) comenta que la importancia de las fuentes curriculares reside en el hecho de que estos dan respuesta a las preguntas básicas de la planeación curricular lo cual enriquece dicha labor. Medina (2005) añade que las fuentes curriculares son cruciales debido a las exigencias de la sociedad actual la cual requiere que las personas tengan una mayor y variada cantidad de información. Es decir, las fuentes del currículo permiten definir las habilidades y

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

conocimientos que son demandados para que el estudiantado se desempeñe de manera efectiva en la sociedad del siglo XXI. Asimismo, Barrios (2004) expresa que la importancia de este constituyente del currículo reside en el hecho de que brinda un marco referente en relación con el proceso educativo. Así, las fuentes se convierten en la base del accionar curricular de la institución.

Como consecuencia, es trascendental tomar en consideración la incidencia del educador en el currículo, dado que, él es quien debe llevarlo a la práctica. Por tanto, como lo expresa Rojas (2012), si el educador no es tomado en cuenta y únicamente se le entrega el resultado del proceso curricular, este puede no entenderlo y, por ende, no aplicarlo adecuadamente, entonces el esfuerzo queda únicamente en un documento sin mayor trascendencia. En otras palabras, la intervención o presentación de la propuesta curricular al profesorado facilita el conocimiento de esta para que la gestión pedagógica sea eficaz y eficiente.

Una participación superficial de los profesores provoca según el mismo autor una ínfima colaboración entre los actores que promueven una propuesta académica altamente influenciada por los deseos de las clases dirigentes o influyentes en el contexto en que se desarrolla. Como consecuencia, la educación, por ningún motivo, debería responder a las necesidades o motivaciones de algunos y obviar la variedad de opiniones existentes. Por tanto, como lo expresa Rojas (2012), la construcción curricular debe ser un proceso de varias perspectivas y personalidades, de manera conjunta y trabajando con aquellos que son los encargados de llevarlo a la práctica. Es decir, el docente no puede ser dejado de lado en el proceso de construcción curricular, su opinión e implicación es necesaria si se desea un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo y de calidad. El docente es una fuente importante de información en relación con la realidad vivida en las aulas día a día y por tanto es este el que puede indicar cuál contenido es apropiado y cuál no o bien, además de ser la persona indicada para sugerir mejoras.

Como se ha mencionado, el currículo y la educación son dos términos intrínsecamente relacionados, que son el resultado constante el uno del otro. Ambos elementos coexisten a favor del progreso de los sistemas educativos y fomentan siempre la calidad del docente y la formación de estudiantes que la sociedad requiere. Por tanto, se puede considerar oportuno el estudio el cual es objeto de investigación en las carreras de administración de negocios y

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

carreras afines en su nomenclatura en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica que se ve alterada por situaciones particulares de progreso y desarrollo; donde los contenidos del currículo son parte de la gestión pedagógica y por ende del sistema educativo los cuales se ven forzados a tener ajustes que se adapten a los nuevos escenarios socioeconómicos, sociales, culturales, entre otros niveles de impacto.

Elementos del currículo

La propuesta curricular debe tener una serie de elementos básicos para que se dé un adecuado funcionamiento y adaptación en un contexto educativo específico. Estos elementos enriquecen y delimitan los aspectos que esta herramienta educativa debe contener y llevar a la práctica. Ciscar (1992) denota que son cuatro los elementos que toda propuesta y currículo debe poseer, dichos elementos son: lo qué se debe instruir, el momento adecuado en el que deben ser instruidos dichos contenidos, las técnicas o metodologías para instruirlo y las mediciones que se realizarán con base a ellos.

En ese sentido, Mazacón (2012), así como Bolaños y Molina (2007) amplían los elementos del currículo y aportan la siguiente clasificación para los elementos que integran el currículo:

Tabla 13. Elementos del currículo

Elementos del currículo	Clasificación	Descripción
Orientadores	Fines y objetivos de la educación	Relativos al nivel más amplio dentro del esquema organizacional de un sistema educativo, respondiendo a las finalidades y propósitos de todo el conglomerado educativo y a cuestionamientos como ¿qué se va a enseñar?
Generadores	Autores sociales Contexto sociocultural	Categorías dentro de la cual se incluyen al educador y al alumno, y de igual manera el contexto en que se desarrolla la propuesta curricular.
Reguladores	Los objetivos Los contenidos La evaluación	Permiten regularizar las diversas finalidades a nivel áulico y establecen y guían las mediciones que se realizarán en clase.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Activadores metódicos	Experiencias de aprendizaje Estrategias metodológicas para el aprendizaje	Constituidos por las instancias y las actividades realizadas dentro del aula, conteniendo las técnicas y aproximaciones de la práctica pedagógica.
Multimedios	Ambiente escolar Recursos	Relativos a todos aquellos materiales o instrumentos que son utilizados como parte del proceso de enseñanza.

Fuente: Tabla 13. Información tomada de Bolaños y Molina, 2007 y Mazacón, 2012.

Como se puede apreciar, dichos elementos guiadores de la actividad curricular pueden ser categorizados de acuerdo con la manera en que influyen en el desarrollo curricular.

Los elementos del currículo orientan el proceso de gestión pedagógica desde la perspectiva de lo qué se va a enseñar, como se va a enseñar, con qué se va a enseñar, de acuerdo con la finalidad de cada disciplina universitaria, así debe considerar la apropiación de los cambios contextuales que afectan la convivencia social, relaciones humanas, así como las relaciones laborales.

Fundamentos del currículo

Castillo *et al.*, (2015) manifiestan que los fundamentos curriculares están constituidos por aquellas áreas del saber que le aportan a la labor educativa diversas hipótesis y sirven de pauta para incluir la información de las fuentes en el planteamiento curricular. De igual manera, Gómez (2005) expresa que los fundamentos curriculares son los elementos constituyentes de la base teórica de las entidades educativas y que guían las modificaciones que se le quieran efectuar al currículo, así mismo estos elementos hacen posible que la educación se sustente de otras áreas del saber en base a los parámetros establecidos por el sistema social en el que se encuentra ubicada. Toruño (2010) y Araya (2008) añaden que los fundamentos curriculares ofrecen también una perspectiva de lo que logre el estudiante al finalizar sus estudios. Se puede afirmar, entonces, que los fundamentos del currículo son aquellos aportes realizados por otras ciencias o áreas del conocimiento al ámbito educativo y que de alguna u otra manera le dan forma y riqueza al desarrollo curricular de una institución educativa.

Al respecto Toruño (2010) menciona que dichos elementos son cruciales para la labor educativa ya que esta no se mantiene al margen de los cambios en la política o la sociedad en general, es al contrario la entidad que le brinda legitimidad a dichos cambios. Es decir, los sistemas educativos poseen una considerable influencia al tratarse de las actitudes o percepciones que diversos individuos obtengan dentro de sus contextos, el sistema educativo puede favorecer la aceptación o no de una determinada política convirtiéndose en una potente voz dentro de la sociedad. Así lo comenta Toruño (2010), al decir que los sistemas educativos han logrado efectivamente crear individuos que en ocasiones sean reacios a las ideologías políticas, a los cambios culturales e inclusive a aquellos de índole histórico. Es importante mencionar cuáles son los fundamentos que sostendrán la propuesta curricular; para esto se considerará la descripción de Toruño (2010) y Araya (2008).

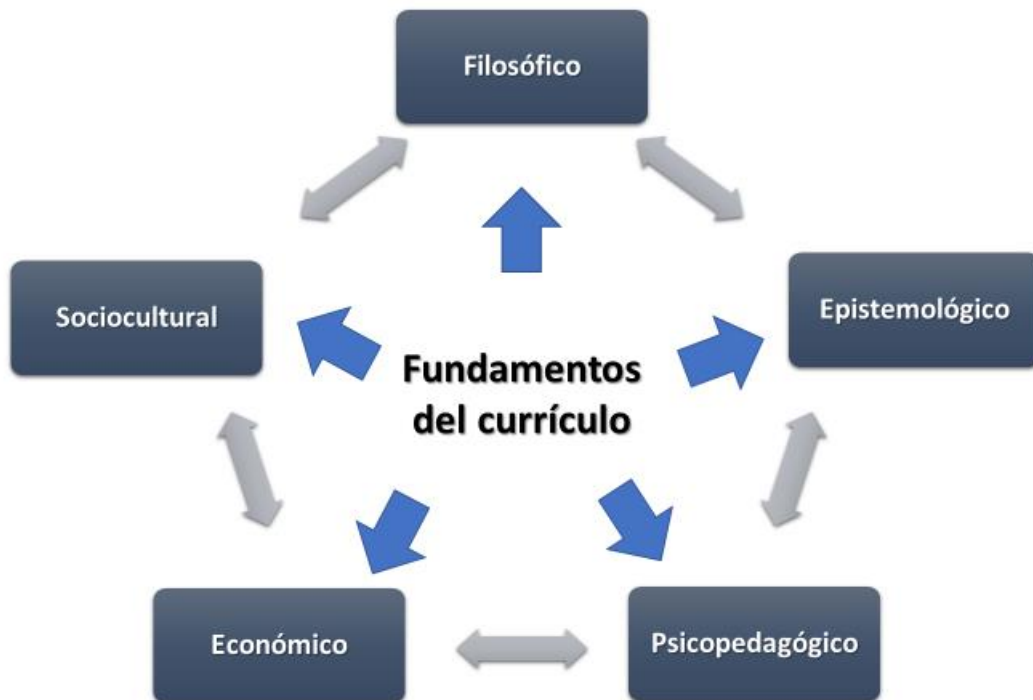


Ilustración 4. Fundamentos del currículo

Fuente: Adaptación basada en Bolaños y Molina, 2007 y Mazacón, 2012, por Barquero, 2019.

A continuación, se describen cada uno de los fundamentos expresados en la ilustración 4.

Fundamento filosófico. Según Araya (2008) constituye un fundamento que nace de la interacción de los diferentes integrantes de la esfera de actuación de aquella propuesta curricular. Toruño (2010) añade que, en la actualidad, este fundamento permite la persuasión

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

de algunos ideales neoliberales que ve a la entidad educativa como una organización y, por lo tanto, debe realizar cambios a nivel institucional para cumplir con dicho rol.

Fundamento epistemológico. Para Araya (2008), este fundamento indica la manera como el alumnado se relaciona con los contenidos por estudiar, los aspectos por considerar en el proceso educativo, la variedad de conocimientos existentes y la manera como dichos conocimientos se presentan.

Fundamento psicopedagógico. Fundamento que, de acuerdo con Araya (2008), se enriquece de la información de otras áreas del saber —por ejemplo, la psicología. Así mismo es un fundamento que toma en consideración las carencias, los instrumentos y el entorno en el que se desarrolla el proceso de aprendizaje. Toruño (2010) añade que este fundamento permite entre otras cosas seleccionar el orden lógico de temáticas por estudiar, las herramientas que serán empleadas durante el proceso y la manera como el currículo sea expuesto al estudiantado.

Fundamento económico. Toruño (2010) menciona que este fundamento nace principalmente de las reformas económicas a causa de la globalización y que implican un nuevo reto para los sistemas educativos. Considera el presupuesto asignado por la nación para el sector educativo.

Fundamento sociocultural. De acuerdo con Toruño (2010), enfrenta el reto de acoplarse a las nuevas exigencias de la sociedad, donde el alumno se relaciona con la comunidad a la que pertenece y al estado cultural de la sociedad o grupo social al que corresponde.

Todos estos fundamentos son indispensables para la elaboración y estructuración de una propuesta curricular, fundamentos en los que la actividad curricular se asienta y hacia los cuales debe dirigirse toda gestión pedagógica. Toruño (2010) comenta que su importancia radica en el hecho de que la actividad educativa siempre se verá influenciada por las políticas dominantes o estructuras sociales existentes. En otras palabras, los fundamentos curriculares les permiten a las entidades educativas universitarias incluir de una manera u otra las perspectivas organizacionales y las demandas más urgentes de la sociedad a la que responde.

Por consiguiente, en el apartado sucesivo se exponen los principales desafíos en la planificación y organización para la educación universitaria.

3.3.Desafíos de la planificación y organización en la educación superior

En la actualidad, la universidad se encuentra inmersa en un mundo cambiante y de exigencias de diversa índole. La universidad del siglo XXI debe estar en constante cambio y reforma con la finalidad de responder a los desafíos que la modernidad le impone. La labor universitaria siempre ha tenido a la vista distintos retos o desafíos a los que intenta responder, los cuales marcan el camino a seguir por dichas entidades, desafíos que deben ser atendidos con responsabilidad y a la mayor brevedad, retos que de una u otra manera inciden en el accionar universitario.

Dichos retos se han dividido en categorías; a saber, los de índole económica, los del área política y los relacionados a tareas sociales. En el área de la política, Malagón (2003) plantea: el Gobierno y el mercado deben trabajar en conjunto con la universidad para lograr el cumplimiento de las políticas educativas que buscan mejorar el desarrollo de las regiones. Seguidamente, en el aspecto económico, la UNESCO (1995) indica que la universidad debe brindar más oportunidades de acceso a los estudios para que la sociedad pueda desarrollarse en el ámbito laboral, dado que, la universidad puede considerarse como una especie de proveedora de conocimientos con el fin de atender a las regulaciones productivas y requerimientos del mercado (Malagón, 2003).

Siguiendo al mismo autor, este afirma que para que se dé una buena relación entre la universidad y el sector laboral se necesita un marco institucional y legislativo que permita esa interacción y regule la incursión en la relación con la academia-empresa y empresa-academia. Es importante recalcar, de la mano de Malagón (2003) que parte de la relevancia de la institución de educación superior es favorecer una fuerte conexión entre la sociedad, la política y la cultura del país, además de utilizar los aportes de la población en el diseño de sus labores educativas y la gestión pedagógica.

Finalmente, la UNESCO (1998) define el área social como otro desafío universitario; el cual debe cumplir con una serie de factores para tener un impacto positivo en la sociedad entre

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

los que destacan: la respuesta a la sociedad en la que está inmersa según sean sus prioridades y buscar soluciones para las problemáticas que la aquejan. En concordancia con la idea anterior la UNESCO (1998) señala que la actividad investigadora cumple un rol primordial para beneficiar el vínculo universidad-sociedad. Siendo, como lo menciona Malagón (2003), la principal fuente de creación de saberes.

La UNESCO (1998) hace hincapié en la importancia de la actividad que las universidades puedan llevar en favor de un cambio en la sociedad. En ese sentido, Malagón (2003) propone que de la misma manera en que se aplican cambios a la estructura estatal, la educación superior debe variar en sus aspectos de implementación tecnológica, búsqueda de recursos monetarios en conjunto con el sector no estatal y el Gobierno, además de ahorrar en costos de producción y contratación de recurso humano. Estos desafíos moldean el quehacer universitario y proyectan sus pasos a futuro.

Otros propósitos para la educación superior para este siglo fueron los acordados en la reunión de la Cátedra del Sector Educativo de la UNESCO, realizada en París, Francia en el 2014 para disertar sobre la educación superior, las TIC y la formación de docentes, se destacó: el interés compartido por asegurar la calidad, la internacionalización, los derechos universitarios, la producción científica, la reforma de los sistemas de educación superior y la incorporación de las TIC en los procesos de formación y de investigación. Asimismo, se enfatizó el interés en la educación superior a nivel mundial y a la equidad, lo anterior se refiere tanto a la pertinencia productiva y social de los perfiles profesionales como a la accesibilidad y virtualización de la oferta de formación (Didou, 2014).

Los desafíos o retos expuestos deben ser considerados por todo aquel que se encuentre en las posiciones de liderazgo o gestión de los centros educativos. Su incidencia en el desempeño universitario es de tal magnitud y relevancia que se puede afirmar, de la mano con las ideas de Gacel y Orellana (2014) que la administración o gestión de las instituciones de educación superior requiere de personal que esté dispuesto a realizar transformaciones, con la disponibilidad suficiente para adecuarse a los retos de la globalización, deseosos de trabajar en pro de los grupos sociales y con cualidades de líderes educativos. Es decir, se requiere de colaboradores que estén dispuestos a afrontar dichos desafíos y con ello mejorar la calidad y labor universitaria. De concordancia con estas ideas y para lograr responder a

dichos desafíos es importante conocer a cerca de los modelos colaborativos; por consiguiente, se desarrolla el siguiente capítulo.

3.4. Modelos colaborativos en la educación superior

Se mencionó anteriormente que las organizaciones de mayor impacto social y económico son aquellas que han apostado por modelos colaborativos, algunos ejemplos son: Google, Apple e incluso Uber, reconocidas como casos exitosos.

El sector comercial no ha sido el único que se ha beneficiado de la aplicación de esta modalidad de gestión, también el ámbito universitario, como lo mencionan Morales, Pineda y Ávila (2012), las instituciones académicas de alto prestigio han sido impactadas con la aplicación de modelos colaborativos, entre ellas se pueden citar: la Universidad de Oxford, Cambridge, Nacional de Taiwán, Tokio, Harvard, São Paulo, Nacional Autónoma de México y el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Según Morales, Pineda y Ávila (2012), estas entidades universitarias han aplicado estos modelos colaborativos exitosamente debido a su apertura y convenios con sectores comerciales o externos a la labor educativa. Característica que toma en consideración los desafíos que se mencionaron anteriormente, entre los cuales destaca la apertura de las casas de estudio con los sectores de las esferas externas de su labor. Otro aspecto importante para reflexionar, explicado por el mismo autor es que estas modalidades son de difícil aplicación en los entornos Latinoamericanos debido a las políticas y normativas existentes, la rigidez de las entidades, la desconfianza existente entre la academia y la empresa y algunos aspectos con relación a la autoría de las investigaciones que pueden ser llevadas a cabo y que podrían ocasionar fricciones entre la empresa y la universidad. Aspectos que deben ser contemplados para la aplicación de dichas metodologías, por ejemplo, en el contexto costarricense.

De lo anteriormente expuesto se deduce que el modelo colaborativo es un sistema organizado en el cual sus miembros colaboran en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Su principal pilar es el trabajo en equipo. Por tanto, en este capítulo se pretende explicar algunos de los modelos de gestión universitaria o administración educativa, además de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

profundizar en el modelo colaborativo para la gestión pedagógica, debido a las razones y éxitos presentados en otros contextos y entidades universitarias.

Los modelos de gestión o administración educativa

En este apartado se realiza una descripción breve de algunos modelos de gestión universitaria con el fin de responder a la pregunta ¿por qué modelos colaborativos y no otros para efectuar la gestión pedagógica? Además, se pretende fundamentar los beneficios de los modelos colaborativos empleados en un contexto universitario.

Por su parte, Orellana (2011) expone una serie de modelos de gestión universitaria, entre los que destacan en el siguiente cuadro:

Tabla 14. Modelos de gestión universitaria

Modelo	Conceptualización
Modelo burocrático	De alguna manera las instituciones dependen del accionar de los directivos, regidos por la norma, los reglamentos, dirección unilateral y sancionatorio, así como la transparencia, la evidencia y el orden de los procesos.
El modelo profesional o colegiado	Considera la institución de educación superior como una entidad en la que conviven una serie de profesionales que buscan cumplir un mismo objetivo con respecto a las áreas del saber. Además, estos pueden ser capaces de ofrecer soluciones a las problemáticas que se enfrentan.
El modelo de mercado	Las instituciones que siguen este modelo responden a las necesidades de diversos sectores por ejemplo el sector comercial y el empresarial.

Fuente: Tabla 14. Orellana, 2011. *Gerencia universitaria estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional*, p. 44 47 48.

A la luz de tan variadas formas de modelos de gestión universitaria, dichas entidades deben recordar que cada uno de ellos puede ser empleado para revisar aspectos específicos del quehacer universitario, además considerar que cada uno de estos modelos posee sus debilidades y fortalezas (Tabash, 1997).

Beltrán (2015) ofrece una valiosa diferenciación entre los modelos normativos y aquellos estratégicos/participativos utilizados en las labores de gestión pedagógica, dicha

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

diferenciación, así como las ventajas que se exponen más adelante fundamentan porque los modelos participativos o colaborativos son de mayor beneficio para los centros universitarios.

En la siguiente tabla se aprecia las diferencias entre los modelos citados:

Tabla 15. Diferencias entre el modelo normativo y el estratégico participativo de gestión

Normativo	Estratégico/participativo
Enfocado en las labores a realizar	Enfocado en las capacidades y las habilidades de las personas.
Seguidor de un código de leyes establecido	Seguidor de las metas que la institución se ha propuesto.
No propicia el trabajo en conjunto	Ferviente seguidor de los trabajos en conjunto.
Se da una comunicación desde los estratos altos de la institución hacia abajo	La comunicación se da de manera horizontal, teniendo la misma participación y representación de todos los miembros de la institución.
Favorecedor de no realizar cambios	Favorecedor de la innovación.
Sin oportunidades de crecimiento laboral	El personal cambia de labores con posibilidades de crecer personal y profesionalmente.
La autoridad la posee la persona de mayor rango dentro de la jerarquía	Los colaboradores participan activamente en los procesos de toma de decisiones.
La labor se realiza en un lugar y horario específico	Flexibilidad de horarios y lugares para laborar.
Centrado en el departamento de administración	Centrado en los cambios y modificaciones requeridos por las instituciones.

Fuente: Tabla 15. Beltrán, 2015. *Modelos normativos y aquellos estratégicos/participativos*,

Beltrán (2015) comenta que ambos modelos poseen ventajas y desventajas para aquellas instituciones que deseen aplicarlos. Para el mencionado autor, el modelo de corte normativo posee las siguientes ventajas:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- brinda seguridad legal, ya que cumple con los parámetros legales establecidos,
- posee un programa con miras al futuro que es propuesto con la finalidad de mejorarlo,
- posee un enfoque basado en las acciones que son necesarias en base a la ideología de la entidad.

Por otro lado, el modelo estratégico/participativo de gestión, de acuerdo con Beltrán (2015), tiene a su disposición una serie de lineamientos que le permiten mejorar:

- procesos de planificación,
- la puesta en práctica de proyectos,
- multiplicidad de mecanismos para lograr las metas propuestas,
- constante revisión de las dificultades,
- análisis de las dificultades para así conseguir un producto que haya nacido de la colectividad.

El autor concluye, que estos puntos permiten la inclusión de la comunidad educativa en las labores de gestión de la institución siendo esta libre y constante con la finalidad de tomar decisiones colectivas.

Como se mencionó anteriormente, Beltrán (2015) hace también referencia a las desventajas que ambos modelos presentan. En el caso del modelo normativo, el autor comenta que este es extremadamente rígido que no permite ninguna modificación, tiene una autoridad centrada en un solo individuo, pues, las diversas directrices son dadas por las autoridades educativas correspondientes, la libertad de los colaboradores se encuentra de alguna manera atada, se minimizan los aportes de la comunidad u otros representantes que así lo deseen y se resta inclusión de aquellos que influyen o participan del proceso educativo en la toma de decisiones.

De modo contrario, el autor mencionado comenta que las desventajas del modelo estratégico/participativo pueden llegar a ser la discrepancia de opiniones debido a la excesiva apertura del modelo, el tono personal de algunos puntos de vista puede llegar a ser dañino para el desarrollo institucional, la realización de tareas a corto plazo, pues, no brinda el espacio necesario para realizar una adecuada planeación de estas.

En el apartado siguiente profundiza más acerca de estos modelos particularmente en los modelos colaborativos en función de la gestión pedagógica universitaria.

Modelos colaborativos propuestos para la gestión universitaria

En contraposición a los modelos unidireccionales y rígidos, se proponen los modelos colaborativos como una opción de gestión más flexible que integra las opiniones de sus miembros para la toma de decisiones. Estos modelos en los espacios educativos son de gran relevancia y deben ser descritos de acuerdo con las características de dicho contexto. Así, es importante aclarar, como lo hacen Lledó y Perandones (2011) que no se trata de una práctica o modelo educativo más, se trata de una ideología y manera de laborar que implica la mantención de la individualidad, pero reconociendo que se necesita de la colaboración de los otros y de sus aportes para el mejoramiento de la labor, que crea, así, una red en la que el cuerpo docente descubre la forma de solucionar dilemas de índole educativo y discutir resoluciones en forma colectiva. Por lo tanto, debe existir un diálogo frecuente, eficiente y veloz entre los integrantes y participantes de la organización.

La aplicación de un modelo colaborativo en el ámbito universitario trae consigo una serie de beneficios para las prácticas institucionales y de enseñanza. De esta forma, utilizar la gerencia administrativa participativa según lo indica Tobar (2014) posibilita un mejoramiento constante en las entidades de formación postsecundaria mediante tácticas que apoyen el proceso de manera efectiva.

Para Lledó y Perandones (2011), un modelo participativo impulsa al cuerpo docente a establecer las relaciones y el diálogo entre ellos ya sea para obtener nuevos materiales o buscar soluciones conjuntas para diversas problemáticas; para algunos educadores se convertirá en una ventaja, pues, es crucial que el docente aprenda de los demás y no a esperar que los demás aprendan de él.

Tobar (2014), añade que la aplicación del modelo participativo conllevará importantes beneficios en las áreas docentes y administrativas de las instituciones de educación superior, pues permite el crecimiento del personal, ya que se les brinda un alto grado de obligación

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

sobre la labor universitaria que logra que estos propongan una serie de soluciones pertinentes que benefician y promueven la naturaleza del sector educativo.

Es importante considerar, que un modelo colaborativo conlleva a una serie retos que deben ser atendidos por la labor universitaria. Lledó y Perandones (2011) hacen énfasis al respecto al mencionar que deben existir buenas relaciones entre aquellos que forman parte del modelo colaborativo y reconocen que su conocimiento encuentra un complemento en los conocimientos de los otros. Los mismos autores identifican una serie de aspectos que forman parte de un modelo colaborativo con los docentes de la educación superior, entre los que destacan el diálogo como una vía para propiciar la cooperación y un trabajo colectivo que permite la resolución de obstáculos que entorpecen la labor docente.

Por otra parte, la gestión colaborativa según Tobar (2014), comprende la participación de los integrantes de una agrupación en las áreas de selección de resoluciones, confrontación con situaciones adversas, que propician así una gestión conjunta, y permiten una relación positiva que desarrollará una mejora en la utilización de los recursos por medio de un cuerpo gerencial y laboral equitativo. Álvarez y Gómez (2011) extienden este concepto comentando que el trabajo colaborativo es la agrupación de procedimientos de un equipo de colaboradores para la obtención de metas eficientemente dentro de un marco temporal estructurado.

Siguiendo a Callahan, Schenk y White (2008) existen tres diferentes modelos o tipos de colaboración, los cuales serán expuestos en la tabla 16.

Tabla 16. Modelos colaborativos propuestos por Callahan, Schenk y White

Modelos colaborativos	Características
Colaboración en equipo <i>(Team collaboration)</i>	Los integrantes se conocen entre sí lo que implica que estos tendrán un nivel alto de dependencia positiva entre ellos, por otra parte, el modelo enmarcado en esta categoría tendrá una serie de metas y espacio de tiempo preestablecido para llevarse a cabo.

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

<p>Colaboración en comunidad (<i>Community Collaboration</i>)</p>	<p>Las ideas de un grupo o aspecto específico en un grupo de personas confluyen con la principal finalidad que es crear conocimiento. Los participantes en este modelo usualmente realizan preguntas en diversas locaciones o sus propios lugares de residencia para utilizar dicha información en su labor y para compartirla con el resto del grupo con el fin de aportar a la comunidad.</p>
<p>Labor colaborativa</p>	<p>La orientación de la labor individual obtiene la ayuda y los aportes de la colectividad. Es importante resaltar que este modelo se basa principalmente en el uso de las diversas redes sociales existentes como la fuente de información y contacto con los demás participantes.</p>

Fuente: Tabla 16. Callahan, Schenk y White, 2008.

Es importante, ahora, realizar una caracterización de un modelo colaborativo, con la finalidad de comprender mejor sus implicaciones. De esta manera, Álvarez y Gómez (2011) caracterizan el trabajo colaborativo como un espacio en el que los colaboradores de alguna entidad trabajan cooperativamente y ofrecen ayuda mutua para solucionar los obstáculos que se presenten. Inclusive, como lo expresa la Fundación RH (2006) este modelo de gestión se desarrolla en torno a la idea de que la persona que se encuentra en constante contacto con su equipo de trabajo en algún área de mejora y de tal forma puede brindar una solución real a la misma. De igual manera, Armengol (2013) expresa que esta modalidad de gestión se caracteriza por una coalición entre los integrantes de una organización que los lleva a dejar de lado sus individualidades y discrepancias para trabajar en conjunto y promover diálogos con relación a actividades llevadas a cabo con una mayor multiplicidad de puntos de vista. Por consiguiente, se promueve una nueva cultura organizacional.

Una característica importante de un modelo de acción conjunta es aquella mencionada por Álvarez y Gómez (2011) cuando comentan que el presente modelo tiene un crucial impacto en el área emocional del empleado, pues no hay nada mejor para una persona que el sentirse parte de algo. Además, los mismos autores mencionan que las obligaciones de las organizaciones deberán ser atendidas por la colectividad, lo que brinda una mejor confiabilidad en la labor. Así mismo, son varias las responsabilidades que el trabajador obtiene, al formar parte de un modelo de índole participativa entre las que se puede mencionar el mejoramiento en las destrezas sociales, la búsqueda de equidad e intercambio constante en los vínculos que se den y la indagación conjunta para atender problemas de la institución Álvarez y Gómez (2011).

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Por su parte, la Fundación RH (2006) destaca que este tipo de modelo colaborativo beneficia aquellas organizaciones que se rigen a partir de la formación de saberes, el cumplimiento de metas y la permanencia de la comunidad académica capacitada. Dada la peculiaridad de dicho modelo, es necesario como lo menciona dicha fundación desarrollar una serie de técnicas que facilitan la labor e implementación de un modelo colaborativo en cualquier entidad que así lo desee, estas técnicas se presentan en la tabla 17:

Tabla 17. Técnicas empleadas en modelos colaborativos

Técnicas	Descripción de la técnica
Equipos de mejora	Conjunto de funcionarios que unidos buscan enriquecer la organización por medio de la toma de decisiones que luego exteriorizarán a sus superiores.
Equipos de intervención	Utilizados con el objetivo de dar respuesta a una situación que necesita una pronta solución.
Buzón de sugerencias	Método de constante utilización que se ha puesto al servicio de los participantes y que está siendo afectado por los avances tecnológicos. Es importante aplicarlo ya que se puede convertir en un banco importante de nuevos proyectos que pueden ser llevados a cabo. Es una forma clásica de participación que recientemente se ha refinado con las nuevas tecnologías. Puede ser un buen canal para expresar iniciativas anónimas o todavía poco articuladas que después se desarrollarán por medio de otros canales.
Intranet	Constituye un sistema de transmisión de datos que usa el Internet como medio de acción, con la idea de que esta herramienta contendría datos relevantes y relacionados al quehacer de la institución en la que se aplique el modelo. Incluye también métodos para favorecer el diálogo entre las diversas áreas de la entidad.

Fuente: Tabla 17. Fundación RH, 2006.

Las técnicas utilizadas en los modelos colaborativos están orientadas a la toma de decisiones, integrando la participación de todos los actores de la organización y evitando la jerarquización en las opiniones, sino que se vuelve una acción democrática e inclusiva. Por su parte, Gairín (2015) manifiesta que en la actualidad se pone especial énfasis en la conformación de grupos de trabajo que mejoren y cambien las organizaciones. Por tanto, es necesario, como se aprecia, la participación de la comunidad educativa para desarrollar la aplicación de modelos colaborativos para favorecer la gestión pedagógica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Dichos modelos colaborativos son descritos por el mismo autor como aquellos modelos en los que se difunde una cultura de cooperación que emplea el diálogo, las experiencias compartidas, y otras actitudes grupales como un elemento esencial de la cultura de la institución. Dada la dificultad para dejar atrás los pensamientos individualistas es necesario, de acuerdo con Gairín (2015), especificar el modelo a seguir por la entidad y facilitar un proceso de transición que haga posible el logro de las metas establecidas.

Por otro lado, Aravena (2013), comenta que los modelos colaborativos son una serie de mecanismos que une al alumnado y al cuerpo docente a colaborar los unos con los otros para lograr objetivos compartidos. Además, enriquece actitudes como el liderazgo, el debate, las mediciones colectivas y la toma de decisiones se ven mejoradas con la implementación de estos modelos.

Como consecuencia, la colaboración de la comunidad educativa universitaria en los distintos escenarios organizativos para la gestión pedagógica universitaria amerita ser estudiada, por lo que, se propone analizar la educación superior de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica como objeto de estudio de esta tesis, que tiene entre sus propósitos describir las estrategias de gestión pedagógica universitaria, que incluya la labor individual y los aportes de la colectividad de los actores del proceso educativo.

IV PARTE
Marco Aplicativo

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

4. Marco Aplicativo:

4.1. Diseño del estudio de campo

El presente capítulo sitúa su objeto de estudio en un marco territorial suscrito en la región Huetar del Caribe Atlántica de Costa Rica, zona que, debido a sus características propias, es un punto de partida para el diseño del estudio de campo.

Este espacio es intervenido y estudiado desde múltiples variables de desarrollo económicas y sociales, que tienen implicaciones directas en la educación superior y su aporte en el desarrollo y progreso de la región. Así también, este marco territorial obliga a realizar una aplicación metodológica muy específica, desarrollada para las particularidades de la dinámica específica que tienen las universidades circunscritas en la zona en relación con las características de la región y del quehacer estudiantil.

En la metodología se plantea un estudio de tipo cualitativo, que busca conocer y comprender las experiencias de los estudiantes, del personal docente y los coordinadores de carrera en la región Huetar Caribe Atlántica, para cumplir con el propósito de la tesis y, a su vez, atender las preguntas de investigación. Se decide este tipo de investigación cualitativa en virtud de la importancia que tiene para las ciencias sociales considerar una “nueva sensibilidad” (Flick, 2004, p.15) para el estudio de los problemas, debido a que la zona en estudio se caracteriza por la pluralidad social, cultural y económica que tiene. En este sentido, es relevante en esta investigación ver el problema y la “disolución de las viejas desigualdades sociales en la nueva diversidad de medios, subculturas, estilos de vida y maneras de vivir (Hradil, 1992, mencionado en Flick, p. 16). Por esta razón, en el acercamiento a la población estudiada cobra relevancia conocer de cerca la percepción, la integración y las formas de pensamiento de una manera más amplia, en relación con su diversidad territorial. Esto permite dirigir la investigación a asuntos de interés investigativo más específicos, locales y oportunos en el contexto.

Dicho lo anterior, las expresiones de los participantes del estudio se valoran con técnicas cualitativas en tres etapas: i. decodificación de las opiniones de cada persona y de grupos consultados, ii. Categorización de la información, y iii. agrupación en familias conceptuales,

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

lo que permite comprender desde la perspectiva de la muestra seleccionada para el estudio, el fenómeno de la gestión pedagógica en la educación superior.

Este planteamiento cualitativo está enfocado en profundizar en el fenómeno desde la perspectiva de los participantes, en función de los objetivos, las categorías de análisis y las preguntas que han orientado esta tesis doctoral. La flexibilidad de la metodología cualitativa permite realizar un análisis que incluye representaciones gráficas (ilustraciones) de los resultados. También facilita la revisión de los principios de saturación y de calidad de la información; por ende, agiliza el proceso de codificación, de categorización de los datos, así como la agrupación de las categorías. También, paralelo al análisis y para reforzar la información obtenida, se realizan ilustraciones que describen el discurso de los sujetos de estudio de acuerdo con las categorías que fueron estudiadas. Tanto las representaciones gráficas como las ilustraciones ofrecen una mejor descripción y comprensión del fenómeno en el contexto estudiado.

Posterior a la descripción de los resultados, se exponen las conclusiones del proceso y, finalmente, se describe una propuesta de mejora para la gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las sedes universitarias con presencia en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, que pretende contribuir con los nuevos desafíos de la academia para enfrentar los cambios sociales, culturales y económicos del territorio en estudio.

El enfoque de investigación cualitativa permite observar la realidad como una forma de producción de conocimiento desde la práctica y en los procesos de vida, a través de la experiencia, la indagación y la examinación (Barrantes, 2006; Creswell, 2012; Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Miles y Huberman, 1994). El enfoque cualitativo es la forma de producir intencionada y metódicamente el conocimiento sobre un objeto de estudio según Taylor y Bogdan (1987).

La metodología cualitativa ha sido tradicionalmente la manera de conocer las percepciones de las personas a la hora de concebir un proceso investigativo en el campo de la educación (Hernández *et al.*, 2014).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La forma como se plantea el problema orienta el diseño metodológico, la ética científica y la manera de relacionarse en forma holística con el objeto de estudio; por tanto, se da respuesta a los cuestionamientos en relación con las estrategias de gestión pedagógica universitaria, exclusivamente enfocado en las carreras de Administración de Negocios en las universidades públicas y privadas de la región Huetar Atlántica de Costa Rica y permite describir la participación de la comunidad universitaria en proyectos de formación, de investigación y de proyección social.

El diseño metodológico también se fundamenta en autores como Guba (1990), que logra diferenciar los enfoques o paradigmas de investigación (epistemología, ética científica y la metodología) desde tres preguntas básicas:

1. ¿Cómo se concibe la naturaleza del conocimiento y de la realidad? (epistemología).
2. ¿Cómo se concibe la naturaleza de las relaciones entre el investigador y el conocimiento que genera? (ética científica).
3. ¿Cuál es el modo de construir el conocimiento el investigador? (metodología).

Las respuestas a las preguntas se describen de la siguiente manera: la primera orienta la parte epistemológica en el objeto de estudio de la gestión pedagógica; la segunda orienta la relación entre y la investigadora y el estudio en la forma en que se relaciona con la información, el alcance, el aporte al desarrollo de la gestión pedagógica entre las universidades públicas y privadas y los resultados que se obtengan; y la tercera concibe la idea de la recolección de la información, sus instrumentos y técnicas afines con el entorno en correspondencia con la metodología, expresamente en la manera en que se da la relación con el objeto de estudio, tanto a nivel documental, como en el trabajo de campo.

Asimismo, se considera que, para Creswell (2012) y Hernández *et al.*, (2014) la fenomenología hermenéutica se concentra en la interpretación de la experiencia del ser humano. Si bien es cierto, no sigue reglas específicas es producto de la interacción entre el investigador y el o los sujetos de estudio, para lo cual los autores sugieren las siguientes actividades de indagación: definir un fenómeno o problema de investigación, estudiarlo y reflexionar sobre este, descubrir categorías y temas esenciales del fenómeno, describirlo e

interpretarlo desde los diferentes significados aportados por los participantes. En ese sentido, el planteamiento de la investigación tiene un enfoque fenomenológico vinculado con la hermenéutica lo que admite valorar las razones, las relaciones, las emociones y la lógica de las acciones que ejecutan los docentes universitarios en la gestión pedagógica universitaria. La hermenéutica facilita la comprensión del fenómeno de la realidad en el aula universitaria con relación con la experiencia del valor subjetivo del hecho observado (Barbera y Inciarte, 2012). En otras palabras, el estudio explica las relaciones existentes entre un hecho - estrategias de gestión pedagógica- y el contexto objeto de estudio Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica-, desde las diversas expresiones de los participantes de la investigación -coordinadores de carrera, docentes y estudiantes universitarios-.

Como consecuencia, la fenomenología permite comprender las percepciones de los sujetos de estudio, así como sus perspectivas y sus propias interpretaciones del hecho particular que se propuso estudiar en esta tesis doctoral. En ese sentido, Sandoval (2002), Creswell (2012) y Hernández *et al.*, (2014) coinciden en que un estudio de investigación fenomenológico intenta responder a la pregunta ¿Cómo es la experiencia de los sujetos de estudio con respecto a un hecho determinado? Por tanto, resulta significativa la forma como se comprenden las acciones de planificación y el proceso de gestión pedagógica universitaria según la percepción, la perspectiva y la experiencia por parte de las personas que integran el estudio, además, se logra identificar las habilidades, competencias y las mejoras para la gestión docente que requiere la comunidad universitaria en el territorio objeto de estudio y que servirán de insumos para diseñar un modelo que aporte a la planificación para la gestión pedagógica en la educación superior.

Bautista (2011) reconoce la función del investigador en la investigación cualitativa, pues, elige las técnicas y métodos que considere útiles y pertinentes para la recolección de los datos, los cuales analiza e interpreta, concluye y recomienda. Por lo que, la epistemología en procesos cualitativos requiere del discernimiento de la investigadora para adoptar una postura metodológica de carácter dialógico con los docentes, los estudiantes y los coordinadores de carrera. Para lo cual, se precisan las teorías vinculadas con la planificación docente y la gestión pedagógica universitaria. Además de la experiencia de la doctoranda como docente en la región y su conocimiento acerca del progreso y desarrollo socioeconómico en torno a la realidad objeto de estudio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En cuanto a la definición del paradigma interpretativo desde la organización del diseño, este está basado en elementos epistemológicos de la hermenéutica, la experiencia y el saber de los participantes y la institucionalidad, la evidencia de los hechos de los cuales se consideran algunos conceptos y se adaptan para la caracterización del paradigma interpretativo, tal como se explica a continuación en los párrafos de este apartado.

Autores como Creswell (2012), Hernández *et al.*, (2014), González (2003) y Sandoval (2002), entre otros, indican que el paradigma epistemológico de la hermenéutica permite describir y comprender los hechos del fenómeno observado, valorar las percepciones, sentimientos, emociones, opiniones entre otros aspectos de la subjetividad de la interacción de los hechos que a través de procesos constructivos en forma significativa impactan en la vida personal y colectiva de los sujetos de estudio con la realidad determinada. En otras palabras, y para efectos aplicativos en la investigación, la interpretación permite describir y comprender los hechos del fenómeno observado, valorar las experiencias, los sentimientos, las acciones entre otros aspectos de la subjetividad que describen las prácticas de la gestión pedagógica universitaria son elementos necesarios para el análisis que se hace en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Tabla 18. Caracterización del paradigma interpretativo

Caracterización del paradigma interpretativo	
Elementos	Descripción
Valor de la subjetividad	Importancia de las expresiones de las personas participantes, las percepciones, los sentimientos y las acciones presentes en el discurso.
Finalidad de estudio	Descripción y comprensión de la realidad por medio de las percepciones, las acciones, los propósitos y los significados de las personas sujetas de estudio.
La búsqueda de la intersubjetividad	La dialéctica de las diferentes fuentes consultadas, la que permite interpretar la realidad en busca de la verdad, en virtud de los diferentes discursos vinculados con el objeto de estudio.
Metodología basada en evidencia de hechos	Procura la calidad de la información interpretativa se relaciona con la interpretación de los discursos y el objeto, además de una metodología basada en evidencia de la gestión pedagógica universitaria.

Fuente: Tabla. 18. Adaptación de Barquero, M, 2018, con base en conceptos de Barrantes, 2006; Barbera y Inciarte, 2012; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014; Miles y Huberman, 1994.

Para Putman (1994) la realidad requiere una definición, juicio y observación, del conocimiento de las formas de descubrir, pensar, sentir y actuar, propias de cada objeto de estudio, por tanto, para el objeto de estudio se comprendieron dos tipos de conocimientos:

- conocimiento desde la experiencia docente en la gestión pedagógica;
- conocimiento del saber institucional desde la experiencia de los coordinadores de carrera en la planificación de la gestión pedagógica.

El enfoque cualitativo elegido para este estudio tiene el propósito de desarrollar una aproximación sistémica que admita describir las experiencias de vida individuales y de un colectivo asociadas con el objeto de estudio correspondiente a las estrategias de la gestión pedagógica universitaria; es decir, valora la experiencia de los actores del contexto de estudio (docentes, estudiantes y coordinadores de carrera), sus hechos de vida en la academia y las acciones que se vinculan en forma holística al objeto de estudio. La fenomenología sostiene la comprensión de un problema de observación, que se aleja de lo mecánico y medible, sino que, es la construcción de subjetividades (Hernández *et al.*, 2014), con el fin de elaborar una propuesta que facilite la gestión pedagógica en la educación superior.

El enfoque epistemológico presume que el conocimiento es producto de una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que se hace necesario explorar en la realidad (Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval, 2002). En ese sentido en el estudio se busca hacer evidente y comprender cómo es el quehacer de la gestión pedagógica universitaria en el contexto de estudio; pues, se posee una perspectiva general del tema de la planificación de la gestión educativa en la docencia universitaria, y se tiene como premisa que la gestión docente es un hecho fortuito de la planificación de la gestión pedagógica, poco vinculada con la investigación, la proyección social, y la formación constructivista de cara con la realidad del territorio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Por otra parte, en el ejercicio del análisis del discurso (contenidos) se trata de desarrollar principios y procedimientos desde la experiencia de los actores sujetos de estudio. Esto propicia a la sistematización del pensamiento que tienen los participantes acerca de la realidad y se establece un proceso continuo de análisis de los insumos recolectados en el contexto de estudio. De esta manera, los datos son sistemáticamente capturados y se analizan con el fin de describir y comprender la gestión pedagógica desde las expresiones emitidas por ellos, que sirven como un insumo para mejorar la gestión pedagógica.

El estudio puede sufrir cambios desde la selección de la muestra o la recolección de los datos, dado que el análisis permanente se encuentra vinculado con el proceso investigativo cualitativo; por tanto, es dinámico y cambiante.

Este proceso de análisis deductivo exhorta a la investigadora a tener la consistencia teórica y la sensibilidad para la lectura social, que permita ir analizando y sistematizando el discurso. También aprueba un replanteamiento del objeto, de la pregunta, de los objetivos, y devela el principio de ordenamiento constante de las categorías y subcategorías que emergen de la realidad de los discursos. Este es un ejercicio científico que viene a fundamentar la teoría apropiada y asociada con cada uno de los hallazgos que van emergiendo del proceso de estudio.

Por consiguiente, la metodología va en busca del conocimiento analítico desde el discurso de los docentes y su práctica de la gestión pedagógica universitaria. Este proceso deductivo postula criterios de orden que se relacionan con las diferentes formas de presentar los resultados, que dan pie a proponer posibles mejoras, sugerencias para desarrollar los procedimientos e ideas pedagógicas en concordancia con la gestión pedagógica colaborativa, y para la formulación de proyectos de formación, de investigación y de proyección social.

Por otra parte, para el estudio se considera un análisis de contenido que parte de categorías teóricas previamente definidas. De ahí también surgen algunas categorías emergentes. Creswell (2013) menciona que eso es útil para explicar el fenómeno o planteamiento del problema y para proveer de sentido el hecho que se estudia, pues se busca la comprensión o la interpretación de las manifestaciones directas de los participantes, en el estudio mediante

el análisis del discurso. Además, por esta práctica, es posible ahondar en la complejidad y las diversas aristas que implica el proceso pedagógico.

Sandoval (1997), Creswell (2012) y Hernández *et al.*, (2014) concuerdan en que la investigación cualitativa tiene su origen en una problemática en la que existen muchos elementos enlazados que se observan y se examinan conforme avanza la investigación, hecho por el cual en algún momento puede llegar a cambiar la perspectiva inicial de la investigación, en otras palabras, la investigación es flexible para ajustarse a la realidad de los autores y al contexto del estudio.

La investigación cualitativa no busca comprobar una hipótesis única, ya que éstas se generan durante todo el proceso investigativo y se da de manera no lineal y peculiar dependiendo del tópico o foco de la investigadora; es decir, es un proceso activo que gira en torno a los factores estudiados y la significación que a estos se les otorgue (Hernández *et al.*, 2014).

En congruencia con los objetivos de esta investigación y la bibliografía revisada, se analizan las carreras relacionadas con formación en negocios y empresariedad en la región Huetar Caribe Atlántica. La metodología de investigación se centra en describir y comprender las estrategias de la gestión pedagógica universitaria. Con esta se pretende indagar las prácticas adoptadas por los sujetos, sus estilos de vida a partir de sus propias realidades (Barrantes, 2006; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014), en este caso particular, se busca interpretar la experiencia de los actores objeto de estudio (docentes, estudiantes y coordinadores de carrera), con respecto a las prácticas educativas que se desarrollan en sus procesos de gestión pedagógica universitaria desde la perspectiva colaborativa y la participación en proyectos para las diferentes áreas sustantivas.

El diseño del estudio es de carácter descriptivo, este consiste en explicar el fenómeno observado y sirve para deducir las circunstancias que se estén presentando en relación con el objeto de estudio Así mismo, este describe todas las situaciones que ocurren de forma natural con respecto al hecho que se estudia (Barrantes, 2006; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014).

En este caso particular, se busca especificar las expresiones importantes y cualquier otro fenómeno que se incorpora en el discurso de los participantes. El análisis de los datos tiene

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

el fin de describir y comprender la realidad que han tenido y tienen actualmente los sujetos de estudio en la región Huetar Caribe Atlántica; o sea, los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes universitarios en procesos colaborativos de gestión pedagógica universitaria, además de su participación en proyectos de formación, de investigación y de proyección social.

El estudio expone y valora las expresiones emitidas por los participantes en cuanto a su experiencia académica para lograr una mejor comprensión con respecto a la gestión pedagógica universitaria, a la perspectiva de los actores en relación con el desarrollo del currículo de carreras de administración de negocios y de nomenclatura similar. Además, de comprender la construcción del conocimiento desde la mediación en el aula universitaria, la posición del docente en el desarrollo del curso, del educando en la interacción, la recepción de los contenidos y la gestión de la persona coordinadora vinculada con las carreras objeto de estudio.

De esta manera, se muestra la cosmovisión de las ideas presentes en la investigación, que son utilizadas para definir el proceso de la gestión pedagógica. Estas dan sentido a la gestión del conocimiento y a la transferencia del aprendizaje. Por ende, están orientadas a profundizar en el conocimiento del fenómeno del aprendizaje de la educación superior como un fenómeno social que se vincula al desarrollo económico y social de la región que es objeto de estudio.

Otro elemento que se toma en cuenta en el estudio doctoral estrategias de gestión pedagógica universitaria es la participación de estudiantes, docentes y coordinadores de carrera en proyectos de investigación, de formación y de proyección social. Con lo cual se logra describir, comprender y construir un discurso colectivo del fenómeno en relación con la gestión pedagógica y las áreas sustantivas de la universidad, por ejemplo, en un escenario de desarrollo y progreso socioeconómico del territorio.

Por otra parte, para efectos de organización de la ejecución o puesta en práctica del diseño interpretativo, se define algunos elementos como la temporalidad para realizar y aplicar la metodología según las etapas que implica el estudio. Asimismo, es definida la muestra y los criterios para la selección de esta muestra, adaptada a las características propias de la región

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Atlántica y las distintas variables que tienen las universidades que están presentes en la zona y que, particularmente, imparten la carrera de Administración, que es el foco de estudio.

Así, se definió la temporalidad del estudio, que contempla el año 2018, que fue el momento cuando se recolectó la información. Este período define el alcance de un estudio de corto plazo (Hernández *et al.*, 2014). Por tanto, el estudio se refiere a un proceso de recolección de información en un periodo relativamente pequeño, en el que se aplican diferentes técnicas de recolección de información de entrevista a informantes claves y entrevistas grupales, además, de recopilación de documentación vinculante al objeto de estudio. El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento cuando sucedieron), espacio (lugar donde ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias) (p. 494)

La temporalidad del estudio tiene un lapso particular de cinco meses aproximadamente en el proceso de captura de información, que se divide en dos momentos de recolección de datos con los estudiantes, los docentes y de los coordinadores de las carreras de negocios y de nomenclatura similar.

En el primer momento se efectúa un análisis parcial de la información a septiembre del 2018 y el segundo momento da inicio en noviembre del año 2018, cuando se toma la decisión de seguir aplicando instrumentos a las diferentes fuentes, con el fin de lograr la saturación de información de las categorías identificadas en el primer análisis.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 5. Temporalidad del estudio

El periodo destinado en el estudio para este proceso fue entre los meses de junio y diciembre del año 2018. Sumando un poco más de cinco meses en el proceso de recolección de información. Por tanto, la temporalidad se redujo a un periodo corto para recolectar la información, de esta manera se obtuvo una radiografía de los hechos, que evita sesgos en la recolección de la información, tales como ausencia de estudiantes, cambios de docentes o coordinadores de carreras y afectación por el periodo de vacaciones académicas.

4.2. Muestra del estudio

En este apartado se presenta el tipo, la selección y el tamaño de la muestra que la investigadora determina para cada una de las etapas metodológicas del objeto de estudio.

En el caso particular de esta investigación, la selección se sustenta en autores como Hernández *et al.*, (2014), quienes afirman que “la composición y tamaño de la muestra cualitativa depende del desarrollo del proceso inductivo de investigación” (p.390). Asimismo, por las particularidades limitadas de la zona donde se da el estudio y de las instituciones que están presentes en este territorio, se aplica un “muestreo completo”, para uno de los grupos entrevistados: los coordinadores de carreras (distinto a los otros grupos muestreados: docentes y estudiantes, como se explicará líneas más adelante).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En el caso de coordinadores de carrera, se contempla lo que Flick (2004) define como “un muestreo limitado de antemano por ciertos criterios específicos. Estos criterios delimitan la totalidad de casos posibles, de manera que todos se puedan integrar en el estudio” (p. 77). En esta zona particular de la región Caribe Atlántica, solo tienen presencia los coordinadores que aquí se entrevistan, por tanto, esto representa el 100% de la población para este tipo muestra.

Es importante aclarar que, los criterios de selección fueron completamente adaptados a la realidad del territorio y objeto de estudio: una realidad rural, con poca población, relativamente pequeña con respecto a la presencia que las universidades tienen en el Valle Central (donde se conglera la población). Esto implica también que haya una presencia limitada de las universidades en la zona Atlántica (territorio en estudio), específica para ciertas carreras, con grupos pequeños y focalizados de estudiantes; por tanto, con presencia más reducida de los coordinadores de carrera y los docentes que en el centro del país.

Los criterios de selección de la muestra con enfoque cualitativo exponen discernimientos de selección, por esa razón, la muestra es elegida según los criterios de la investigadora y acordes con la realidad del objeto de estudio, los que aseguran la calidad de la información recolectada.

Por sujeto tipo: docentes, coordinadores de carrera y estudiantes que participan de la gestión pedagógica en la carrera profesional de negocios o similar nomenclatura de universidades presentes de la Región Huetar Caribe Atlántica.

Por criterio cerrado: personas que desarrollan su ejercicio docente en la educación superior en las universidades que son seleccionadas, además de estudiantes y coordinadores de carreras.

Por criterio de conveniencia: docentes, coordinadores de carrera y estudiantes que quieran aportar al proceso en forma honesta a su experiencia en el aula.

Por criterio políticamente importante: incorporación en el estudio de la opinión de los coordinadores de carrera de administración de negocios o similar nomenclatura de universidades presentes en la Región Caribe Atlántica Huetar.

De acuerdo con los criterios y condiciones del contexto, se establecen las personas que participan en el estudio, los cuales son los protagonistas de la vida académica en la región Huetar Caribe Atlántica. Estos participantes identifican las dimensiones relacionadas con la gestión pedagógica vinculantes al objeto de estudio.

Esta selección se hace, no sin antes contemplar los conceptos sobre la aplicación metodológica en estudios cualitativos. Por ejemplo, para Creswell (2012) el número de participantes varía de un estudio a otro. Por ello la importancia de considerar el entorno de referencia y los criterios seleccionados de la muestra.

... Es típico en la investigación cualitativa estudiar algunos individuos o algunos casos. Esto se debe a que la capacidad general de un investigador para proporcionar una imagen en profundidad disminuye con la adición de cada nuevo individuo o sitio. Un objetivo de la investigación cualitativa es presentar la complejidad de un sitio o de la información proporcionada por individuos... (p.210).

La investigación cualitativa admite estudiar algunos individuos o casos, con criterio de sujeto tipo (concepto que ya fue definido anteriormente) y consideraciones específicas que profundizan una realidad, por lo que, la finalidad de este estudio es presentar la complejidad de la que habla el autor a partir de la información proporcionada de la realidad de la gestión pedagógica en la docencia universitaria, en carreras de administración y afines. Se considera importante para la investigación, realizar el estudio cualitativo con criterio de sujeto tipo, dado que el personal docente de las carreras en estudio tiene poca o ninguna formación en pedagogía según manifestó la persona coordinadora de docencia. También son pocos los coordinadores de carrera que tienen experiencia en un contexto rural costarricense, por esa razón, es valioso el aporte desde una perspectiva de construcción de la experiencia de estos participantes, la adaptación a un contexto distinto en cuanto a condiciones instaladas, de la zona y de la cultura estudiantil.

En un sentido general, la selección de la muestra concibe un proceso de elección de los participantes en el estudio, para lo cual se consideran aspectos de confianza y referencia con

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

la gestión pedagógica universitaria entre docentes, estudiantes y coordinadores de carrera (Hernández *et al.*, 2014).

Siguiendo con las ideas de los autores, se seleccionan los participantes en el estudio aplicando criterios de selección, según se nota en la siguiente tabla, que están asociados con el objeto de estudio. Para esto, se consideran sujetos de universidades públicas y privadas en la Región Huetar Caribe Atlántica que tienen en su oferta académica las carreras de administración de negocios y carreras afines a la nomenclatura. Dichos criterios de selección se muestran en la tabla 19:

Tabla 19. Criterios de selección de la muestra

Criterio de selección	Fundamento de selección
Carreras relacionadas con administración y afines en universidades públicas como privadas.	Es una carrera de gran impacto en la región y sus docentes tienen escasa formación en pedagogía y didáctica universitaria.
Docentes con más de 2 años de docencia universitaria.	Por la experiencia en la zona objeto de estudio.
Coordinadores de carrera con más de 1 año de experiencia en puestos de administración educativa	Principalmente por el aporte que puedan dar en su relación con la administración de la carrera.
Estudiantes activos de universidades públicas y privadas de las carreras objeto de estudio.	Estudiantes de las carreras objeto de estudio para contrastar y observar los temas que emergen de la investigación.

Fuente: Tabla 19. Adaptación de datos recopilados del Estado de la Nación del 2014, por Barquero, 2017.

Asimismo, debido a la presencia limitada de las carreras en la zona, para la muestra se seleccionaron personas de las universidades privadas y públicas que están presentes con sedes en la zona Atlántica, según se muestra en las siguientes tablas 20 y 21

Tabla 20. Universidades públicas presentes en la región Huetar Caribe Atlántica que tienen carreras relacionadas con administración de negocios y carreras vinculadas al objeto de estudio

Universidad Estatal	Nombre de la carrera
1.- Universidad de Costa Rica	Informática Empresarial
	Dirección de Empresas
	Economía Agrícola y Agronegocios Contaduría
2.- Universidad Nacional	Administración de Empresas
3.- UNED	Administración de Empresas

Fuente: Tabla 20. Adaptación de datos recopilados del Estado *de la Nación* del 2014, por Barquero, 2017.

Las universidades públicas identificadas en la tabla 20 son escogidas porque estos centros universitarios tienen carreras relacionadas con el objeto de estudio y poseen un nombre relacionado con la administración los negocios y finanzas.

Estas universidades se ubican en el territorio seleccionado para esta investigación, sin embargo, se discriminó la Universidad Estatal a la Distancia (UNED), porque los docentes y coordinadores de carrera se ubican en el área metropolitana de Costa Rica, debido a que utilizan una modalidad de educación virtual o a distancia.

Un último criterio de elección de las universidades fue la disponibilidad de docentes, estudiantes y personas que coordinan las carreras a colaborar con la investigación.

Tabla 21. Universidades privadas presentes en la región Huetar Caribe Atlántica que tienen carreras relacionadas con administración de negocios y carreras vinculadas al objeto de estudio

Universidad privada	Nombre de la carrera
1.- Universidad Autónoma de Centro América	Administración de Negocios
2.- Universidad Latina de Costa Rica	Administración de Negocios
3.- Universidad San José	Administración de empresas
4.- Universidad de Cartago Florencio del Castillo	Administración de empresas
6.- Universidad Metropolitana Castro Carazo	Administración y Gerencia de Empresas
7.- Universidad Internacional San Isidro Labrador	Ciencias empresariales
8.- Universidad Tecnológica Costarricense	Administración de empresas

Fuente: Tabla 21. Adaptación de datos recopilados del Estado de la Nación del 2014, por Barquero, 2017.

La tabla 21 expone las universidades privadas que están presentes en el territorio, objeto de estudio, en la que se indica la carrera que se relaciona a negocios y administración.

Las universidades privadas están limitadas al no tener autonomía o figura de autoridad para la toma de decisiones (por estar centralizado en las sedes centrales). Por esta razón, solo participan del estudio aquellas que tienen una coordinación de carrera en sede de la zona.

Las que se excluyen indican:

- no tener la autonomía para contestar,
- no participa del estudio por tener que solicitar permisos a la sede central.

Una vez determinados esos factores excluyentes, se define la muestra de universidades que serían consideradas en el estudio. En las tablas 22 y 23 se puede observar la selección según universidades públicas y privadas:

Tabla 22. Universidades públicas de la región Huetar Caribe Atlántica seleccionadas para el estudio, en el campo de administración de negocios y carreras vinculadas

Universidad Estatal	Misión / Visión	Nombre de la carrera
<p>Universidad de Costa Rica</p>	<p>Misión</p> <p>Somos la Universidad que contribuye y potencia la transformación socioeconómica, la educación integral, la sensibilidad social y ambiental en la región, en un marco de pertinencia, excelencia académica, transparencia, participación y accesibilidad.</p> <p>Visión</p> <p>Ser la Sede de la Universidad de Costa Rica que lidere, facilite y potencie la transformación humana, social y económica de la región en un marco de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informática Empresarial • Contaduría • Economía Agrícola • Dirección de Empresas
<p>Universidad Nacional</p>	<p>Misión</p> <p>La Universidad Nacional genera, comparte y comunica conocimientos, y formar profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar. Con la acción sustantiva contribuye a la sustentabilidad eco social y a una convivencia pacífica, mediante acciones pertinentes y solidarias, preferentemente, con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión.</p> <p>Visión</p> <p>La Universidad Nacional será referente por su excelencia académica, por el ejercicio de su autonomía, innovación y compromiso social en los ámbitos regional y nacional, con reconocimiento y proyección internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe. Su acción sustantiva propiciará un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente que se fundamentará en el ejercicio y la promoción del respeto de los derechos humanos, el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y un pensamiento crítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas

Fuente: Tabla 22. Barquero, 2017, con información de la Oficina de Registro de las universidades públicas, 2017.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La tabla 22 muestra la selección de las universidades públicas que participan del estudio. Se identifican la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional con su respectiva misión-visión.

Las oficinas de registro de las universidades públicas indican que estas universidades tienen la modalidad semestral. En el 2017, por semestre, laboraron cuatro coordinadores de carrera, dieciséis docentes (incluidos los coordinadores de carrera) en las carreras de Administración de Negocios y afines en nomenclatura y atendieron a una población de 342 estudiantes.

Tabla 23. Universidades privadas de la región Huetar Caribe Atlántica seleccionadas para el estudio, del campo de administración de negocios y carreras vinculadas

Universidad privada	Misión / Visión	Nombre de la carrera
<p>Universidad San José</p>	<p>Misión Ser una institución de educación superior universitaria privada, reconocida por su calidad académica, capaz de responder a las demandas del entorno mediante programas que fortalezcan al estudiante en su desempeño académico, en su formación integral y en su nivel de competitividad, todo ello dentro de un marco de compromiso humanista, de investigación y de responsabilidad social y ecológica.</p> <p>Visión Formar profesionales con visión de futuro, liderazgo crítico y creativo y apego a principios éticos universales, capaces de responder a su entorno ciudadano, la transmisión del mismo y la proyección social y ecológica.</p>	<p>Administración de Empresas</p>
<p>Universidad Autónoma de Centro América</p>	<p>Visión “Llegar a ser una Universidad sobresaliente de Costa Rica en lo académico, en la investigación y en su proyección social.”</p> <p>Misión</p>	<p>Administración de Negocios</p>

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

	<p>“Formar profesionales en un marco de respeto y libertad, con una mente disciplinada en el pensar lógico y creativo, y actitud solidaria y humanista.”</p>	
<p>Universidad Metropolitana Castro Carazo</p>	<p>Misión Por su prestigio y trayectoria, la Universidad Castro Carazo está llamada a garantizar, a todas las personas, sin distinción de origen étnico, sexo, edad, capacidades diferentes, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias o estado civil, el acceso a ambientes de calidad para la enseñanza y el aprendizaje. A través de una educación superior pertinente y eficaz, la Universidad Castro Carazo pretende contribuir con el bienestar individual y colectivo, desarrollando en sus alumnos la capacidad de lograr sus sueños, metas profesionales y potencial intelectual pleno. Asimismo, los faculta para asumir su responsabilidad solidaria, como ciudadanos emprendedores, productivos, creativos y éticos, en un mundo cambiante y multicultural. Para ello, la Universidad Castro Carazo ofrece programas formales y no-formales de educación general, ocupacional y de conservación ambiental. También provee servicios de desarrollo y apoyo estudiantil, para asegurar el éxito de sus alumnos en su plan de vida.</p> <p>Visión La Universidad Castro Carazo será reconocida como la universidad más inclusiva y solidaria, por garantizarles a las comunidades que más lo requieren, el acceso a la educación general, ocupacional y ambiental. Para ello, contará con las ubicaciones geográficas y modalidades, servicios, infraestructura y herramientas tecnológicas que sean necesarias para ofrecer una educación que prepare, con calidad, eficiencia y sostenibilidad, a los futuros emprendedores y líderes comunitarios de América Latina.</p>	<p>Administración y Gerencia de Empresas</p>

Fuente: Tabla 23. Barquero, 2017, con información de la Oficina de Registro de las universidades públicas, 2017.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La tabla 23 muestra universidades privadas con las que se hace el estudio: la Universidad San José, la Universidad Autónoma de Centro América y la Universidad Castro Carazo.

Según la información brindada por representantes de las universidades privadas estudiadas. Estas universidades tienen la modalidad de cuatrimestre. En el 2017 por cuatrimestre laboraron 3 coordinadores de carrera, 12 docentes en las carreras de Administración de Negocios y afines en nomenclatura y atendieron a una población de 167 estudiantes.

Cabe resaltar que, en algunos casos, laboran menos docentes. La directora de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Autónoma de Centro América manifestó: “Por bloque se ocupan de 3 a 4 docentes, según especialidad, y un docente puede dar de 2 a 4 cursos máximo por cuatrimestre (en distintos bloques), y cursos que tenga experiencia”. De igual forma, con respecto a la matrícula total de estudiantes por cuatrimestre es variable en el sector privado, como lo expresó la misma directora “la cantidad de estudiantes por grupo es relativo a la demanda. Se dan cursos desde 5 hasta 25 personas (cursos de primer ingreso son las más ocupadas)”.

Explorada la dinámica de las universidades que tienen presencia en la zona en estudio, se procede a la aplicación y análisis en la línea que McMillan y Schumacher (2007) describen sobre la importancia de las cualidades de los participantes que hayan vivido la experiencia, así como la selección del lugar donde se ejecuta la recolección de la información. Una cualidad es que todas las personas hayan vivido una experiencia similar... (p. 446). Respecto a la muestra, sugiere el muestreo en cascada o bola de nieve en situaciones que se cruzan en el objeto de estudio. En ese sentido, se estableció el tipo de muestra por criterio cerrado, (tal como fue explicado en apartados anteriores); es decir, personas que desarrollan su ejercicio docente en la educación superior en las universidades públicas y privadas seleccionadas de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Otro aspecto que refuerza la realización del estudio es la experiencia y conocimiento de la investigadora de más de veinticinco años, ya que esta ha laborado en el ámbito de la educación superior costarricense como docente y coordinadora de carrera tanto a nivel público como privado; además de ser especialista en ruralidad (máster en Educación Rural

Centroamericana) y de tener más de ocho años de laborar en la región objeto de estudio. En ese sentido los últimos autores, destacan el trabajo de campo prolongado y continuo, el cual permite interactuar con los participantes a través de entrevistas en la cotidianidad de su desempeño para reflexionar situaciones normales de la experiencia de vida de estos. A saber, esta condición permite una mayor familiaridad para realizar el análisis, con una visión más amplia del entorno: “En este enfoque de tipo cualitativo es fundamental la experiencia del investigador y sus cualidades creativas. Cada analista sigue sus propias pautas definidas, tras su experiencia previa y el marco axiológico y epistemológico desde el que se encuadra (p451)”

Por su parte, Sandoval (2002) describe que la muestra está dada por una consideración progresiva y está sujeta a la dinámica del desarrollo del estudio (p. 120). El autor deja el criterio al líder de la investigación, respecto a la cantidad de participantes a partir del análisis permanente de las categorías previas y de las categorías emergentes.

En este mismo sentido Creswell (2012) añade:

... en algunos casos, puede estudiar un solo individuo o un sólo sitio. En otros casos, el número puede ser varios, desde 1 o 2 hasta 30 o 40. Debido a la necesidad de informar detalles sobre cada individuo o sitio, el mayor número de casos puede volverse difícil de manejar y dar lugar a perspectivas superficiales. Además, recopilar datos cualitativos y analizarlos lleva un tiempo considerable, y la adición de cada individuo o sitio solo alarga ese tiempo. (p. 209)

El autor no señala un número específico de muestra, sino que Creswell (2012), Sandoval (1997) y McMillan y Schumacher (2007), entre muchos otros autores, exponen escenarios y momentos del desarrollo de la investigación cualitativa, que dejan al criterio del líder del estudio el tamaño de la muestra final. Es este sentido los autores coinciden en la importancia del proceso de análisis, y la aplicación de los principios de calidad y saturación de la información.

Con base en esos criterios, y dada la particularidad de la zona, del contexto y de las condiciones instaladas en las sedes universitarias, se selecciona la participación de siete coordinadores de carrera —que representan la totalidad—, quince docentes y cuarenta y cuatro estudiantes, para un total de sesenta y seis personas, más adelante se detalla la forma como fueron entrevistados.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Proceso de selección de la muestra:

Inicialmente, el rol de la investigadora en el estudio para contactar la muestra fue de referencia, ya que, como docente de la Universidad de Costa Rica tiene acceso a informantes claves coordinadores de carrera, docentes y estudiantes de esta casa de estudio.

El primer contacto se realizó en la Universidad de Costa Rica vía telefónica. De dichas conversaciones logró obtener los horarios de clases de las carreras que son objeto de estudio e información del personal docente.

El contacto con docentes de la Universidad de Costa Rica posibilita conocer la realidad que algunos de estos informantes claves; por ejemplo, que para completar su jornada laboral cumplen funciones en otras sedes universitarias públicas o privadas de la Región Huetar Caribe Atlántica, lo que reduce la cantidad de docentes para indagar. Es decir, en una carrera que oferta diez cursos, algunos docentes imparten diferentes cursos en la misma carrera o en otra carrera afín en la misma casa de estudios, o bien en otra universidad pública o privada de la región estudiada. Estos docentes facilitan el acceso a estas otras casas de estudios, y se logra hacer el contacto con las personas en puestos de dirección o coordinación de carreras que se vinculan al objeto de estudio.

A partir de la gestión anterior, se conversa con todos los coordinadores de carrera para solicitarles la entrevista y se identifica que una misma persona coordina dos carreras afines, como es el caso de Dirección de Empresas y Contaduría en la Universidad de Costa Rica, otro aspecto importante para resaltar es que los coordinadores también son docentes en sus respectivas carreras, quienes cumplen el rol de docentes y docente administrativo (coordinador de carrera). Por último, en las universidades Santa Lucía y Latina se constata que los coordinadores no tienen los permisos institucionales para participar del estudio, indicando que la relación interuniversitaria es a través de su sede en San José, lo que imposibilita su integración como seleccionados de la muestra. Exceptuando estas universidades, se logra entrevistar a todas las personas que coordinan las carreras objeto de estudio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

El contacto con docentes posibilita hacer tres entrevistas grupales y dos entrevistas semiestructuradas con el propósito de agrupar la mayoría de las personas que reúnen los criterios de selección, además de responder a las circunstancias y necesidades de los participantes referentes a sus horarios, sus oportunidades y sus espacios para participar de la indagación, además de sus compromisos laborales y el factor climático que en este caso por las condiciones del trópico afecta el ingreso a la región. Del mismo modo, se contacta a los estudiantes con características de informantes claves, quienes apoyaron la gestión de la investigadora, entregando teléfonos y correos electrónicos para contactar a estudiantes, hacer coordinación de espacios y tiempos para realizar entrevistas individuales y grupales.

A partir de los relatos anteriores, se logra un abordaje de campo con las tres fuentes que participaron del estudio a través de una estrategia de muestreo y una selección de los participantes para un total de 9 entrevistas grupales y 14 entrevistas semiestructuradas.

Tabla 24. Muestra para estudio

Universidad	Tipos de universidad	Fuente	Técnica	Cantidad de participantes	Carrera
Universidad Castro Carazo	Privada	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	8	Administración y Gerencia de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	6	Dirección de Empresas
Universidad Autónoma Centro Americana	Privada	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	6	Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	7	Contaduría
Universidad de Costa Rica	Pública	Coordinador de carrera y docente	Entrevista semiestructurada individual	1	Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	6	Economía Agrícola
Universidad de San José	Privada	Coordinador de carrera	Entrevista semiestructura individual	1	Administración Empresas

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Universidad de Costa Rica	Pública	Coordinador de carrera y docente	Entrevista semiestructura individual	1	Economía Agrícola
Universidad de Costa Rica	Pública	Coordinador de carrera y docente	Entrevista semiestructura individual	1	Informática Empresarial
Universidad Castro Carazo	Privada y pública	Coordinador de carrera y docente	Entrevista semiestructura individual	1	Administración y gerencia de empresas
Universidad de Costa Rica	Privada y pública	Docente y coordinador de carrera	Entrevista semiestructura individual	1	Informática Empresarial
Universidad Castro Carazo	Privada	Docentes	Entrevista semiestructura individual	1	Administración y gerencia de empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura individual	1	Informática Empresarial
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura individual	1	Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura individual	1	Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura individual	1	Dirección de Empresas
Universidad de San José	Privada	Estudiantes	Entrevista semiestructura individual	1	Administración de Empresas
UACA	Privada	Coordinador de carrera y docente	Entrevista semiestructura individual	1	Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica	Pública	Estudiantes	Entrevista semiestructura grupal	6	Informática Empresarial
Universidad Nacional	Pública	Docentes	Entrevista semiestructura grupal	3	Administración de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Docentes	Entrevista semiestructura grupal	5	Informática Empresarial, Contaduría, Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Docentes	Entrevista semiestructura grupal	5	Informática Empresarial, Contaduría, Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica	Pública	Docente y coordinador de carrera	Entrevista semiestructura individual	1	Dirección de Empresas y Contaduría

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Las carreras que fueron objeto de estudio tanto en el sector privado y público admiten una matrícula pequeña por carrera y no siempre estas se ofertan; razón por la cual, se abren pocos cupos por curso, que oscilan en un promedio de entre 15 y 30 estudiantes de primer ingreso. Por ejemplo, según datos de la | Oficina de Registro de la Universidad de Costa Rica en el 2017, no se ofertó la carrera de Dirección de Empresas, además, del fenómeno de deserción antes explicado, en todas las carreras de la región. Después del primer año se reduce la matrícula de los cursos, en ese sentido, se ajusta la entrevista a la cantidad de personas sugeridas por la teoría, sin embargo, por las condiciones particulares de la región y considerando el tipo de investigación, en algunos casos se tuvo que ser flexible con el tamaño, sin dejar de ser riguroso con los principios de saturación de información.

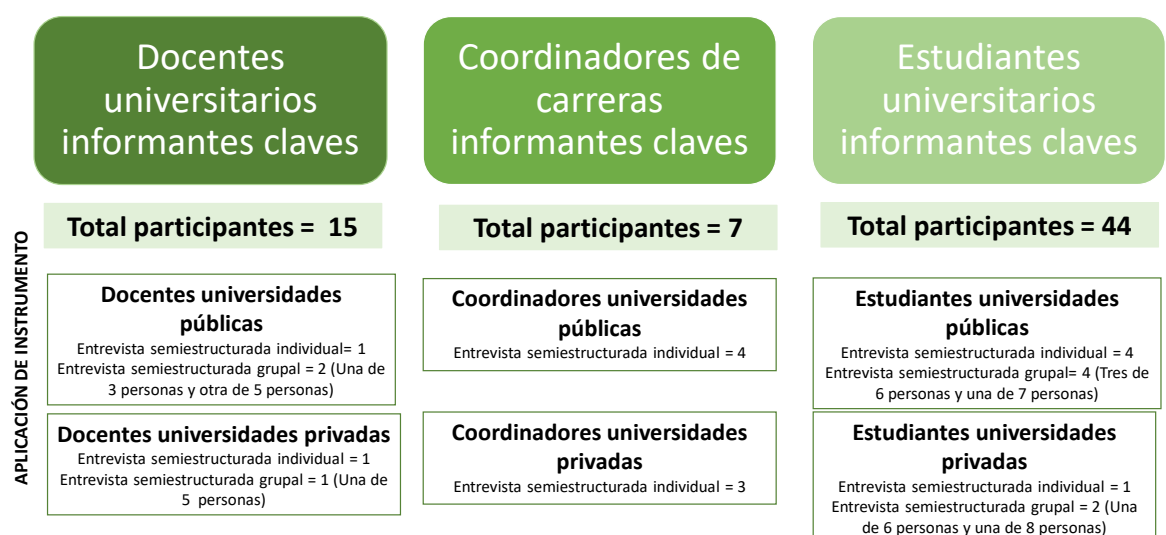
El personal docente es pequeño como se ha explicado anteriormente. Generalmente, son profesores interinos que laboran, tanto en el sector privado como público. No mantienen una relación contractual estable (continua) con una sola casa de estudio; a diferencia de los profesores con propiedad que tienen hasta cuatro cursos a cargo para completar la jornada laboral del semestre. En otras palabras, un docente en una misma carrera podría impartir diferentes cursos o en carreras afines a su área de experticia (como es el caso de la investigadora).

Como consecuencia, se organiza el trabajo de campo con los docentes que tienen disponibilidad de participar en el estudio. Se realizan tres entrevistas grupales a docentes, una dirigida a docentes de la Universidad Nacional. Las otras dos entrevistas semiestructuradas grupales dirigidas a docentes de la Universidad de Costa Rica y docentes de universidades privadas. Por razones climáticas y de distancia en la zona, se acuerda trabajar de manera conjunta. Cabe destacar que algunos de estos docentes trabajan en universidades privadas y públicas. De igual forma, tres de los coordinadores de carrera tienen experiencia laboral en la universidad privada y pública, además de que laboran como docentes en cada una de las carreras que coordinan. De tal modo que existen dos entrevistas semiestructuradas individuales donde las personas se refirieron a su experiencia como docentes y coordinadores. Por su parte, las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría tienen la misma persona como coordinadora.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

El tamaño de la muestra cualitativa se sustenta en el principio de saturación de la información de categorías previas y emergentes, así como la profundidad (calidad) y la extensión de los datos obtenidos. Estos principios metodológicos referidos al tamaño de muestra cualitativa corresponden a una correlación entre la profundidad y extensión de la información y su relación con la cantidad de datos recopilados en el proceso de trabajo de campo, lo que implica mantener un análisis permanente de los datos, con el fin de mantener la ética en el proceso y la calidad de la información (Sandoval, 2002, Barrantes, 2006 y Hernández *et al.*, 2014).

A continuación, se expone la ilustración 6 que refiere al proceso de recolección de información y al tamaño de la muestra:



Fuente: Elaboración propia. 2019.
Ilustración 6. Tamaño de la muestra

La información recolectada siempre estuvo en constante análisis, en congruencia con lo que establecen los principios de recolección de información cualitativa (Sandoval, 1997) y que se explican a continuación:

Como se mencionó el principio de profundidad y de extensión de la información corresponde a la calidad de los datos recopilados en el proceso, debido a que hace una correlación entre la profundidad y la extensión de la información, lo que implica mantener un análisis permanente de los datos, con el objeto de reconocer la necesidad ética de la calidad de la información (Sandoval, 1997). De esta manera el principio de extensión se resuelve a partir

de una prueba básica de redundancia, la cual consiste en la repetición de las categorías (información decodificada) por parte de los participantes.

Un segundo principio presente en el tamaño de la muestra es la saturación de información. Este principio tiene relación con el análisis constante de las categorías que son objeto de estudio y que los participantes van repitiendo en frecuencia y en forma consistente en los discursos que emiten en el proceso de recolección de información (Sandoval, 2002).

Trotter (2012) define este principio como el estándar ideal para el tamaño de una muestra cualitativa, para ello, se entrevista hasta la redundancia o la saturación de la información, por tanto, la aproximación numérica con respecto al tamaño de la muestra lo determina la cantidad de veces que se repite una categoría, en el proceso de decodificación de la información (p. 399).

Ambos autores señalan que hasta que todos los conceptos se repitan en múltiples ocasiones y cuando todas las preguntas se han explorado con detenimiento y detalle, sin que emerjan nuevos conceptos o temas, se ha llegado a un tamaño óptimo de la muestra cualitativa.

Lo habitual en la investigación cualitativa es que la muestra varíe a lo largo de la indagación, ya que, la muestra puede aumentar o disminuir en caso de que sea necesario o puede mantenerse por la saturación de la información. El modo de obtener los datos y de quién o quiénes obtenerlos son decisiones que se toman en el campo, pues, se busca reflejar la realidad y los diversos puntos de vista de los participantes, los cuales nos resultan desconocidos al iniciar el estudio (Barrantes, 2006; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014). Por esa razón, se hizo la adaptación a la forma y condiciones particulares de la zona estudiada.

En síntesis, la muestra, según la metodología y aplicación programada de acuerdo con las características del contexto se conforma por dos universidades públicas: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y tres universidades privadas: Universidad Metropolitana Castro Carazo, Universidad Autónoma de Centroamérica y Universidad de San José. Estas entidades tienen presencia en la zona en estudio: zona Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Específicamente, la investigación es aplicada en las carreras de Administración y Gerencia de Empresas, Dirección de Empresas, Administración de Negocios, Contaduría, Economía

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Agrícola, Administración de Empresas e Informática Empresarial, que se imparten en esa zona. El estudio se realiza mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a siete coordinadores de carreras, a quince docentes y cuarenta y cuatro estudiantes.

Es importante considerar las limitaciones particulares de la zona Caribe. En esa medida, el proceso en la aplicación de la metodología cualitativa admite hacer los ajustes pertinentes a la particularidad del objeto de estudio y grupos entrevistados, con el cuidado de mantener la calidad de la información, pero con la flexibilidad o ajustes necesarios que el proceso ha requerido y que esta metodología permite para atender los requerimientos de los informantes.

Con esas consideraciones, se aplica un “muestreo completo”, para uno de los grupos entrevistados: el caso de los coordinadores de carrera de las seis carreras estudiadas. Se logra aplicar las entrevistas semiestructuradas a todas las personas que coordinan estas carreras. En forma distinta, se da la aplicación de las entrevistas a los otros grupos muestreados: docentes y estudiantes, como se explica en este apartado.

Con los estudiantes se realizan cuatro entrevistas grupales en universidades públicas y dos en universidades privadas, dadas las limitaciones propias de la región y de los estudiantes que tienen malas condiciones para el desplazamiento desde zonas más alejadas y con dificultades para coincidir por horario, se aplica de forma individual el mismo guion de entrevista a cinco estudiantes de las universidades participantes en la muestra.

En relación con los docentes, y por las mismas limitaciones se aplican dos entrevistas semiestructuradas y tres entrevistas grupales semiestructuradas entre universidades públicas y privadas.

Es importante dejar claro que, los cambios antes mencionados no afectan el análisis de los resultados. Por el contrario, se logra resolver, en alguna medida, las limitaciones propias a la realidad de un territorio rural y a un objeto de estudio con poca población en proporción con otras universidades de la Gran Área Metropolitana costarricense.

Adicionalmente, es conveniente aclarar que las transcripciones de los participantes que conformaron la muestra de este estudio se pueden revisar en el anexo 7 que se encuentra en archivo digital. En este sentido es imprescindible explicar que las transcripciones están

hechas tal cual se expresaron los sujetos de estudio, de aquí la importancia de la interpretación de la doctoranda a la hora de realizar el análisis en profundidad de las opiniones y experiencias de las personas entrevistadas. Así las cosas, se decidió en algunos casos clarificar las ideas brindadas por estos.

4.3. Técnicas para la obtención de datos

La recopilación de la información es un proceso que busca y destaca los discursos de las personas que participan en el estudio (docentes, coordinadores de carrera y estudiantes) que influyen en la construcción de una propuesta en la gestión pedagógica, se analiza el fenómeno objeto de estudio a partir de las manifestaciones inusuales, cotidianas, innovadoras y algunas expresiones relacionadas con el conocimiento que se tiene acerca de la gestión pedagógica, así es como se logra la obtención de evidencia para establecer mejoras para enfrentar los nuevos escenarios educativos.

Barrantes (2006) señala que el investigador es quien, mediante distintos métodos o técnicas, recoge los datos; es decir, observa, entrevista, estudia los documentos, dirige el trabajo campo, las sesiones y cualquier otro proceso para la obtención de la información. Siguiendo a Barrantes, 2006; Creswell, 2012 y Hernández *et al.*, 2014, en la investigación cualitativa es importante considerar la opinión de los participantes desde su propia realidad, sus percepciones, el recuerdo pasado y presente que existe y sus propias dificultades. Ideas que fueron tomadas en cuenta para la selección de las técnicas de recolección de datos.

La recolección de información toma todos los criterios de la unidad de muestreo seleccionada para el proceso de conveniencia de la investigación, asumiendo los criterios de inclusión y exclusión de los participantes, quienes aportan al discurso desde la experiencia profesional y personal en los centros de formación universitaria. Por su parte el proceso de recolección de información es un momento en el cual los participantes se centran en el tema objeto de estudio, lo que facilita interpretar el fenómeno de la gestión pedagógica en una región que es afectada por cambios en el desarrollo y progreso socioeconómico.

La recolección de información es de carácter flexible. Se utilizan criterios y estrategias combinadas, y de conveniencia para los participantes; por ejemplo, de acceso y horario. Se

selecciona la técnica de entrevistas semiestructuradas individuales y semiestructuradas grupales, las preguntas contenidas en los guiones son avaladas por jueces expertos, en función de dar respuesta a los interrogantes planteados para esta indagación.

La estrategia para la recolección de la información implica diferentes técnicas y procesos metodológicos, la cual es pertinente y oportuna según los propósitos y el alcance del estudio. Esta estrategia incluye el planteamiento de los propósitos de la guía para la recolección de los datos, así como, una conversación específica entre el investigador y el o los sujetos de estudio (Kvale, 2011), para tal efecto, se coordinan y organizan entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semiestructuradas grupales, tanto en universidades privadas como universidades públicas.

Entrevista semiestructurada individual

La entrevista semiestructurada individual es una conversación entre las personas denominadas como el entrevistador y el entrevistado. Es decir, entre el investigador y el sujeto de estudio (Barrantes, 2006; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval, 2002).

Usualmente se formulan preguntas de

- opinión
- antecedentes
- conocimientos
- experiencias
- manifestación de sentimientos

Por su parte Creswell (2013) caracteriza a la entrevista semiestructurada desde el enfoque fenomenológico como un instrumento que se aplica a varias personas en forma individual que han experimentado el fenómeno objeto de estudio, este instrumento permitirá construir un discurso de la gestión pedagógica. (p.151).

La entrevista semiestructurada tuvo como objetivo exponer a los participantes (docentes, coordinadores de carrera y estudiantes) temas y preguntas que están relacionadas con el objeto de estudio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Previamente se elaboran las preguntas que son validadas por expertos, para asegurar la calidad de los temas (constructos-categorías) que son la base para el estudio. Cabe destacar que la aplicación de estas no implica una rigurosidad en su secuencia, ya que, en el desarrollo de estas guías el orden puede variar, así como aparecen temas emergentes que fortalecen el escenario fenomenológico del estudio.

Es importante resaltar que las preguntas originales tuvieron modificaciones según las recomendaciones de los expertos, las cuales se convirtieron en el guion para la entrevista. El carácter de las preguntas fue abierto, orientado a la experiencia de los sujetos de estudio con respecto a la gestión pedagógica en la educación superior. La guía de preguntas para la entrevista se elaboró de acuerdo con el alcance de los objetivos y criterios que fueron trazados en el estudio y del marco teórico elaborado sobre el tema, con el fin de alcanzar un análisis social y pedagógico de la investigación.

Una vez que se contactaron a los sujetos de estudio, se acuerda un espacio para aplicar el instrumento, y se sigue el siguiente protocolo:

1. Explicación previa acerca del propósito de la investigación.
2. Permiso de grabación (audio)
3. Presentación del consentimiento informado
4. Explicación de la conveniencia de su participación en este estudio.
5. Desarrollo de la guía de indagación, cuidando los elementos de confianza
6. En el cierre, se agradece a cada participante.

Cada entrevista semiestructurada tuvo una duración promedio más de una hora en el lugar y el horario acordado por la persona participante. Por otra parte, se procuró en cada entrevista obtener información relacionadas con las estrategias de gestión pedagógica en la región de estudio.

Hay que destacar también la importancia de otros aspectos para garantizar la eficacia y el respaldo de la información recolectada en las entrevistas, tales como el registro de las personas entrevistadas, el tiempo destinado a la entrevista y los registros de grabación que se desarrollaron con los participantes en el proceso de recolección de la información.

El objetivo del trabajo en cuanto a la interacción investigadora-participante en este estudio fue generar información acerca de los temas relacionados con la gestión pedagógica, producto de la interacción entre los sujetos de estudio. Toda vez que, se realiza la selección de la técnica para la recolección de la información, se busca optimizar el tiempo, los recursos y la calidad de la información.

Entrevista semiestructurada grupal

La entrevista se denomina semiestructurada grupal cuando el entrevistador se reúne con varios entrevistados y aplica un instrumento diseñado para lograr los objetivos del estudio. Se conversa a profundidad en relación con uno o varios temas de interés para la investigación, en grupos pequeños y medianos, en un ambiente cómodo y con un horario adecuado a los participantes (Barrantes, 2006 Creswell, 2012, Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval, 2002). De la misma forma, para Flick (2004) la entrevista grupal es una técnica comúnmente utilizada por los investigadores cualitativos, que conceptualiza como la discusión con un pequeño grupo de personas sobre un tema determinado. Los grupos son de seis a ocho personas y su duración es aproximadamente de una hora y media a dos horas (p.126). La aplicación de este tipo de entrevista grupal permitió capturar la información en el contexto de estudio.

En concordancia con el tipo de estudio que se realiza, se escoge esta técnica para el trabajo de campo colectivo, para lo cual se consideran los siguientes aspectos:

- interacción respetuosa entre los participantes;
- interacción con los participantes acerca de los conceptos, las experiencias; las emociones, las vivencias, los acontecimientos relacionados con los temas acordes al planteamiento de la investigación;
- garantizar el tiempo suficiente (al menos dos horas) para el desarrollo de la entrevista;
- puntos de encuentro y horarios acordes a la disponibilidad de las y los participantes.

Las entrevistas grupales se realizan a estudiantes y docentes que se reunieron en forma voluntaria para participar de la investigación, por tanto, los participantes son personas de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

carreras de negocios y de carreras que tengan una relación con la administración y finanzas, y que se encuentran presentes en la Región del Caribe Atlántica. Dichas entrevistas tienen como fin la descripción y la comprensión desde la percepción, la perspectiva y la experiencia de los actores del estudio acerca de su relación con la gestión pedagógica en la educación superior, su interacción en el aula de clases universitaria, la correspondencia entre los docentes/estudiantes y el personal que coordina la carrera, así como su participación en procesos de investigación.

El principio de interpretar el fenómeno “desde los otros” presagia que la guía de preguntas sea más libre y puntual a partir de los objetivos del estudio, y que este proceso de interpretación permita generar espacios y oportunidades de discusión, confrontación, identificación de constructos y hallazgos en los contenidos que se expresan, lo cual aporta al estudio de manera significativa. En ese sentido, Morgan (2002) menciona textualmente que *"Como entrevistas grupales ... no solo ocupan una posición intermedia entre estos otros métodos cualitativos, sino que también poseen una identidad distintiva propia"* (p. 8).

La relevancia de entrevistar a un número de personas a la misma vez (entrevista grupal) es propiciar la interacción de los participantes dentro del grupo en busca de la identidad propia del colectivo con respecto al objeto de estudio. A su vez sus reacciones al tema propuesto por la investigadora permiten comprender mejor la teoría emergente y explicar el proceso o fenómeno de estudio en su contexto.

La entrevista grupal, según Lupicinio (2008), requiere de un proceso de confianza con los participantes, pero, sin afectar la ética del estudio. Por lo que, los temas planteados en su mayoría son autoexplicativos y sintéticos para evitar la creación de sesgos de la investigadora; por su parte, la confianza (vínculo entre la investigadora y el grupo) permite a los participantes expresar sus emociones, sentimientos y actuaciones que han tenido y tienen en virtud de la gestión pedagógica del docente en el aula universitaria.

La guía de preguntas que se hace para cada grupo de entrevistados esta sobre la base de la operacionalización de los constructos (categorías-temas) que nacen de los objetivos específicos y del marco teórico elaborado acerca del tema, con el fin de alcanzar un análisis social y pedagógico de la investigación.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En la tabla 25 se exponen las técnicas de recolección de información que fueron utilizadas en cada unidad de muestreo, así como su propósito metodológico.

Tabla 25. Propósitos de la guía de recolección de la información

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES	PROPÓSITOS DE LA GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Entrevista Semiestructurada	Coordinadores de carreras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la gestión de la coordinación para la planificación de la gestión pedagógica. ▪ Estudiar la perspectiva de la gestión administrativa en función del desarrollo del currículo. ▪ Conocer percepciones sobre los desafíos para la educación superior en la región. ▪ Indagar las estrategias de planificación para la gestión pedagógica. ▪ Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades en términos de proyectos de formación, de investigación y de proyección social para la gestión pedagógica desde la perspectiva de la coordinación. ▪ Conocer los significados, las emociones y los sentimientos que le otorgan los sujetos de estudio con respecto a la planificación para gestión pedagógica universitaria.
Entrevista Semiestructurada	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender desde su experiencia el proceso de gestión pedagógica docente en la Región Caribe Atlántica. ▪ Conocer las percepciones sobre los desafíos para la educación superior en la región. ▪ Indagar por sus opiniones, que ofrecen las universidades acerca de las estrategias de planificación para la gestión pedagógica. ▪ Conocer percepciones acerca del trabajo que se realiza en términos de proyectos de formación, de investigación y de proyección social para la gestión pedagógica ▪ Conocer los significados, las emociones y los sentimientos que le otorgan los sujetos de estudio con respecto a la planificación para la gestión pedagógica universitaria

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES	PROPÓSITOS DE LA GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Entrevista Semiestructurada	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la información sobre cómo se perciben las estrategias de planificación para la gestión pedagógica. ▪ Comprender el proceso de gestión pedagógica desde la perspectiva de los estudiantes. ▪ Conocer y comprender la experiencia acerca de la participación en los proyectos de formación, de investigación y de proyección social en la gestión pedagógica de la región Caribe Atlántico. ▪ Conocer los significados, las emociones y los sentimientos que le otorgan los sujetos de estudio con respecto a la planificación para la gestión pedagógica universitaria.
Entrevista grupal	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender desde su experiencia el proceso de gestión pedagógica docente en la Región Caribe Atlántica. ▪ Conocer percepciones colegiadas sobre los desafíos para la educación superior ▪ Indagar por sus opiniones acerca de las estrategias de planificación para la gestión pedagógico. ▪ Reconocer percepciones colegiadas acerca del trabajo que se realiza en términos de proyectos de formación, de investigación y de proyección social para la gestión pedagógica. ▪ Conocer los significados, las emociones y los sentimientos que le otorgan los sujetos de estudio con respecto a la planificación para la organización de la gestión pedagógica universitaria
Entrevista grupal	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la información colegiada sobre las estrategias de planificación para la gestión pedagógica. ▪ Comprender el proceso de gestión pedagógica desde la perspectiva de los estudiantes. ▪ Conocer y comprender la experiencia colegida acerca de la participación en los

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES	PROPÓSITOS DE LA GUÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
		proyectos de formación, de investigación y de proyección social en la gestión pedagógica de la Región Caribe Atlántica. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer los significados, las emociones y los sentimientos que le otorgan los sujetos de estudio con respecto a la planificación para la gestión pedagógica universitaria.

La tabla 25 permite observar y valorar la conveniencia de cada instrumento, según la muestra que participa del estudio. Estos propósitos orientan el proceso de elaboración de la matriz general del estudio, la naturaleza de la cual se expone a continuación, además, guían el proceso de particularizar y de agrupar los datos que son objeto de estudio.

Para la elaboración de la matriz general se siguen las ideas de varios autores, tales como Stake (1999), Barrantes (2006) y Hernández *et al.*, (2014), quienes coinciden en que, para iniciar el diseño de la matriz general el investigador se debe concentrar en los temas que se desean indagar, enfocados en los objetivos y en las preguntas de investigación. En este sentido, para la construcción de la matriz general se tienen en cuenta los propósitos de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, preguntas de investigación, así como la revisión literaria relacionada con el objeto de estudio.

Hernández *et al.*, (2014) indican que todo estudio de carácter cualitativo debe comprender una definición de operacionalización del constructo o categoría, lo que implica, para Sandoval (2002), que la acción metodológica debe considerar un proceso de orden de constructos y categorías cualitativas. Es así como la matriz general describe una lógica deductiva de categorías predefinidas, las que se establecen a priori de la indagación (Rodríguez y Gómez. 2012), que surgen de lo más general a lo específico. En el caso del presente estudio, el objeto son las estrategias de gestión pedagógica vinculadas y adaptadas a las necesidades propias de educación universitaria.

El proceso lógico de operacionalización de la matriz general va desde el enunciado del fenómeno más general y abstracto que estudia la investigación, la definición de los conceptos que incluye ese fenómeno, la subdivisión de los conceptos más complejos en dimensiones,

la definición de los constructos, y hasta la búsqueda de los indicadores o correlatos empíricos (Reguant y Martínez-Olmo, 2014). Razón por la cual el proceso de operacionalización se concibe de lo general a lo particular.

Por su parte Porta y Silva (2003) plantean que la matriz general se concreta en construir un cuadro que contenga columnas con elementos claves del proyecto de investigación, distribuidos secuencialmente y en forma horizontal; es decir, incluye una definición de conceptos que se otorgan a las categorías para poder verificar y comparar los datos. Consiste en clasificar los elementos de un conjunto de conceptos a partir de ciertos criterios previamente definidos por el investigador, no es una tarea mecánica, sino que la definición puede estar fuertemente matizada por el contexto del objeto de estudio, es una definición con un sello de autenticidad propia en el contexto, en el tiempo, orientada a una población y fenómeno específico.

Por consiguiente, la lógica que se utilizó para diseñar y elaborar la matriz general se sustentó en los anteriores principios y se puede apreciar en el anexo número 1 Operacionalización de categorías iniciales del estudio). A continuación, se describen sus componentes:

- La identificación del constructo proviene del objetivo específico, el cual permite identificar el elemento de análisis de la investigación.
- La definición operativa es una definición del constructo que realiza la investigadora vinculando el contexto, el tiempo y los participantes del fenómeno de estudio.
- Las categorías/dimensiones responden a una lógica de conceptos que van de lo más general a los más específicos y nacen de la definición operativa.
- Las subcategorías/subdimensiones derivan de las categorías/dimensiones y se especifican de acuerdo con la realidad objeto de estudio.
- Los indicadores responden a las subcategorías/subdimensiones, e identifican los constructos de son parte del diseño de las preguntas plasmadas en los instrumentos de recolección de información.
- Los instrumentos aplicados, son las técnicas para recolectar la información que se aplican en el trabajo de campo.
- Los participantes son los sujetos de estudio a quienes se les realiza la consulta acerca del fenómeno que se estudia. De esta manera se logra una coherencia y vinculo comparativo con la aplicación de los instrumentos aplicados.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

De los anteriores componentes, se deriva la matriz general que, de acuerdo con el cuadro de operacionalización de constructos, describe y detalla los criterios para la validación de los instrumentos, estos componentes se someten a la validación por expertos para la elaboración de la guía de recolección de información.

Los sujetos de estudio son los docentes, los estudiantes y los coordinadores de carrera que son los protagonistas en la recolección de la información.

A continuación, se presentan las tablas 26, 27 y 28 correspondientes al objetivo general 1 a saber Analizar las estrategias de la gestión pedagógica universitaria y el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica y las tablas 29 y 30 correspondientes al objetivo general 2 a saber Diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluya estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 26. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 1

Objetivo específico 1

Identificar las estrategias de gestión pedagógica universitaria que se implementan en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.

Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes	
Estrategias de gestión pedagógica universitaria	Acciones sustantivas de las universidades que posibilitan su vinculación con los requerimientos académicos e institucionales en relación al desarrollo del curriculum.	1 Espacio del intercambio de saberes en el currículo	2¿Qué mejoras se deben hacer en el intercambio de saberes con los colegas docentes?			X	
		2 Saberes desde las fuentes del currículo	No fue objeto de consulta, sino que se fundamentó con teoría fundada				
		3 Saberes desde el fundamento del currículo	3¿Cuáles son los fundamentos del currículo que considera usted en la planificación y desarrollo de su curso?			X	
		4 Transformación social desde la pedagogía	4.Desde su experiencia en el curso que imparte: ¿Cómo define el aporte de su curso para la transformación social?			X	
		5 Estrategia de planificación docente	5 Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?		X	X	X
			1 ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en el desarrollo de sus clases?		X		
			2 ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito con los docentes?		X		
		6 Estrategia de organización docente	4 ¿Cuándo se da cuenta de que un profesor planificó su clase?		X		
			6 Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las prácticas de éxito en la organización del desarrollo curricular en su curso?			X	X
		8 Diseño curricular en la docencia universitaria	3¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo de o del curso(s)?		X		
15 ¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?				X	X		
14 Fin de la institución de educación superior	14 Desde su experiencia ¿Cómo ha contribuido en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica?			X	X		

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 27. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 2

Objetivo específico 2

Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria de las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica

Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinador	Docentes
Proceso de gestión pedagógica	Acciones para el desarrollo del curriculum universitario con perspectiva colaborativa	15 Proceso de gestión pedagógica colaborativa	1 ¿Cuáles son los espacios de colaboración que tienen los docentes en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas?			x
		16 Docencia universitaria colaborativa	16 ¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución universitaria para el desarrollo de su curso?		x	x
Didácticas para la gestión pedagógica	Metodologías y técnicas para el proceso educativo universitario a nivel individual, grupal, comunitario y organizacional.	9 Acciones didácticas (técnicas) con estudiantes universitarios	9 ¿Cuáles son las diferentes didácticas (técnicas o métodos) que ha implementado en su curso para el cumplimiento del currículo?			x
		10 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual	10 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes de su curso?			x
		11 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo grupal	11 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes de su curso?			x
		12 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo comunitario	12 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso?			x
		13 Acciones aplicadas (técnicas) en organizacional	13 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso?			x

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 28. Operacionalización de la matriz general-objetivo específico 3

Objetivo específico 3

Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.

Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes	
Proyectos de formación, investigación y de proyección social	Participación en propuestas académicas de investigación, de docencia y proyección social	17 Experiencia en la participación de proyectos de formación docente orientados a la gestión pedagógica	19 ¿En qué temas ha recibido formación docente?		x	x	
			¿Cuál es su rol en la formación docentes?		x		
			7 ¿Qué te ofrece la universidad en temas de formación complementaria? (cursos libres y/o de educación continua)	x			
		17 Experiencia en la participación de proyectos de investigación orientados a la gestión pedagógica	17 ¿Cuál ha sido su participación en proyectos de investigación?	x	x	x	
			17 Experiencia en la participación de proyectos de proyección social orientados a la gestión pedagógica	18 ¿Cuál ha sido su participación en temas de proyección social?	x	x	x

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 29. Operacionalización de la matriz general-objetivo general 2

Objetivo general 2

Diseñar un *modelo* de gestión pedagógica universitaria que incluya estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.

Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Modelo de gestión pedagógica universitaria	Esquema que guía la gestión universitaria para el desarrollo curricular acorde a su misión y visión de cada centro universitario	18 Mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario	20 ¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para tener una buena gestión pedagógica?	x	x	x

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 30. Operacionalización de la matriz general 2

Objetivo general 2

Diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluya *estrategias pedagógicas* concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.

Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Estrategias para la gestión pedagógica universitaria	Lineamientos o acciones que orienten la gestión pedagógica en el desarrollo del curriculum universitario.	7 Estrategias de gestión pedagógica para el desarrollo curricular	7 Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en su curso?		x	x
			8 Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en su curso?		x	x

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Elaboración y validación del guion de la entrevista semiestructurada

Al entrar a la etapa de elaboración y validación del guion de entrevista, se consideran dos elementos relevantes: el criterio de expertos y las dimensiones de la construcción del guion para alcanzar los puntos de interés para la investigación. Asimismo, este cumple con el enfoque y las etapas que autores como Barrantes (2006), Creswell (2012), Hernández *et al.*, (2014) y Sandoval (2002) mencionan:

La elaboración y validez del contenido se obtiene mediante el criterio de expertos y al confirmarse que las dimensiones son representativas del constructo de interés. Por tanto, la evidencia de la validez de criterio se produce al comparar las puntuaciones de los jueces, conseguidas por medio del instrumento, según los valores asignados a cada criterio.

El instrumento inicial es producto de un ejercicio de operacionalización de constructos, los cuales emergen de los objetivos específicos del estudio y posteriormente este instrumento se somete a una valoración inicial por especialistas en el tema, se hacen los ajustes necesarios y congruentes con las primeras sugerencias brindadas, luego el instrumento, se somete a expertos siguiendo los principios de la técnica Delphi (López-Gómez, 2012), para lo cual se escogen personas especialistas en el tema objeto de estudio y que se vinculan desde diferentes perspectivas para la valoración del instrumento tales como: la pedagógica, la administración, la ética, el conocimiento y la metodología; y la experiencia en la región que se estudia.

Es importante mencionar que, para tal efecto, se hizo un contacto personal y por correo electrónico con las personas expertas en gestión pedagógica y colaborativa; además, de ser profesionales con experiencia en la Región Huetar Caribe Atlántica. Los resultados de esta valoración derivan en ajustes a los instrumentos y en el diseño de la guía de recolección de la información orientada a los actores del contexto de estudio.

El contacto con los jueces expertos, así como con las personas que participan en la investigación se facilita por el vínculo laboral que tiene la investigadora en la región y con la

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

educación superior. Lo que influye positivamente en la convocatoria de los participantes a los cuales se les va a aplicar la entrevista, así como hacer el contacto con los jueces expertos.

De esta forma, es posible la elaboración del guion y la validación sin contratiempos y con los procesos colaborativos técnicos y administrativos. Este proceso se da de la manera como se observa en la siguiente ilustración 7:

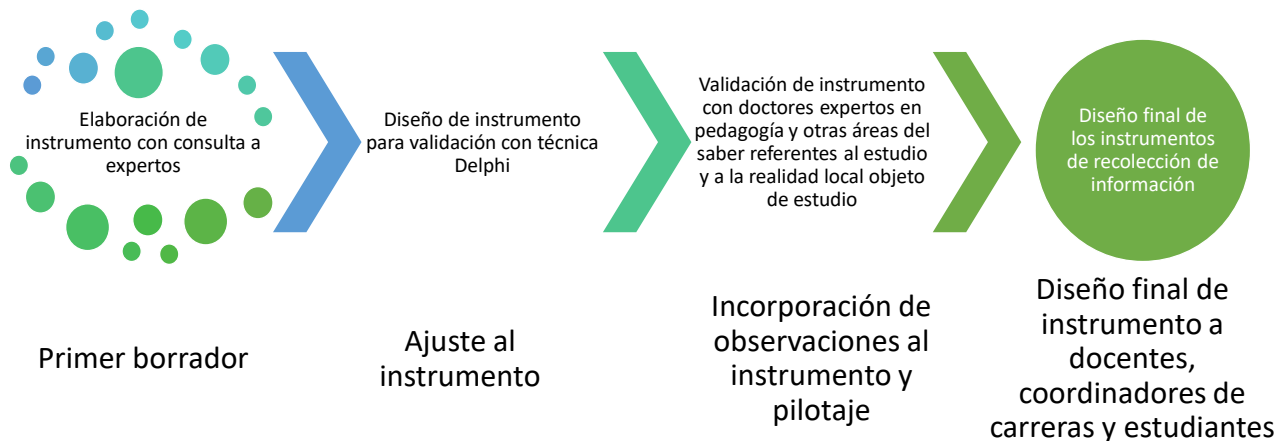


Ilustración 7. Proceso de elaboración y validación del guion de los instrumentos de recolección de información

Para la elaboración y la validación del guion de los instrumentos se consulta a ocho expertos de muy alto nivel, en calidad de doctores de diferentes áreas del saber. El criterio para seleccionarlos radica en su amplia experiencia en la docencia universitaria y con la experticia demostrada en el tema, tal como se demuestra en las tablas 31 y 32. Ahí se identifican los profesionales con un alto nivel de experticia en el tema objeto de estudio. Estas personas asumen el rol de jueces expertos en el proceso de validación del guion de los instrumentos que serán aplicados a los segmentos de estudiantes, docentes y coordinadores de carreras vinculadas al estudio.

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Tabla 31. Jueces expertos para el proceso de validación

Juez	Área de estudio	Aporte	Institución	Experiencia
1	Economía y educación	Análisis instrumento	Universidad de Costa Rica	Realidad territorial Huetar Atlántica
2	Investigación educativa	Análisis instrumento	Universidad de Costa Rica y UNED	
3	Metodología cualitativa	Análisis metodológico	Universidad Castro Carazo Universidad de Costa Rica	Realidad territorial Huetar y metodología cualitativa
4	Ética y pedagogía	Análisis instrumento	Universidad La Salle y Universidad de Costa Rica	La ética en la ciencia
5	Salud Pública y pedagogía	Análisis instrumento	Universidad de Costa Rica	Gestión pedagógica y colaborativa
6	Administración educativa	Análisis instrumento	Universidad Católica de Costa Rica y UCR	
7	Administración educativa	Análisis instrumento	Universidad de Costa Rica	
8	Pedagogía aplicada y metodología de investigación	Análisis Metodológico y análisis de instrumento	Universidad Autónoma de Barcelona	Gestión pedagógica y colaborativa y metodología cualitativa

En la etapa preliminar se cuenta con la asesoría y la validación de dos expertos, uno en el tema de pedagogía y el segundo especialista en metodología con la finalidad de ajustar y concretar el primer diseño de la matriz (ver anexo 2 expertos especialistas en pedagogía y metodología que participaron del proceso de valoración del instrumento de recolección de información).

Tabla 32. Asesoría y validación de jueces expertos en la etapa preliminar

ASESORÍA EXPERTA	APORTES EN EL PROCESO DE VALIDACIÓN
Experto en pedagogía	El aporte fue orientar en la formulación de los contenidos, desde su experiencia en gestión de grupos y equipos de trabajo en contextos educativos y dinámicas de las organizaciones, de la administración pública en el nivel universitario. Además de sugerir criterios para valorar la matriz.
Experto en metodología	El aporte fue desde la revisión metodológica de las preguntas, además de orientar en aspectos socioculturales de la región Caribe-Atlántica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

El primer escenario de la construcción del instrumento se somete a consulta de la experta en pedagogía, quien aportó en la definición e identificación de categorías y subcategorías que deberían estar presentes en el instrumento.

Sus aportes consolidan las categorías relacionadas con la estrategia universitaria y el desarrollo docente, así como la recomendación de la descripción de la gestión pedagógica de la educación universitaria.

En el mismo escenario de origen se considera la opinión experta del metodólogo cualitativo, quien fundamenta el cómo dirigirse a los sujetos de estudio en este contexto en particular.

Ambos expertos fortalecen la idea del modelo colaborativo en la gestión docente, al ser un elemento que debe estar presente en todos los instrumentos aplicados a las diferentes fuentes que serán objeto de estudio.

Con la experta en pedagogía, se desarrolla una relación en forma virtual, a través del intercambio de correos electrónicos y videoconferencias y con el experto en metodología cualitativa se realizan encuentros personales para mejorar la propuesta inicial de los instrumentos. Una vez incorporadas las sugerencias de estos expertos se procede a la siguiente etapa para la validación del resto de los jueces expertos.

Con los resultados de la primera etapa de validación se ajusta el instrumento de recolección mejorando la forma y la dimensión cognitiva a la que hacía referencia a la pregunta de información para ser presentado al restante grupo de expertos antes mencionado. En consecuencia, con los demás expertos participantes se da, con unos, la oportunidad de conversar por medio de videoconferencia para que la investigadora recibiera la retroalimentación, posterior envío del instrumento a través del correo electrónico para su validación y a otros expertos se les envió el instrumento vía electrónica, quienes respondieron e hicieron sugerencias de fondo y de forma desde diferentes puntos de vistas por ese medio. Todas las observaciones aportaron a la calidad del instrumento.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Entre las razones o criterios que se consideran relevantes para escoger el grupo de jueces están la cercanía, experiencia y amplio conocimiento que ellos tienen del territorio en estudio y el contexto universitario. A cada uno se les pidió un extracto de su hoja de vida para ser incorporada en la tesis doctoral. No obstante, se mantiene el anonimato en la redacción del documento (ver anexo 3: Cuadro de expertos que participan del proceso de valoración del instrumento de recolección de información, en el cual, se describe brevemente parte de su currículum).

A continuación, en la tabla 33, se muestra la relación del experto con respecto a su aporte a los instrumentos:

Tabla 33. Rol que cumplieron los expertos con las observaciones a las mejoras al guion de los instrumentos desde los expertos

Nombre	Rol del experto en la mejora de los instrumentos de recolección de información
Persona experta 1	Profesional experto en temas económicos, financieros y empresariales. Facilitó orientación en temas de desarrollo territorial de la región Huetar.
Persona experta 2	Orientó sus aportes al fin educativo del objeto de estudio en el instrumento.
Persona experta 3	Participó con orientaciones referidas a los principios de ética aplicados en el Instrumento de recolección de información.
Persona experta 4	Orientó sus opiniones en torno al impacto colegiado del objeto de estudio.
Persona experta 5	Hizo sugerencias orientadas a la mejora de la entrevista a docentes y aportes en temas de gestión educativa y la organización del personal docente en la institución educativa.
Persona experta 6	Realizó observaciones en el contenido de los instrumentos, con respecto al fin de la gestión pedagógica y a la estrategia colaborativa

Los especialistas expresaron su juicio con base en los siguientes criterios: univocidad, pertinencia e importancia, para lo cual, se propone la calificación con una Escala Likert de 1

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

a 5 (Hernández *et al.*, 2012). Nivel de Importancia se determinó de la siguiente forma: 1. Sin importancia, 2. Poca importancia, 3. Moderadamente importante, 4. Importante y 5. Muy Importante.

La escala de valoración del guion del instrumento para docentes destaca categorías propias de la gestión pedagógica en el proceso de enseñanza universitaria, la relación pedagógica con los estudiantes y la relación laboral con los coordinadores de carreras que son objeto de estudio, la pedagogía en la gestión colaborativa, la participación en proyectos académicos, la participación en el diseño curricular, el uso de técnicas de aprendizaje a nivel individual y grupal, así como el uso del recurso comunitario y organizacional presente en la región (ver anexo 4: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio-docentes).

La escala de valoración del guion del instrumento orientada a los coordinadores de las carreras objeto de estudio pretende describir las estrategias de gestión pedagógica junto al docente, los aspectos de mejora para el área administrativa y pedagógica, así como el rol de la comunidad universitaria en el diseño curricular, la gestión pedagógica colaborativa y la participación en proyectos (ver anexo 4. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio-coordinadores de carrera).

La escala de valoración del guion del instrumento a estudiantes tiene como fin describir la apreciación que le da el estudiantado a la planificación docente, la organización de contenidos, la participación en proyectos de investigación, de proyección social y de gestión pedagógica, y de la identificación de mejoras en el desarrollo del currículo universitario (Ver anexo 5: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio-estudiantes).

Las escalas de valoración del guion del instrumento orientadas a los participantes en la indagación que se vinculan con las carreras objeto de estudio pretenden obtener datos para poder describir y comprender las estrategias de gestión pedagógica, así como la relación en el diseño y el desarrollo del currículo y la participación en proyectos de investigación, de proyección social y de formación docente.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

A continuación, se exponen las preguntas que recibieron consideraciones por parte de los expertos, con respecto a la mejora en las preguntas de investigación contenidas en la matriz.

Tabla 34. Aportes de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a docentes

Preguntas de investigación	Observaciones representativas de los expertos
<p>¿Cuáles son los espacios de colaboración que tienen los docentes en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas?</p>	<p>Valorar la identificación del recurso curricular.</p>
<p>¿Qué mejoras se deben hacer en el intercambio de saberes con los colegas docentes?</p>	<p>¿Se habrán planteado eso los profesores? Más aún muchos que no tienen estabilidad laboral</p>
<p>¿Cuáles son los fundamentos del currículo que considera usted en la planificación y desarrollo de su curso?</p>	<p>Considerar el uso de escalas en la respuesta</p>
<p>Desde su experiencia en el curso que imparte: ¿Cómo define el aporte de su curso para la transformación social?</p>	<p>¿Cómo te das cuenta?</p>
<p>Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?</p>	<p>¿Las que no? ¿Dejaron enseñanza y/o aprendizaje en las prácticas propias?</p>

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 35. Aporte de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a coordinadores de carrera

Preguntas de investigación	Observaciones representativas de los expertos
¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?	Falta nivel de detalle de lo general a lo particular
¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución para el desarrollo de la carrera?	Podría ser de abordaje cuantitativo
¿Cuál es su participación proyectos de investigación?	Tengo dudas del cuestionamiento en sí
¿Cuál es su participación en acciones de proyección social?	---
¿Cuál es su rol en la formación docentes?	Podría indicar al inicio, me podría comentar...
¿Cuáles son las instancias que han recibido en temas de gestión pedagógica?	---
¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario?	---

Tabla 36. Aporte de los expertos para la construcción del guion de la entrevista semiestructurada a estudiantes

Preguntas de la investigación	Observaciones representativas de los expertos
¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en el desarrollo de sus clases?	Cuidado con las experiencias de fracaso
¿Cuáles han sido las experiencias de éxito con los docentes?	¿Fracaso?
¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo de o del curso(s)?	Mejorar la conexión
¿Cuándo te das cuenta de que un profesor planificó su clase?	No me gusta la redacción “te das” ¿Podría explicar cómo se da cuenta?
Me podría comentar su experiencia en la participación de proyectos de investigación	---

Con los comentarios expuestos en las tablas anteriores, se corrigió el guion de los instrumentos. Dicho de otra forma, las sugerencias de los expertos se convierten en insumos necesarios para la mejora de los guiones.

Para Barrantes (2006) y Vargas (2018) el guion es un elemento clave en la recolección de la información, requiere de la sensibilidad de la investigadora para comprender las diferentes intervenciones de los y las participantes, según los escenarios expuestos.

Las categorías que se exponen en la guía de entrevista para los sujetos de estudio responden a un proceso del diseño operativo de las categorías. Según Hernández *et al.*, (2014) los guiones deben ser redactados de forma sencilla, pueden ser adaptados en el momento de su aplicación según las circunstancias de los entrevistados; por tanto, pueden contener menos o más elementos que los incluidos en su estructura misma. Cabe mencionar que los guiones

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

tuvieron modificaciones, por ejemplo: el orden de las preguntas, así como en la forma de exponerlas a los y las participantes durante proceso de recolección de información.

La prueba piloto en el proceso se realiza a tres informantes claves, que tienen las siguientes características:

- Docente de universidad pública, con experiencia como coordinador de carrera y docentes
- Estudiante con más de tres años en la carrera
- Docente universidad privada

La aplicación del instrumento permite dar cuenta de mejoras de forma en la expresión de las preguntas, la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento por los temas. También, se considera que las preguntas siempre estén orientadas a indagar sobre la experiencia de vida en la academia.

Los guiones finales son ajustados con los aportes que dieron los expertos de manera que es posible definir con más precisión los instrumentos. Su aplicación se hizo mediante las técnicas de entrevista semiestructurada individual y grupal. El proceso se adapta y evoluciona en la medida que se generan los conocimientos de la realidad estudiada (Bisquerra 2004, p.276). Estas técnicas se aplican a una muestra de docentes, estudiantes y coordinadores de carreras de negocios, finanzas y administración presentes en la Región Huetar Caribe Atlántica, lo que permite tener evidencia mediante consentimientos informados y grabaciones de audio.

Con los aportes de los expertos se mejoran los guiones y los protocolos que se aplican en las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 37. Guion de entrevista semiestructurada para docentes

Guion de recolección de información: docentes

1. ¿Cuáles son los espacios de colaboración que tienen los docentes en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas?
2. ¿Qué mejoras se deben hacer en el intercambio de saberes con los colegas docentes?
3. ¿Cuáles son los fundamentos del currículo que considera usted en la planificación y desarrollo de su curso?
4. Desde su experiencia en el curso que imparte: ¿Cómo define el aporte de su curso para la transformación social?
5. Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?
6. Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las prácticas de éxito en la organización del desarrollo curricular en su curso?
7. Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en su curso?
8. Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en su curso?
9. ¿Cuáles son las diferentes didácticas (técnicas o métodos) que ha implementado en su curso para el cumplimiento del currículo?
10. ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes de su curso?
11. ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes de su curso?
12. ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso?
13. ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso?
14. Desde su experiencia ¿Cómo ha contribuido en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica?
15. ¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?
16. ¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución universitaria para el desarrollo de su curso?
17. ¿Cuál ha sido su participación en proyectos de investigación?
18. ¿Cuál ha sido su participación en temas de proyección social?
19. ¿En qué temas ha recibido formación docente?
20. ¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para tener una buena gestión pedagógica?

Tabla 38. Guion de entrevista semiestructurada para Coordinadores

<i>Guion de recolección de información: coordinadores de carrera</i>	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en la carrera?2. ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la organización del desarrollo curricular en la carrera?3. ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en la carrera?4. ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en la carrera?5. ¿Cómo ha contribuido la carrera en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica? (Tener en documento físico la misión y la visión institucional)6. ¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina)?7. ¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución para el desarrollo de la carrera?8. ¿Cuál es su participación en proyectos de investigación?9. ¿Cuál es su participación en acciones de proyección social?10. ¿Cuál es su rol en la formación docentes?11. ¿A cuáles unidades académicas pertenecen las personas que le han brindado capacitación en temas de gestión pedagógica?12. ¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario?
--	---

Tabla 39. Guion de recolección de información aplicado a estudiantes

<i>Guion de recolección de información: Entrevista grupal a estudiantes</i>	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en el desarrollo de sus clases?2. ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito con los docentes?3. ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo de o del curso(s)?4. ¿Cuándo se da cuenta de que un profesor planificó su clase?5. Me podría comentar su experiencia en la participación de proyectos de investigación6. ¿Qué experiencia tiene en temas de proyección social?7. ¿Qué te ofrece la universidad en temas de formación complementaria? (cursos libres y/o de educación continua)8. ¿Qué se debe mejorar en la universidad para el buen desarrollo de la carrera? (Orientada al desarrollo empresarial o negocios)
---	--

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Las entrevistas se realizan en forma presencial entre la investigadora y los sujetos de estudio, lo que facilita interactuar en forma confidencial y ética con cada grupo y personas participantes del estudio.

Durante el proceso se procura la correcta aplicación de los guiones, así como el control del tiempo, posibilita aclarar las dudas que surgen de los participantes en relación con las interrogantes, lo que da fluidez para tratar los temas.

4.4. Proceso de análisis de la información

Las configuraciones del pensamiento descubren el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones que se realizan en torno a la gestión pedagógica (Bolaños, 2015). Por ende, en esta investigación se indaga la forma concreta y explícita de convertir un dato desde las diversas búsquedas cualitativas en una constante (Creswell, 2012 y Sandoval, 2002), que, en el caso de la gestión pedagógica universitaria, permite develar la lógica y las dinámicas de las planificaciones y estrategias que se desarrollan en el aula universitaria. El proceso metodológico se realiza en dos etapas, a continuación, se describe una ilustración con ambas etapas del trabajo metodológico:

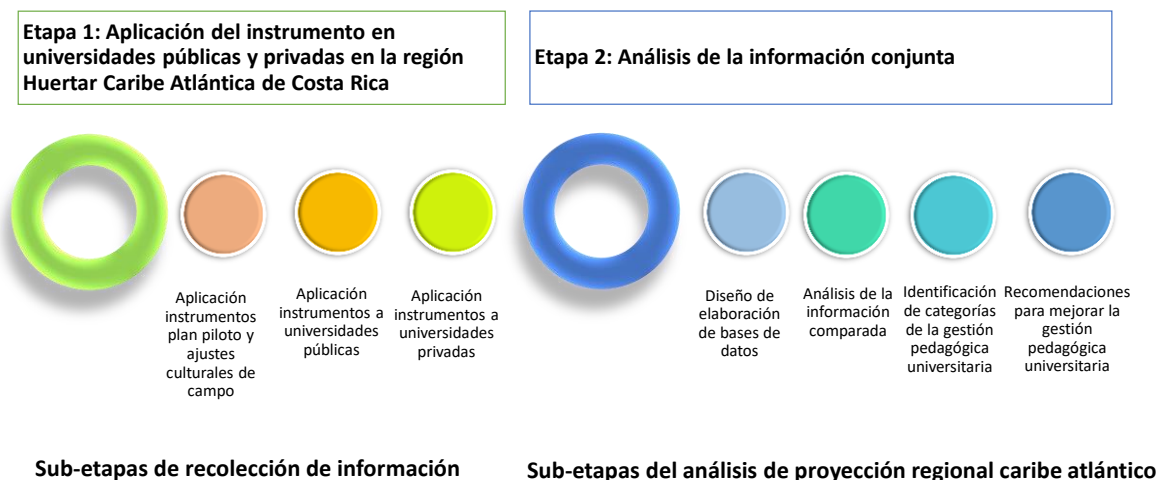


Ilustración 8. Etapas del proceso metodológico en el estudio de gestión universitaria
Fuente: Basada en conceptos de Barrantes, 2006; Barbera y Inciarte, 2012; Creswell, 2012; Hernández *et al.*, 2014; Miles y Huberman, 1994 y Sandoval, 2002, por Barquero, 2018.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La ilustración describe dos etapas de trabajo. La primera, referida a un proceso de recolección de información en la Región Caribe Atlántica. Aquí se aplican las entrevistas semiestructuradas individuales y las entrevistas semiestructuradas grupales a docentes, coordinadores de carrera y estudiantes, tanto de universidades públicas como universidades privadas. La segunda etapa describe el proceso de análisis de la información por medio de categorías —previas y emergentes—. Seguidamente, se detallan cada una de las etapas metodológicas desarrolladas:

La primera etapa del estudio se concentra en la recolección de la información a las diferentes fuentes. La captación de los datos se obtiene de docentes, de estudiantes y de coordinadores de carrera considerados sujetos de estudio. Los cuáles se refirieren a sus experiencias, ideas y opiniones; esta indagación determina hechos relevantes para conocer cómo son las estrategias de gestión pedagógica en la Región Caribe Atlántica. Para tal efecto, es necesario una metodología flexible y abierta, que se ajuste culturalmente durante el desarrollo de la investigación. Por tanto, se aplican los guiones de entrevistas en los centros educativos, tales como entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semiestructuradas grupales en diferentes horarios donde se valora la comodidad de permanencia y movilidad de los participantes.

El proceso de análisis de la información se plantea en tres etapas, con el propósito de darle el tratamiento a los datos de forma pertinente y oportuna, denominadas de la siguiente manera: i. la producción de la información, ii. Transcripción y análisis de la información, y iii. la presentación sistematizada de los resultados.

En la ilustración siguiente se muestra el Plan de Análisis de la Información, en el cual, se logra apreciar cada una de las etapas mencionadas y sus componentes.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 9. Plan de análisis de la información para el estudio de gestión pedagógica universitaria en las dos etapas metodológicas

Basada en métodos expuestos por Barbera y Inciarte, 2012; Barrantes, 2006; Hernández et al., 2014, Sandoval,2002 y Rodríguez y Gómez, 2012, por Barquero.

La producción de la información en esta primera etapa se refiere al orden de los datos obtenidos, que han sido producto de las estrategias usadas en el proceso de recolección de información (Hernández *et al.*, 2014). Particularmente en la investigación, esta fase corresponde primeramente a la información teórica que fue obtenida mediante búsqueda bibliográfica para formular el marco teórico que respalda el análisis de la información. Posteriormente, esto permite crear archivos con la lógica de notas de campo y orden de documentación, para la aplicación metodológica y sistematización de entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semiestructuradas grupales.

Toda la información se ordena según los propósitos que persigue el objeto de estudio, por tanto, se agrupa la información según las categorías presentes que están definidas en cada uno de los objetivos e instrumentos planteados.

Según Kvale (2011), la entrevista es una técnica exploratoria con las personas participantes del estudio, relacionan el fenómeno según sus actividades y opiniones; por tanto, cada entrevista individual y entrevista grupal que se aplica para la investigación tiene un trato

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

independiente; se realiza la transcripción de la entrevista, se decodifica la información de cada una de las expresiones emitidas, busca responder a las preguntas formuladas en los instrumentos, según la muestra, con el propósito de establecer relaciones, secuencias, patrones, reglas, procesos, semejanzas y diferencias con el objeto de estudio.

Para este proceso se siguen las ideas de Creswell (2018), Barrantes (2006), Hernández *et al.*, (2014) y Rodríguez y Gómez (2012) los cuales plantean que, para el análisis de los datos, se caracteriza e identifica las diferentes categorías de la información recopilada, además Sandoval (2002) agrega los criterios de ordenamiento técnico tales como proceso de análisis en la primera etapa de codificación sustantiva o abierta (reducción de datos) y la segunda etapa de decodificación selectiva o axial (agrupación de categorías).

La segunda etapa tiene como propósito transcribir y analizar la información recolectada de los participantes en el estudio, donde se identifican los constructos previos determinados en los fundamentos teóricos y aquellos constructos emergentes del discurso de los informantes del estudio. En esta etapa se efectúa un análisis acerca de la implementación de la gestión pedagógica universitaria, así como los vacíos de conocimiento, las percepciones, entre otros aspectos que permite concluir estilos de planificación, formación en estrategias didácticas, además de determinar el fortalecimiento de categorías previas y de categorías emergentes que se presentaron en el estudio. Asimismo, los hallazgos socioculturales pretenden contribuir con el desarrollo de la región (el desarrollo educativo, económico entre otros).

Se establecen tres niveles para realizar el análisis: 1. la reducción de datos, ii. La agrupación de categorías y iii. La relación de categorías para definir campos conceptuales. A continuación, se detallan estos niveles:

El primer nivel es la reducción de datos y la codificación asegura la aproximación a la realidad, con el propósito de que la categoría reciba el nombre desde el origen del discurso analizado, evitando tecnicismos de la investigadora, sino que siempre responda a criterios propios del objeto de estudio, asumiendo los registros de impresiones, sentimientos y observaciones (Barrantes, 2006; Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval,1997).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La agrupación de categorías por códigos es el segundo nivel, denominado análisis axial (agrupación de categorías), se refiere al proceso en el cual se examina la información según su vínculo con el tipo de familia conceptual, consiste en una agrupación y reagrupación de categorías que permite identificar las expresiones emitidas por los entrevistados; y, también, comparar el discurso con cada una de las categorías. A su vez, facilita el conteo de frecuencia de estas para determinar el nivel de saturación de la información (Hernández *et al.*, 2014).

El tercer nivel de análisis responde al criterio relacionado con las dimensiones (reagrupación de familias) propias de las categorías. Aquellas que tienen vínculo, semejanza y asociación entre sí y que fueron expresadas por los diferentes sujetos que participaron del estudio y que lograron consensuar aspectos para la sistematización de la información (Rodríguez y Gómez, 2012, Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval 1997).

Siguiendo con el plan de análisis de la información para el estudio de gestión pedagógica universitaria la tercera etapa del análisis consiste en la presentación sistematizada vinculada con la teoría para cual se relacionan las categorías ya analizadas en el momento de agrupación y reagrupación en familias “conceptuales” para ser ordenadas posteriormente con la documentación que sustenta cada una de las categorías (Rodríguez y Gómez, 2012, Hernández *et al.*, 2014 y Sandoval 1997). Por tanto, una vez son ordenadas las categorías se hace una interpretación del discurso de los participantes del estudio sustentando en la teoría y la experiencia de la investigadora, de tal forma que se logra sintetizar las ideas, los pensamientos, las percepciones y las experiencias de los participantes. De esta manera, se exponen las ideas (cosmovisión) en relación con el objeto de estudio.

Concluido el análisis se pasa a la revisión y perfeccionamiento de los aspectos formales de la presentación de los resultados. Por ejemplo, se utilizan graficas solares de frecuencia y expresiones de participantes e ilustraciones.

El proceso de análisis refleja recurrencia en algunos de los argumentos de los participantes, con similitudes o variables mínimas que llevan a discursos con opiniones semejantes.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Especialmente, esa recurrencia se da respecto a las estrategias que se usan para la recolección de la información.

Otras categorías que se consideran para análisis integrado con respecto a la relación entre los docentes y los coordinadores de carrera son las siguientes:

- Experiencia de éxito en la planificación del desarrollo curricular de la carrera.
- Experiencias de éxito en la organización para el desarrollo curricular de la carrera.
- Lo que se debe mejorar con respecto al desarrollo curricular.
- Cumplimiento de la misión/visión de la institución académica.
- Experiencia en la colaboración curricular con el personal docente de la disciplina.
- Apoyo de la institución para el desarrollo de la carrera.

Las siguientes categorías analizadas pertenecen al grupo de los docentes participantes claves del proceso:

- Espacios de colaboración que tienen los docentes en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas.
- Lo que se debe mejorar en el intercambio de saberes con los docentes.
- Fundamentos del currículo que se consideran en la planificación y desarrollo de los cursos.
- Aporte del curso para la transformación social.
- Didácticas (técnicas o métodos) que ha implementado en el curso para el cumplimiento del currículo.
- Acciones didácticas aplicadas en el trabajo individual.
- Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes del curso.
- Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes del curso.
- Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes del curso.

Algunas de las anteriores categorías se analizan según las percepciones y la opinión de los estudiantes. Como se ha mencionado, una vez que se organiza la información en su primera

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

etapa, el estudio deriva en un análisis de reagrupación de la información, separando las categorías que sirven de insumo para la propuesta (Cisterna 2005, p. 69). Este escenario permite discernir un nuevo orden de las categorías objeto de análisis (Sandoval 2002). Por lo que, la presentación y discusión de resultados se aborda desde tres dimensiones generales (vinculadas a los objetivos del estudio) a partir de las categorías axiales identificadas o construidas. Teniendo la información analizada y agrupada, se procede a interpretar los resultados integrando la teoría en el proceso de presentación de la información.

Así las cosas, con las expresiones de las personas participantes vinculadas a las dimensiones establecidas, se diseñan gráficas nominales a través de números absolutos para representar la información de algunas categorías, lo que ayuda a mejorar la interpretación y el análisis de la información del estudio. Así mismo, se realizan ilustraciones que se acompañan de expresiones emitidas por los actores del contexto estudiado, lo que facilita describir y comprender los resultados obtenidos de forma clara y precisa de otras categorías, Además se presentan algunas expresiones de los participantes que sustentan el análisis de los resultados, para tal efecto se establece la siguiente nomenclatura:

Tabla 40. Nomenclatura para clasificación de la información

Abreviación	Significado
ESG	Entrevista Semiestructurada Grupal
ESI	Entrevista Semiestructurada Individual
UPub	Universidad Pública
UPri	Universidad Privada
D	Docente
C	Coordinador de carrera
E	Estudiante

4.5. Criterios de calidad metodológica aplicados en el estudio

Los requisitos de calidad son parte del proceso científico desarrollado en la tesis doctoral. Estos sostienen la credibilidad del informe y del cumplimiento de los requerimientos éticos y técnicos del proceso cualitativo, los cuales, dan cuenta de la transparencia y el rigor observados desde la formulación hasta la culminación del proceso investigativo (Sandoval, 2002, p. 190).

Evidentemente, la investigación cualitativa es flexible y está determinada por eventos únicos, su desarrollo debe cubrir un mínimo de estándares; es decir, se debe cumplir con el rigor investigativo (Hernández *et al.*, (2014). Por tal razón, en este apartado se explican las medidas que adopta la investigadora para mantener la calidad del proceso metodológico.

Una vez planteado el problema de investigación se establece el tipo de metodología que en este caso se opta por la cualitativa para dar respuesta a los interrogantes del estudio, se determina con apoyo de la teoría, que este estudio es de tipo fenomenológico, pues, su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a las estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica y descubrir los elementos en común de los sujetos de estudio con respecto a la gestión docente universitaria a partir de sus vivencias. Esta investigación es de carácter interpretativo, ya que, se enfatiza en los significados que las personas le otorgan a la realidad que se investiga (Hernández *et al.*, 2014, p.493).

Por su parte, Sandín (2000) aporta que los criterios de rigor científico en la investigación cualitativa han evolucionado de un planteamiento positivista hasta un pensamiento posestructural. Para efectos de este estudio se siguen las ideas de Guba y Lincoln para valorar la calidad de la investigación, estos autores proponen cuatro términos alternativos (Guba, 1989; Lincoln y Guba, 1985) En la ilustración 14 se exponen los criterios de calidad metodológica del proceso de investigación, de modo que, describe los elementos de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad del estudio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 10. Criterios de calidad metodológica del estudio

Fuente: Elaborado propia con base en conceptos de (Guba, 1989; Lincoln y Guba, 1985)

A continuación, se exponen los criterios considerados para la calidad metodológica de la tesis.

El criterio de confirmabilidad:

En el momento mismo que se realiza el estado de la cuestión la doctoranda revisa las principales teorías relacionadas con el objeto de estudio y en el transcurso del desarrollo de la tesis se profundiza en las ideas de los exponentes más destacados en el tema. Una vez analizada la información y obtenidos los resultados parciales se comparte con otros investigadores en algunos congresos internacionales para intercambiar ideas acerca del tema; finalmente al concluir el análisis, la investigadora continúa indagando con el fin de confirmar algunos de los resultados obtenidos a partir de nuevas publicaciones referentes al tema, lo que permite seguir estudiando en esta línea de investigación. Lo que es congruente con el

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

criterio de confirmabilidad de Guba y Lincoln (1985), citado en Castillo y Vásquez (2003) “la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho” (p. 165).

El criterio de credibilidad

Este criterio responde al valor de la verdad de la investigación. Para lo cual se busca verificar y /o comparar los datos obtenidos con las personas que son protagonistas en el estudio; recolecta los materiales de referencia como vídeos, fotos, material de audio. Además, se utilizan distintos métodos para estudiar un mismo tema y busca corroborar la información a través de diferentes fuentes.

Al concluir esta parte del proceso se realiza una conversación con los participantes para hacer la devolución correspondiente y validar la información, al terminar el proceso doctoral se estima que la doctoranda realice seminarios y foros para hablar de las estrategias de la gestión pedagógica universitaria. Como mencionan Guba y Lincoln (1985), citado en Castillo y Vásquez (2003) para tener información verdadera se busca verificar y /o comparar los datos obtenidos con las personas que son protagonistas en el estudio en torno a las percepciones que tienen ellos acerca de la gestión pedagógica.

Por otra parte, cabe destacar que durante el desarrollo de este estudio se consulta al Ministerio de Planificación de Costa Rica para describir la realidad del territorio, así como el Estado de la Nación y en particular el Estado de la Educación, con el objetivo de mantener actualizada la información referente a la realidad del contexto estudiado, lo que proporciona los insumos necesarios para adecuar los guiones y los protocolos para la recolección de la información, así como para el análisis de los resultados. Además, no solo se cuenta con las fotos, el material de audio y el registro detallado de los métodos y procedimientos validados por expertos utilizados en la investigación, sino que son acordes a la realidad del contexto donde se realiza la indagación con la finalidad de ser aprovechados en otro momento o con otras generaciones para profundizar y dar continuidad al estudio.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

El criterio de transferibilidad

Este criterio brinda información sobre el grado en que pueden emplearse los hallazgos de la investigación en otros contextos. Para lo cual es necesario estudiar escenarios variados en el campo para determinar lo común y lo específico en cada uno de ellos. Además, es indispensable que las descripciones sobre los escenarios sean detalladas para poder establecer comparaciones.

La transferibilidad a otros escenarios contempla la indagación de elementos que conllevan a integrar las acciones para la gestión de la docencia universitaria, con estrategias de planificación, lo que no es un aspecto exclusivo de las carreras de administración de negocios, sino que pueden ser aplicadas a otras disciplinas presentes en las universidades de la región objeto de estudio con el fin de aportar a la calidad de la educación superior.

Otro ejemplo de transferibilidad para aportar a la transformación social radica en la importancia de considerar el recurso informático, bilingüe y la adaptación de los contenidos de la realidad de cada contexto en el desarrollo de la propuesta académica, a través de procesos de actualización y perfeccionamiento profesional.

El criterio de consistencia o dependencia

Este criterio permite confiar en la estabilidad de los datos obtenidos en la investigación. La cual es consistente cuando varias personas investigadoras llegan a las mismas conclusiones al estudiar un mismo contexto y grupo de personas. Este criterio es uno de los más difíciles de garantizar porque la naturaleza de la investigación cualitativa es subjetiva. De ahí la importancia de describir la persona investigadora, así como los sujetos de estudio y detallar su rol.

Razón por la cual, en este criterio cabe destacar la experiencia que tiene la investigadora, por más de treinta años de trabajar como docente en el contexto universitario costarricense, tanto a nivel público como privado y de conocer a muchos informantes claves lo que permite confiar en los datos obtenidos. Además de saber de primera mano la necesidad de elaborar

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

una propuesta curricular para mejorar las condiciones regionales y del país. Por este motivo, la investigadora da la confianza y la seguridad para que los participantes se sientan anuentes a compartir sus vivencias relacionadas con el objeto de estudio, al mismo tiempo de caracterizar a los sujetos de estudio y detallar su rol en el proceso de gestión pedagógica universitaria. Adicionalmente ella coordina los espacios propicios para la realización de las entrevistas con docentes, estudiantes y coordinadores de carrera.

Con la idea de buscar la consistencia en el estudio se socializan parcialmente los resultados del estudio con otros investigadores. Como se ha mencionado anteriormente este criterio por su naturaleza es complejo de garantizar por lo que se presentan los resultados parciales en ponencias, tales como “Modelo de acción integral de planificación estratégica para el desarrollo curricular. Una estrategia para la gestión pedagógica”, en el Congreso Inno Educativo 2017. En la IV Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa, realizada en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria; también, la ponencia “La planificación en la docencia universitaria. Una herramienta para transformar realidades locales”, en VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje, 2018 realizado en la Université Paris Diderot, Francia. Así como en conversatorios académicos realizados en la región de estudio con investigadores interesados en temas similares.

Una vez cumplido el plan de análisis y respetando los criterios de calidad en el siguiente apartado se exponen los principales resultados. Los cuales están registrados y expresados en los diferentes procesos de selección y conteo (Rodríguez y Gómez, 2012), tanto de reducción como de agrupación y de reagrupación (Sandoval, 1997). En ese sentido la información se encuentra en óptimas condiciones para ser presentada en forma gráfica, por medio de ilustraciones con referencia de las expresiones de las personas que participan en la en el estudio para lograr una mejor comprensión de esta (McMillan y Schumacher, 2007).

V PARTE
Resultados

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

5. Resultados

El proceso cualitativo que se siguió en el desarrollo de la tesis permitió una reconceptualización del orden de las categorías, las cuales fueron definidas metodológicamente en el marco aplicativo, para hacer la presentación de los resultados.

En este apartado se exponen dichos resultados en forma de gráficas cualitativas para facilitar la comprensión de la información de manera visual como complemento del análisis y según el planteamiento determinado para la investigación.

De esta manera, en el marco aplicativo se habían determinado tres referentes temáticos (planificación de la gestión en la docencia universitaria, gestión pedagógica para la construcción del conocimiento y gestión pedagógica vinculadas a las áreas sustantivas de la universidad) relacionados con la gestión pedagógica universitaria que fueron retomados como ejes para ordenar la exposición de los resultados.

Se organizó la información en tres grandes dimensiones, que, a su vez, se desagregan en categorías. Dichas dimensiones y categorías, además, se asocian directamente a las preguntas de investigación y a los objetivos específicos propuestos en el estudio.

Se reelaboró el cuadro de categorías finales de análisis que describe cada una de las categorías analizadas, que tuvo por objetivo presentar los resultados en forma ordenada y secuencial. El cuadro presenta los siguientes tópicos:

- Eje temático: Responde a la reconceptualización de las categorías en función de la investigación teórica previa y durante el desarrollo de la investigación.
- Dimensión según la temática de estudio: Expone una agrupación de las categorías que fueron ordenadas, según los resultados del estudio y acorde a los objetivos de la investigación.
- Categorías: Son los enunciados que representan las ideas de los y las participantes con relación al objeto de estudio y de acuerdo con su experiencia, perspectiva y opiniones, según el contexto estudiado.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Los participantes: son los sujetos de estudio a quienes se les consultó por las categorías mencionadas en el cuadro.

Este recurso didáctico que se presenta a continuación refleja en forma fehaciente la presentación de los resultados.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Tabla 41. Categorías del análisis del estudio

Eje temático	N°	Dimensiones y categorías	Docentes	Estudiantes	Coordinadores de carrera
Planificación de la gestión en la docencia universitaria	I. Estrategias de la gestión pedagógica universitaria				
	1	Los fundamentos del currículo en la planificación de la gestión pedagógica	✓		
	2	Fuentes del currículo aplicadas en la planificación	✓		
	3	El fin estratégico de la institución de educación superior para la planificación de la gestión pedagógica universitaria	✓		
	4	Estrategia de planificación de la gestión docente	✓	✓	
	5	Estrategia para la organización de la gestión docente	✓	✓	✓
Gestión pedagógica para la construcción del conocimiento	II. Proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria				
	6	Estrategias didácticas para la gestión pedagógica	✓	✓	
	7	Transformación social desde la gestión pedagógica	✓		
	8	Proceso de gestión pedagógica colaborativa	✓		
Gestión pedagógica vinculadas a las áreas sustantivas de la universidad	III. Participación en el desarrollo de proyectos de investigación, formación docente y proyección social				
	9	Participación en procesos de investigación	✓	✓	✓
	10	Participación en proyectos de formación para la gestión pedagógica	✓	✓	✓
	11	Participación en proyectos de proyección social	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia. 2019.

En el estudio se analizó cómo es la planificación de la gestión docente en la educación superior, este proceso describe la didáctica universitaria en las carreras estudiadas a nivel individual, grupal, comunitario y organizacional y la participación de los sujetos de estudio en procesos de investigación, formación y proyección social.

Los resultados del estudio sustentan la idea de proponer estrategias de gestión pedagógica en formación, investigación y proyección social para docentes en la educación superior, particularmente para la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica y para las distintas entidades universitarias con características similares en otras latitudes.

A continuación, se presentan cuadros dinámicos, gráficos e ilustraciones con los resultados del estudio, a partir de la interpretación de la información y del análisis de los discursos, las percepciones, las opiniones y las experiencias que surgieron de la aplicación de las herramientas cualitativas según las categorías de análisis establecidos para obtener las distintas derivaciones que en los cuadros y figuras siguientes se presentan, ordenadas por dimensiones.

5.1. Estrategias de la gestión pedagógica universitaria

La estrategia de la gestión pedagógica orienta la planificación de los fundamentos y las fuentes del currículo en función del fin institucional. Según lo expuesto en el marco teórico estos elementos, para esta investigación, se comprenden de la siguiente manera:

- i. En los fundamentos del currículo se destacan los aspectos epistemológicos, filosóficos, psicopedagógicos, socioculturales y económicos.
- ii. Las fuentes del currículo son el educando, el contexto y la sociedad, y las áreas del saber, las cuales se constituyen en el principal pilar del currículo.
- iii. El fin estratégico institucional es la misión–visión de la organización.

Esta dimensión obedece al primer objetivo: identificar las estrategias de gestión pedagógica universitaria que se implementan en las carreras de Administración de Negocios y similares

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

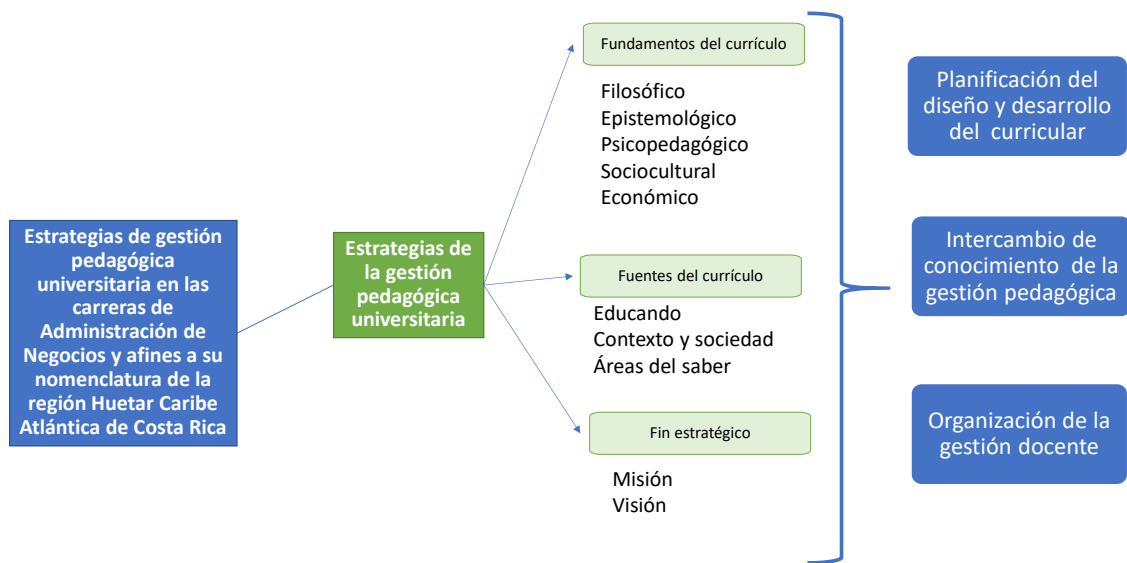


Ilustración 11. Resultados relativos a las estrategias de planificación para la gestión pedagógica universitaria.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Los fundamentos del currículo en la planificación de la gestión pedagógica

Los fundamentos curriculares como se mencionó en el marco teórico se consideran necesarios para la gestión pedagógica universitaria, porque son la base teórica de las entidades educativas y orientan el desarrollo de los planes académicos y las modificaciones que se le quieran efectuar al currículo. Estos son el fundamento filosófico, el epistemológico, el psicopedagógico, el económico y el sociocultural.

Los docentes manifiestan que tienen en cuenta y aplican todos los fundamentos, los cuales se observan en el gráfico 1 y en la ilustración 12.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Gráfico 1. Los fundamentos del currículo que se consideran en la planificación y desarrollo de los cursos, según categorías de análisis



Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Se observa que las mayores expresiones en la dimensión epistemológica se orientan en la construcción de los objetivos pedagógicos; por su parte, la dimensión sociocultural resalta contenidos con temas actuales, y la dimensión psicopedagógica relaciona las necesidades y las características del estudiantado, en la que destaca la innovación pedagógica.

Las y los docentes sujetos de estudio se refieren, particularmente, al fundamento epistemológico del currículo con expresiones tales como las siguientes:

“...la estadística, digamos, en este caso, es bastante aplicada, ellos al menos para este semestre generaron una infografía...” (docente universidad pública, Comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...se les brinda a los estudiantes todas las bases fundamentales para tener una estrategia de mercadotecnia que podrán luego transmitir...” (docente universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...las problemáticas ambientales; por ejemplo, ayer tuvimos unas exposiciones que son iniciativas... el curso busca integrar la comercialización y mejoras a nivel ambiental y social...” (docente universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Las expresiones anteriores de los docentes evidencian como las áreas del saber aportan al desarrollo del currículo y su relación con el fundamento epistemológico. Este fundamento sugiere el modo como el alumnado se relaciona con los objetivos pedagógicos y los contenidos por estudiar.

Otras categorías que quedan evidentes son la actualización de la bibliografía, la innovación pedagógica, la mejora en los programas, los espacios virtuales, el alcance temporal de la planificación, el seguimiento a los procesos de aprendizaje (temas) y el resumen de las clases. Otras expresiones de los docentes afines a este fundamento señalan la urgencia de valorar la actualización de los contenidos que se brindan en las carreras y la crítica que hacen los docentes acerca de la rigidez del programa, particularmente, en los contenidos que no siempre se adecuan a las realidades del contexto. Dichos elementos son cruciales para la labor educativa universitaria. Es decir, los sistemas educativos influyen a los sectores productivos, sociales, estatales al tratarse de percepciones del contexto; por tanto, es necesario adecuar los contenidos a las necesidades de cada región.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 12. Elementos presentes en el fundamento psicopedagógico
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Las expresiones emitidas por los docentes se orientan a los fundamentos presentes en el ejercicio de la planificación; destacan una serie de técnicas, con las cuales los docentes vinculan los contenidos con la realidad, algunos de los medios utilizados son los espacios virtuales, el uso de la bibliografía y las expresiones para mejoras y con respecto a las acciones que procuran optimizar la difusión de los conocimientos en las aulas universitarias se enfatiza en el resumen de las clases, el seguimiento de temas según el programa y el desarrollo de los contenidos. El fundamento psicopedagógico facilita la gestión pedagógica universitaria; por ejemplo, permite organizar los contenidos por estudiar y la didáctica que se debe emplear según las características del estudiantado. Los sujetos de estudio coincidieron que requieren de mayor independencia para mejorar el currículo con el que se cuenta, a partir de la experiencia de estos y de acuerdo con el contexto en el que se desarrolla.

Las expresiones siguientes emitidas por los participantes son representativas del discurso docente:

“...por otro lado una mayor autonomía para poder uno enriquecer propiamente los currículos existentes de cada uno de los cursos que uno imparte, porque uno tiene aportes muy importantes y valiosos que dar, productos de la experiencia, no solo

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

profesional, sino también docente en la carrera de dirección de empresas... ” (docente de universidad pública, comunicación personal, diciembre 2018, ESI-UPub-D-12).

“...los programas de estudio vienen de San Pedro, no tenemos ningún tipo de planificación que pueda significar un mejoramiento de los programas de estudios y menos del currículo...no significa que uno no lo quisiera hacer, no, uno está muy deseoso más bien de realizar una planificación a mediano y largo plazo, para mejorar la calidad no solo pedagógica, sino también, de los contenidos que los estudiantes aprenden...” (docente de universidad pública, comunicación personal, julio 2018, ESI-UPub-D-12).

“...también la realidad con que ocurren las cosas porque un texto puede por muy actualizado que sea posiblemente esté dejando por fuera algún tema que esté ocurriendo en el momento y que pueda ser analizado en las siguientes clases... tomo en cuenta la actualidad ...” (docente de universidad pública, comunicación personal, julio 2018, ESI-UPri-D-10).

Los comentarios anteriores evidencian la necesidad de los docentes, así como los coordinadores de carrera tengan mayor participación en la actualización del currículo. El personal docente de la región Huetar Atlántico Caribe reconoce que algunos programas provienen de la Gran Área Metropolitana y que no siempre estos se ajustan a la realidad de las regiones periféricas a pesar de que se tienen cierta autonomía para enriquecer los contenidos y ajustarlos a la realidad, por lo que en algunos casos los docentes ajustan las técnicas, los medios y las actividades según su conocimiento y experiencia profesional.

Las y los docentes se refieren a que hay una escasa vinculación de los contenidos del currículo relacionados con el fundamento sociocultural, y exhortan a la relación que tienen los contenidos de los cursos con la actualidad internacional, nacional y la realidad local. En ese sentido, los centros universitarios deben de tomar en cuenta los requerimientos de la sociedad e incentivar al alumno a pensar en relación con la comunidad y el estado para que contribuya con su desarrollo.

Cabe resaltar que los docentes del contexto de estudio se refirieron de forma explícita solamente a los tres fundamentos anteriormente explicados; sin embargo, en su disertación hacen referencia a los fundamentos filosóficos y económicos. En la siguiente ilustración se muestran los fundamentos identificados de forma explícita e implícita en el discurso.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 13. Fundamentos del currículo identificados, según docentes
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Los fundamentos filosóficos y económicos tal como fueron planteados para efectos de la investigación se mencionan por parte de los docentes de forma implícita durante la entrevista, pues ellos reconocen la importancia de seguir la filosofía de la institución a la que pertenecen, así como la relevancia de considerar las reformas económicas a causa de la globalización y de la situación económica de cada región para ser considerados como un desafío del sistema educativo universitario. Así mismo, el fundamento económico también está implícito en las expresiones del docente ya que, se pudo observar que ellos en distintos momentos de las entrevistas comentan aspectos relacionados con el presupuesto asignado a la región de acuerdo con la realidad económica del país.

En resumen, el fundamento filosófico es la forma de cómo se comprende la realidad donde están inmersos, y el fundamento económico es la vinculación que logran los contenidos con los cambios de progreso y desarrollo que se están produciendo en la región Huetar Caribe Atlántico.

Finalmente, las expresiones de los docentes indican que los fundamentos son importantes para la planificación, la elaboración, la estructuración y la aplicación de una propuesta curricular, elementos en los que la actividad curricular se asienta y hacia los cuales debe

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

dirigirse toda gestión pedagógica. En otras palabras, los fundamentos curriculares aportan a la planificación y permiten a las entidades educativas universitarias incluir de una manera u otra las perspectivas de mayor tendencia y las demandas más urgentes de la sociedad a la que responde.

Fuentes del currículo aplicadas en la planificación de la gestión pedagógica

Las fuentes del currículo como se mencionó en el marco teórico constituyen la base del currículo, ya que lo nutren, orientan y sostienen, sin ellas no sería más que una serie de tópicos colocados al azar en un documento, estos se conocen como el educando, el contexto y sociedad, y las áreas del saber o los conocimientos que serán instruidos en las instituciones.

Los resultados del estudio describen que las y los docentes no hicieron mención explícita a las fuentes. En este caso es importante resaltar que la mayoría de los participantes de este estudio no son especialistas en pedagogía, ya que la indagación correspondió a una población de docentes, coordinadores y estudiantes de carreras en negocios o áreas afines. No obstante, en la disertación de los entrevistados emergen algunas categorías que permitieron describir los aspectos relacionados con las fuentes del currículo. Por ejemplo, algunas expresiones de las y los docentes relacionadas con el educando se observaron categorías, tales como:

- el desarrollo de la creatividad de los estudiantes con temas de la realidad local,
- la adaptación de los contenidos con estudio de casos locales,
- que casi no hay trabajo colaborativo con estudiantes avanzados o egresados, para el diseño y el desarrollo del currículo.

Estas categorías emergentes de los discursos de las y los docentes no se refirieron a las carencias, las motivaciones, las características y las necesidades del educando como sujeto de la propuesta curricular.

Por otra parte, las expresiones de los docentes, con respecto a las áreas del saber según cada disciplina estudiada, señalan:

“...los contenidos vienen predestinados de la Sede Central de las universidades, tienen su origen en otra región del país...” (docente de universidad privada. comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...docentes de informática tienen contenidos propios, pero no participaron de la elaboración de la propuesta curricular...” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

“...la mayoría no participaron de la elaboración de la propuesta curricular. Además, algunos refieren haber participado de un proceso de autoevaluación, el cual develó la necesidad de actualizar los objetivos y contenidos de los cursos...” (docente de universidad privada, comunicación personal junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Estas revelaciones son la representación visible de lo que la comunidad educativa espera de la institución de educación superior. Por tanto, los saberes constituyen la guía y el marco referencial del cual dispone el experto para plantear y aplicar posteriormente el currículo.

Los docentes describen que la participación en los diseños curriculares es mínima y los procesos burocráticos no permiten la actualización de estos en plazos cortos.

Con respecto al contexto social los docentes indican:

“...los contenidos se tratan de ajustar a la realidad, pero que no en todos los cursos se puede hacer, porque algunos son de cátedra...” (docente de universidad privada, comunicación personal junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Esta mención es representativa de los docentes sujetos de estudio, que comentan sobre la rigidez de algunos programas del currículo (tanto de universidades públicas como privadas), los cuales, según su opinión responden a una realidad diferente a la región objeto de estudio, pues algunos programas vienen de sedes universitarias diferentes ubicadas en el área metropolitana. Por esta razón es importante que las fuentes curriculares respondan a las exigencias de la sociedad actual que requiere que las personas tengan una mayor y variada cantidad de información. Es decir, las fuentes del currículo permiten definir las habilidades y los conocimientos que son requeridos para que el estudiantado se desempeñe de manera efectiva en la sociedad del siglo XXI.

Por tanto, los resultados del estudio se caracterizan por la urgencia de considerar contenidos que se ajusten a la realidad local, pues esta influye en la labor educativa, de una u otra manera

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

como el área de la cultura, la sociedad, los procesos de instrucción y otros que son de gran importancia para construir un currículo en cualquier ámbito educativo.

Es importante tomar en consideración la participación y las aportaciones del educador en la planificación de la gestión pedagógica, dado que, él tiene la experiencia además es quién lo lleva a la práctica.

El fin estratégico de la institución de educación superior para la planificación de la gestión pedagógica universitaria

Muchas de las organizaciones educativas de éxito tienen en común definidas su misión-visión, y para lograrlo evidencian una adecuada planificación y organización de su quehacer, así como la implementación de modelos colaborativos. De igual forma, las instituciones de educación superior exitosas tienen el mismo común denominador.

Las expresiones emitidas por los docentes respecto al cumplimiento de la misión-visión de la institución se representan en la siguiente ilustración:

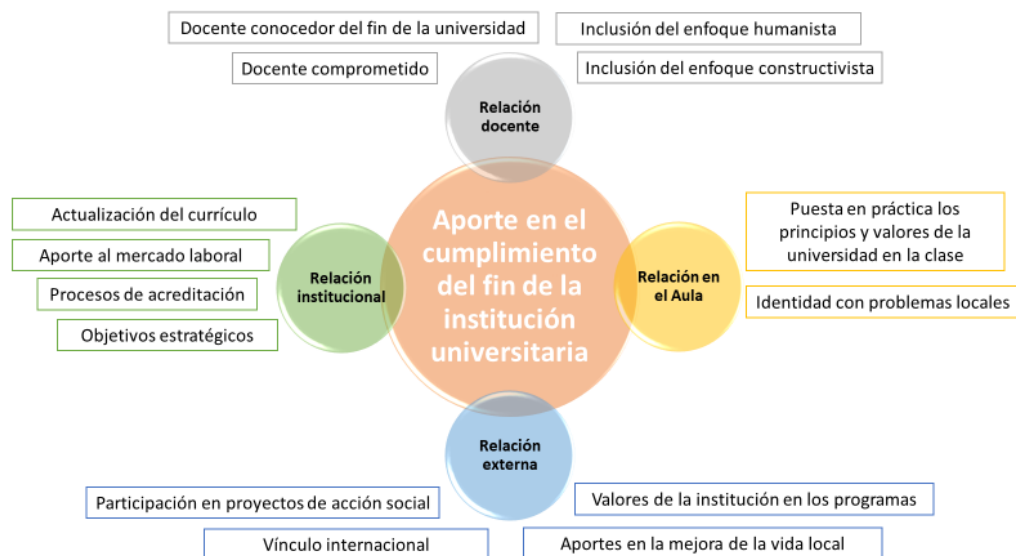


Ilustración 14. Aportaciones para el cumplimiento del fin estratégico de la institución.
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Para las y los docentes, las aportaciones que se realizan en función del cumplimiento de la misión-visión se agrupan en cuatro categorías y subcategorías, que describen la relación

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

docente: docente conocedor del fin de la universidad, docente comprometido, inclusión del enfoque humanista, inclusión del enfoque constructivista. La relación en el aula: identidad con problemas locales, puesta en práctica de los principios y valores de la universidad en la clase. La relación institucional: actualización del currículo, aporte al mercado laboral, proceso de acreditación, objetivos estratégicos. Relación externa a la universidad: participación en proyectos de acción social, vínculo internacional, valores de la institución en los programas, aportes en la mejora de la vida local. Algunas expresiones en ese sentido son:

“...contribuir con el desarrollo de la sociedad, pues la UCR ha sido tal vez uno de los medios más importantes de transferencia y adquisición de conocimientos que tiene la sociedad costarricense (...) es por ahí donde uno contribuye también, a la visión y a los objetivos estratégicos de la institución...” (docente de universidad pública, comunicación personal, julio 2018, ESI-UPub-D-12).

“...personalmente trato de aportar desde mi punto como docente de manera tal que, el estudiante se sienta satisfecho y sienta pues de que asistió quince semanas a clases, pero aprendió...” (docente de universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPri-D-10).

La contribución de las y los docentes para el cumplimiento de la misión-visión, radica en el compromiso del docente por facilitar el acceso de la información a los y las estudiantes, desde un enfoque humanista y constructivista, por colaborar en el seguimiento que se le hace al estudiante, además de tener apertura para una pedagogía inclusiva y una didáctica activa para la difusión del conocimiento y el desarrollo de valores éticos profesionales en el desarrollo de la docencia.

Mediante la planificación estratégica la institución hace previsiones respecto a su futuro desempeño y busca emplear los mecanismos más adecuados para cumplir con sus metas. En ese sentido, los coordinadores de carreras destacan que el cumplimiento de la misión y visión se cumple en tres grandes aspectos, en la relación con el docente, la relación con actores externos y las relaciones que se dan al interior de la institución.

Las expresiones emitidas por los coordinadores de carreras con respecto al cumplimiento de la misión-visión de la institución son las siguientes:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...la carrera está acorde a ser una guía en la región hasta impactarla totalmente, en cuanto a las nuevas tecnologías, en cuanto a democratizar un poco la educación...”
(coordinador de carrera universidad pública, comunicación personal, junio, 2018, ESI-UPub-C-09).

“...en cuanto a la acción social en este momento estamos promoviendo bastante la investigación que es un punto que por ahí nos hace falta dentro de nuestra carrera...”
(coordinador de carrera universidad pública, comunicación personal, junio, 2018, ESI-UPub-C-09)

Las expresiones de los coordinadores señalan que un fin de la presencia universitaria en la región es el impacto que tiene esta en el desarrollo local a través de procesos de innovación. Además, indican que promueven la investigación, pero reconocen la falta de este tipo de proyectos. Esta última realidad se hace más notoria en las universidades privadas donde es menor el componente de la investigación científica. Es importante destacar que las universidades tanto públicas como privadas en la Región Huetar Caribe Atlántico requieren la creación de más proyectos de investigación que promuevan el desarrollo de la zona.

Finalmente, es importante considerar que la misión de las organizaciones de orden superior va a depender de las actividades sustantivas (docencia, investigación y acción social) que realicen cada una de ellas, de la necesidad de la población que atiende, de la calidad de la oferta académica que ofrece de manera pertinente a la situación económica, política, tecnológica, social, cultural, ambiental y científica, de acuerdo con el contexto de cada institución y de los recursos que dispone. Por tanto, se sugiere como una de las principales estrategias de gestión pedagógica universitaria definir la misión-visión de cada universidad, para tener clara la razón de existir, para saber conocer, saber hacer, querer hacer y poder hacer.

Estrategia de planificación docente

La estrategia de planificación docente para la gestión pedagógica va más allá de proponer un conjunto de contenidos, es un resultado visible de un proceso que responde a un pensamiento ideológico, sociológico, político, filosófico, antropológico que afecta la forma y los contenidos que serán estudiados por el alumnado.

Desde la experiencia de las y los docentes universitarios, el éxito en la planificación curricular del curso está sostenido en categorías que son de orden social, personal y educativo.

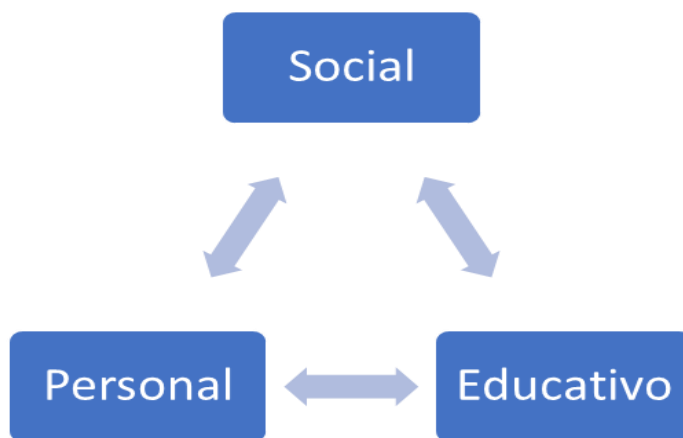


Ilustración 15. Éxito en la planificación curricular universitaria.
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La información analizada determinó que para los docentes una característica de tipo personal se refleja en sus capacidades y habilidades pedagógicas en la difusión del conocimiento a los estudiantes; con respecto a una característica social ellos la describen como la relación entre el ejercicio profesional de la disciplina y la realidad local; y en relación con una característica de tipo educativo se evidencia en los criterios de evaluación aplicados en el aula.

Las categorías descritas por las y los docentes exponen una relación entre lo social, lo personal (docente) y el entorno educativo, por ejemplo:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...ver a estudiantes graduados, encontrármelos posteriormente y que ellos mismos me expresen cuán importante está siendo lo aprendido...debemos formar para la aplicación...que el estudiante sepa que lo aprendido no es simplemente porque necesita un número de créditos para graduarse, sino que necesita aprender esto porque lo va a aplicar cuando ya esté inserto en el trabajo” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPri-D-10).

Se valora su experiencia de convivencia a posteriori entre los docentes y los estudiantes, cuando las partes tienen la oportunidad de tener encuentros esporádicos a nivel laboral y/o personal, para exponer la importancia de los contenidos que se abordan en la asignatura y que en la actualidad tienen una utilidad en su ejercicio profesional.

Otro ejemplo que enlaza dichas categorías es la experiencia de éxito identificada por los docentes cuando logran adaptar los contenidos a las realidades locales, así como exponer a los estudiantes a la creatividad de los contenidos entregados en clases.

“...se asigna el proyecto que va involucrando todos los contenidos anteriores, entonces, ahí se va viendo cómo los chicos van desarrollando sus capacidades de ir implementando todos los contenidos en un caso real...” (docente de universidad pública, comunicación personal octubre 2018, ESG-UPub-D-20).

Asimismo, los docentes se refieren a las evaluaciones ordinarias y programadas en el ciclo educativo y a la motivación que estos hacen para que los y las estudiantes participen de ejercicios prácticos vinculados a la realidad local, fomentan la creatividad de los estudiantes para enfrentar los contenidos acordes al contexto socioeconómico de la región.

Por su parte, las personas encargadas de la coordinación de las carreras objeto de estudio manifiestan que el éxito de la planificación de los cursos está en la preparación del currículo, lo que contribuye al resultado exitoso en la gestión pedagógica.

Las personas que coordinan las carreras estudiadas expresan que los cambios en la forma de planificar y organizar al cuerpo docente deben responder a procesos de mejora del plan de estudios, por ejemplo

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...actualizamos todo el laboratorio de informática a Office 2017, eso debería cambiarse en la malla curricular, se le dará al estudiante el paquete de Office 2017 conforme se actualizan los softwares y demás, pero es imposible en este país...” (coordinador de carrera de universidad privada, comunicación personal, diciembre, 2018, ESI-UPri-C-07).

La expresión es representativa porque da cuenta de la incidencia de los avances tecnológicos y su relación con el programa del curso, según sean los recursos de cada universidad.

Por otra parte, las y los coordinadores resaltan la revisión de las actividades, las evaluaciones y la preparación de materiales de clase, que debe ser una acción conjunta entre las coordinaciones de carrera y los docentes para una adecuada gestión pedagógica. El éxito de la planificación desde la experiencia de las y los coordinadores de carreras reconoce la importancia del trabajo proyectado en forma previa y en consulta con los docentes.

Las y los estudiantes que participaron del estudio caracterizaron el éxito de la planificación de los cursos, desde tres perspectivas:

- *Didáctica docente*, centrada en la metodología y las técnicas para la transferencia del conocimiento, entre ellas la tecnología.
- *Estudiante protagonista del aprendizaje*, proyecta al estudiante actor en la construcción y desarrollo de los contenidos de aprendizaje.
- *Cualificación del docente*, apreciaciones del estudiantado con respecto a las habilidades que poseen los docentes universitarios en el ámbito socio constructivista del aprendizaje.

Como consecuencia, los estudiantes universitarios entrevistados manifiestan que se dan cuenta si un docente planifica o no las clases, ya que de acuerdo con la opinión de ellos, se percibe mayor dominio de los temas por parte de los docentes cuando estos resuelven con facilidad los ejercicios, relacionan los contenidos con la realidad y les es fácil el dar ejemplos, promueven la participación de los estudiantes, incluyen ejercicios prácticos relacionados con la teoría y contestan con claridad las preguntas que le realiza el estudiantado. En el siguiente cuadro dinámico se presentan algunas de las expresiones de los estudiantes de las universidades públicas y privadas en relación con la planificación docente.

Tabla 42. Planificación docente, según estudiantes

	Expresión emitida	Entidad
Cuando el docente planifica la clase	<i>[El estudiante observa que:]</i> : “...los docentes desarrollan contenidos y los relacionan con la realidad...”	Universidad pública
	<i>[El estudiante manifiesta que:]</i> : “...resuelven los ejercicios en clases...”	Universidad privada
	<i>[El estudiante expresa que los docentes:]</i> : “...contestan las preguntas en el desarrollo de la clase...”	Universidad privada
	<i>[El alumno indica que los profesores:]</i> : “...propician la participación de los estudiantes en el desarrollo de las lecciones...”	Universidad pública

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Por otra parte, los estudiantes universitarios también se dan cuenta cuando un docente no planifica las clases, pues, perciben inseguridad del profesor al resolver los ejercicios, al presentar las diapositivas, al evadir algunas preguntas, además de que el material didáctico que utiliza no se adapta a los contenidos o es excesivo en diapositivas, utilizan diferentes ideas para referirse a los contenidos y en ocasiones poco coherentes, por lo que estas actitudes del docente lejos de motivar a los estudiantes a aprender fomentan el desinterés de ellos por la lección.

Tabla 43. Falta de planificación del docente, según estudiantes

	Expresión emitida	Entidad
Cuando el estudiante se da cuenta que el docente no planificó	<i>[El estudiante expresa que el docente:]</i> : “...presenta contenidos con inseguridad y no resuelven ejercicios...”	Universidad pública
	<i>[El estudiante observa que el docente da:]</i> : “...lectura de todas las diapositivas...”	Universidad privada
	<i>[El estudiante manifiesta que los docentes:]</i> : “...exponen ideas diferentes a los contenidos...”	Universidad pública
	<i>[El estudiante relata que el:]</i> : “...material didáctico no se adapta a los contenidos...”	Universidad pública

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

	<i>[El estudiante narra que los docentes]: “...no responden preguntas de estudiantes...”</i>	Universidad privada
	<i>[El estudiante resalta el]: “...uso excesivo de diapositivas...”</i>	Universidad pública
	<i>[El estudiante comenta el]: “...apuro por terminar contenidos al final del semestre...”</i>	Universidad pública
	<i>[El estudiante cuenta que los docentes tienen]: “...conocimiento, pero con pocas habilidades pedagógicas para transmitirlo...”</i>	Universidad privada
	<i>[El estudiante observa que el docente]: “...desarrolla la clase con silencios prolongados...”</i>	Universidad pública
	<i>[El estudiante detalla que el]: “...docente con capacidad teórica, pero no necesariamente tiene la experiencia para complementar los contenidos desarrollados en clase...”</i>	Universidad pública

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Los estudiantes también evidencian la ausencia de planificación cuando describen elementos de duda en las respuestas a los cuestionamientos que hacen a algunos de sus profesores, además de otros aspectos tales como, la proyección de contenidos con inseguridad, escasa experiencia práctica relacionada con los contenidos que se abordan en la clase y la relación entre los contenidos y el tipo de examen que realiza, donde muchas veces no es del todo congruente entre lo que se pretende enseñar y lo que se califica como aprendizaje.

En síntesis, los estudiantes de universidades públicas y privadas tienen claro cuando un docente dedica tiempo a la planificación docente a la planificación de su clase o en su defecto no lo hace, lo que incide en la motivación e interés del estudiantado por participar en el desarrollo de las lecciones.

Por otra parte, los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes participantes determinan aspectos relacionados a la mejora de la planificación para la gestión pedagógica universitaria. En ese sentido, a partir del análisis de las categorías se identifican diversos elementos y características coincidentes entre los sujetos de estudio relacionadas con la importancia de actualizar el currículo, la necesidad de tener programas acordes a los cambios

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

nacionales y a la actualización docente. A continuación, se detallan las proposiciones de los participantes del estudio:

Para todos los actores del estudio es posible la mejora en la docencia universitaria si los programas de los cursos son concordantes con los cambios locales. Se observa que, para la mayoría de los estudiantes, esta categoría es de gran importancia. Igual coinciden en cuanto a la actualización del currículo y con que la actualización docente es necesaria; aunque existe un mayor interés en estas actualizaciones que manifiestan los coordinadores de carrera.

Los docentes y estudiantes convergen en que los cambios para mejorar se pueden dar si,

- a. los programas son relacionados y afines con los cambios nacionales,
- b. los contenidos y las metodologías están de acuerdo con las realidades locales,
- c. la tecnología es actualizada,
- d. hay mayor inducción a la carrera,
- e. se procura la actualización de la bibliografía.
- f. se promueven programas con cambios internacionales.
- g. se toma en consideración de redes locales en la planificación curricular.
- h. se brindan espacios para el intercambio de experiencias, de conocimientos y de metodologías.
- i. se da importancia para agregar cursos nivelatorios.

Cabe resaltar que son los estudiantes los que, en mayor cantidad, son recurrentes en manifestar estas categorías.

Otra categoría interesante de destacar entre los coordinadores de carrera y los estudiantes es la tendencia a considerar la opinión de los estudiantes para la planificación curricular, con mayor énfasis en el interés de los coordinadores. Finalmente, los coordinadores de carrera indicaron la incorporación de otros idiomas en el currículo y mejorar la infraestructura tecnológica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En resumen, las expresiones de los docentes, los coordinadores y los estudiantes señalan apreciaciones acerca de la actualización profesional y curricular y la vinculación con la realidad local (contenidos y eventos emergentes), como se observa en ilustración 16.



Ilustración 16. Aspectos que se deben considerar en la planificación docente.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Estos cuatro aspectos exponen apreciaciones en dos segmentos: el primero exhorta a la actualización de programas y de profesionales; y el segundo insta a la vinculación de la universidad con el desarrollo territorial.

Los resultados demuestran que la planificación no es un elemento estático: es flexible, participativa y responde a los objetivos. De igual manera, lo son los ejes estratégicos para cumplir con la misión-visión institucional, y quedan integrados los aspectos académicos, de proyección social e investigación. Así, la planificación curricular que realiza el docente, se integra en un engranaje organizacional acorde con los componentes del currículo (fuentes, fundamentos, elementos y enfoques). Todo esto para lograr con eficiencia y eficacia la gestión pedagógica universitaria en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Estrategia para la organización de la gestión docente

Como se explicó en el marco teórico, las estrategias para la organización de la gestión pedagógica se vinculan con el currículo, según el fin de la institución universitaria ya que enlaza el desarrollo de este en dos sentidos, el primero, proporciona herramientas para el hacer curricular; y el segundo, para desarrollar el currículo pues considera los aspectos organizativos relacionados con otros ámbitos como el didáctico o la orientación. De ahí que la labor docente está orientada por la propuesta curricular, la cual guía al educador con respecto, al qué y al cómo desarrollar el proceso educativo, considerando los recursos con que cuenta para alcanzar las metas de forma eficiente y eficaz.

Algunas expresiones de los docentes respecto a la organización en la gestión pedagógica son: “la pedagogía para la creatividad” “dinamizar procesos de aprendizajes” “modelo de participación en clases” y “presentación de contenidos”, los cuales se refieren a los procesos de aprendizaje entorno a la organización.

Por lo que se considera pertinente señalar que la gestión pedagógica tiene la capacidad de articular con la institución los recursos humanos, financieros y materiales, para alcanzar las metas de la propuesta académica. Otro aspecto importante para resaltar es que la gestión pedagógica está conformada y contextualizada como un proceso de transformación y perfeccionamiento de la mediación pedagógica y su incidencia con la excelencia del proceso educativo.

En la ilustración 27 se aprecia la estrategia para la organización docente, la cual describe los principales aspectos que guían la labor académica, según la experiencia de los docentes y estudiantes.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 17. Estrategia de organización docente para la gestión pedagógica. Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Los docentes expresan en cuanto a la organización y al desarrollo del currículo la importancia de tomar en cuenta la actualización y el perfeccionamiento profesional y curricular, aunque este aspecto responde a las voluntades de cada docente para mejorar su condición actual. Siguiendo este orden de ideas, los coordinadores de carrera indican que los procesos de actualización del currículo son un esfuerzo administrativo de la carrera, aunque no siempre tienen respuesta por parte del personal docente, debido a que la mayoría de los docentes son interinos. Además, los docentes y los estudiantes hacen referencia a la importancia de que el docente tenga identidad local, así como una relación con las entidades locales, pues, posibilita exponer elementos de los contenidos del programa adaptados a la realidad, desarrollo de casos reales, visitas y giras como elementos del aprendizaje y el análisis en relación con temas socioeconómicos, socioculturales, ambientales y de turismo presentes en la región Huetar Atlántico.

Por su parte, los estudiantes también exponen la necesidad de un aprendizaje vinculado a la realidad local, demandando una urgencia de relación y compromiso con los fenómenos que acontecen en la región Huetar Caribe Atlántico. Ellos indican que las casas de estudios no

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

son lo suficientemente proactivas, sino reactivas, por lo que las instituciones universitarias deben responder al desarrollo regional.

Otro elemento que los docentes exponen acerca de la organización de la gestión pedagógica es el uso de los recursos tecnológicos, aun cuando en algunos casos es evidente que los estudiantes muestran mayor conocimiento y agilidad en el uso de las nuevas tecnologías con respecto a una parte del personal docente que ha venido desde atrás, con intentos de reacción, enfrentando crisis ante los acelerados cambios tecnológicos y virtuales. Por tanto, la organización de la gestión pedagógica requiere considerar la mediación virtual, las redes sociales, la innovación entre otros aspectos tecnológicos de actualidad. Como consecuencia, los docentes hacen una exhortación a las autoridades universitarias, para que generen oportunidades para ampliar sus conocimientos en esta área, mejoras en herramientas tecnológicas que faciliten la adaptación al cambio, uso de recursos didácticos nuevos entre otras solicitudes que se van haciendo normales en el proceso de aprendizaje.

Los estudiantes se refieren en forma crítica a la calidad de algunos docentes, haciendo un llamado a la actualización de estos para mejorar la mediación entre docente y estudiantes universitarios. También mencionan la importancia de dar seguimiento a estudiantes (trabajo más personalizado) y añaden a esta crítica la demanda de tener docentes con conocimiento acerca del mercado laboral local, ya que muchos vienen del área metropolitana a desarrollar la clase y no se vinculan con la realidad.

Los docentes exponen sobre la organización en la mediación pedagógica enfocada en la formación de las y los estudiantes con práctica real en el contexto local, aspecto que conlleva labores de gestión pedagógica de coordinación con entidades internas, externas, así como la realización de convenios institucionales, entre otras gestiones. Además del uso de idiomas en el proceso de formación que permitirán a los estudiantes mejorar los conocimientos que se van adquiriendo en el aula universitaria. En este sentido los estudiantes expresan:

“...creo que estamos muy cargados de conocimientos teóricos, pero tenemos muy pocas oportunidades para llevarlas a la práctica...” (estudiante, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-E-13).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...la universidad está produciendo estudiantes y no profesionales y eso me preocupa desde el punto de vista que cuánta teoría ha pasado por la cabeza de uno y ahora que yo lo veo en mi trabajo en qué capacidad estoy yo en llevar la teoría a la práctica...” (estudiante, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-E-13).

“...completar toda la teoría, que desde luego es indispensable, con más oportunidades de llevarla a la práctica...” (estudiante, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-E-13).

En síntesis, la estrategia para la organización de la gestión docente ordena, orienta y permite dar seguimiento al quehacer del docente en el aula universitaria en función de la misión-visión de la institución educativa, además, contribuye en el mejoramiento de una formación profesional universitaria de calidad.

5.2. Proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria

En resumen, el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria vincula todas las acciones que implican el buen desarrollo de la propuesta curricular, con eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos para desarrollar las técnicas y los métodos en el aula de la clase. Esta dimensión se vincula con el objetivo específico 2, describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria de las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

La ilustración 18 sintetiza la forma en que se representan los resultados de esta dimensión

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

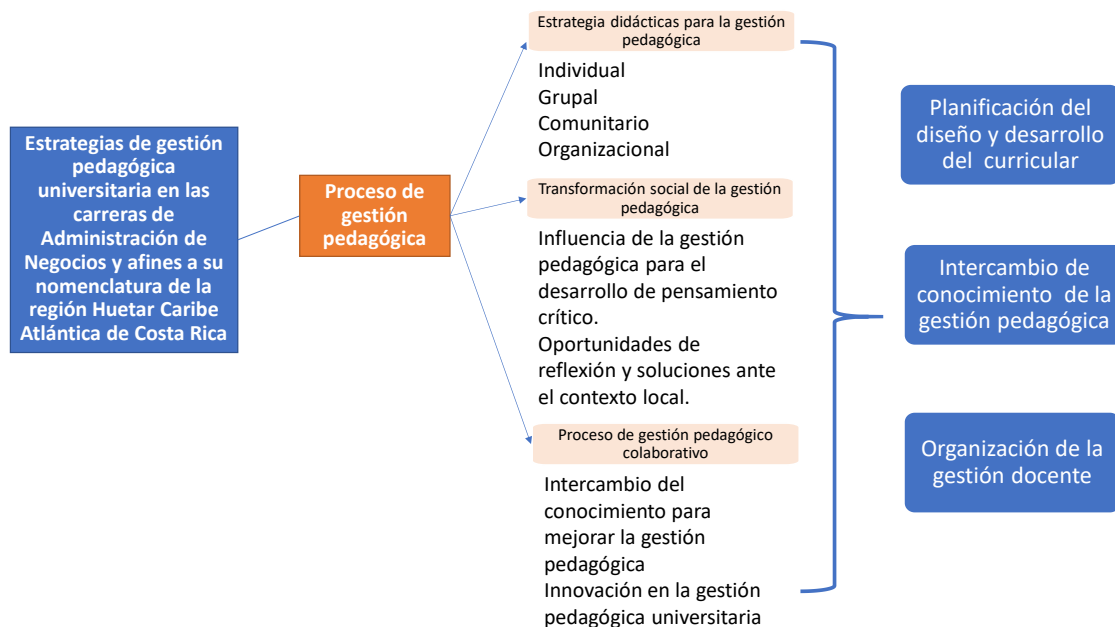


Ilustración 18. Resultados de la caracterización del proceso de gestión pedagógica
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

El estudio permite describir y comprender el proceso de gestión pedagógica desde la didáctica universitaria en el contexto estudiado, pues se evidencia las principales técnicas y métodos que se aplican en las aulas universitarias de los centros educativos objeto de estudio de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, desde una mediación pedagógica a nivel individual, grupal, comunitaria y organizacional. Para tal efecto esta dimensión se subdividió en cuatro categorías para lograr una mejor comprensión:

- Didáctica docente aplicada a nivel individual en el aula universitaria.
- Didáctica docente aplicada a nivel grupal en el aula universitaria.
- Didáctica docente aplicada a nivel comunitario en el aula universitaria.
- Didáctica docente aplicada a nivel organizacional en el aula universitaria.

Didáctica docente aplicada a nivel individual en el aula universitaria

Como se explicó en el marco teórico las técnicas de trabajo individual que se realizan en el aula universitaria en la región estudiada tienen como propósito fortalecer la autonomía en la formación profesional, buscan difundir el conocimiento académico en el estudiante pasivo y el estudiante activo. Se entiende como estudiante pasivo cuando el docente asume el protagonismo en la difusión del conocimiento y como estudiante activo cuando este asume el protagonismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el desarrollo de las lecciones y según la diversidad de cursos el estudiante podría asumir una posición pasiva o más activa; por tanto, se consultó acerca de las acciones que implementan en el trabajo individual. En ese sentido, los docentes manifestaron las acciones aplicadas al trabajo individual en el aula universitaria, las cuales se detallan de la siguiente manera:



Ilustración 19. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes en el aula universitaria, según la opinión de los docentes.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Los docentes mencionan que el trabajo individual con el estudiante usualmente se realiza en el aula y de forma presencial, así como en el aula virtual, incorporando videos explicativos y la resolución de dudas. Por ejemplo:

“vemos en caso de prácticas con Excel, ahí si cada estudiante trabaja individual, el Excel no se puede hacer en parejas porque el objetivo es que cada uno aprenda porque es requisito para el siguiente curso” (docente de universidad pública, comunicación personal, diciembre 2018, ESG-UPub-D-20).

Otras experiencias del trabajo individual con el estudiante son las exposiciones de la clase presencial en tiempo real y la posibilidad que tiene la universidad para entregar la clase en tiempo diferido (por ejemplo: la clase grabada), claro está, que las dudas se resuelven en otro momento con cada estudiante.

“en mi caso yo uso el entorno virtual, entonces a veces se desarrolla la lección con esa modalidad, considero que así se aprovecha el tiempo, aquí hay estudiantes que viven lejos y tardan mucho tiempo en trasladarse...” (docente de universidad privada, comunicación personal junio 2018, ESG-UPri-D-22).

El trabajo individual propicia la autonomía del conocimiento para enfrentar los problemas que desafía la profesión en el futuro, por esa razón se busca la aplicación de técnicas individuales en el aula de clase universitaria.

Otro ejercicio del trabajo individual que aparece reflejado por los docentes estudiados es el trabajo de revisión bibliográfica relacionado con los contenidos del curso, diferente al proceso de investigación que aplica método científico (conceptualización, metodología, análisis y publicación), lo que permite que cada estudiante tome un tema de interés. Este ejercicio busca un acercamiento con las fuentes de búsqueda de información, el vínculo de temas propios de cada asignatura, relación con medios de comunicación, relación con artículos científicos, así como con la bibliografía, bases de datos entre otras técnicas.

“en el caso de actividades puntuales individuales investigativas que se les pone a desarrollar, ellos lo van resolviendo entonces al igual que mi compañera la parte de dejarles un trabajo de investigación durante todo el semestre en el cual ellos tengan que ir entregando datos por medio de los avances” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Este ejercicio de investigación busca preparar al estudiante en su formación primaria de la ciencia, aplicando técnicas de recolección de información básicas, aplicación de instrumentos básicos (entrevistas y encuestas), sensibilizar en los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Otra de las técnicas que se encuentran a nivel individual mencionada por los docentes es la técnica de visita de campo, donde se realiza una observación de la realidad de los contenidos vistos en clase, lo que permite que cada estudiante emita un informe al respecto. Esta técnica le permite al docente ejercer el rol de tutor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a la distribución de los tiempos, organización de la carga del trabajo asignado y el uso de los espacios educativos universitarios para lograr los objetivos propuestos. La siguiente es una expresión representativa del trabajo de campo:

“...situaciones difíciles como con el clima, el trabajo de tasación y el peritaje que tiene que estar uno metido en el campo haciendo las cosas y que se le van las baterías al GPS porque llovió, andamos sin capas y estamos ahí trabajando...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

En resumen, es importante potenciar la autonomía y el esfuerzo de los estudiantes fuera del aula universitaria, ya que los estimula ser personas más creativas, independientes, con capacidad de toma de decisiones y liderazgo. Promover el trabajo individual de los estudiantes en un espacio de aprendizaje colaborativo donde el alumno es el protagonista del aprendizaje. También este tipo de aprendizaje colaborativo le da la libertad a los actores del proceso educativo para aplicar metodologías participativas.

Didáctica docente aplicada a nivel grupal en el aula universitaria

El trabajo en grupo promueve estrategias de aprendizaje colectivas en las que los estudiantes proponen las soluciones a los ejercicios académicos, y a las limitaciones que van surgiendo en el desarrollo de proyectos, además comparten los aciertos de los procesos de participación colectiva y los procesos de evaluación.

Al preguntar a los docentes por las acciones aplicadas al trabajo grupal, las respuestas son expresadas a partir del uso de técnicas en la mediación pedagógica, tales como: el trabajo

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

grupales de investigación, las técnicas colaborativas, la evaluación colaborativa, el uso de las herramientas tecnológicas, documentales, virtuales y la resolución de problemas, como se aprecia en la imagen siguiente:



Ilustración 20. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes del curso

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

En la opinión de los docentes, la principal acción que ellos realizan con los estudiantes a nivel grupal es el trabajo investigativo, como un ejercicio de recolección de información con periodicidad de corto plazo. Este trabajo de grupo no es del todo estructurado; inclusive, la mayoría de las veces implica autoorganización, que tiene como propósito articular conocimientos como una unidad básica del aprendizaje colaborativo con las habilidades de los participantes. En ese sentido, la siguiente expresión resalta la idea de que los trabajos en grupo pueden mejorar la calidad de este:

"...generalmente cuando trabajan en grupos el trabajo tiene que ser un poquito mejor porque tal vez alguno levanta las habilidades de otro..." (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Otra técnica grupal es el uso de herramientas tecnológicas para realizar trabajos en grupo; por ejemplo, la elaboración de productos en un periodo determinado. Además, con dichas

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

herramientas se implementa el uso de plataformas virtuales y se desarrollan prácticas de forma colaborativa, permiten la administración del tiempo de forma colegiada, favorece la creatividad para realizar diversos productos, entre otras características que permiten ir formando a los futuros profesionales. Una moción representativa es:

“...los cursos de cátedra generalmente de matemáticas habilitan espacios de prácticas formativas en línea entonces uno puede ir viendo cómo está avanzando un estudiante y en el caso del aula, yo incremento mucho lo que es el trabajo en grupos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Otras expresiones a las que el docente se refiere en relación con la didáctica grupal son actividades que promueven las técnicas colaborativas para el desarrollo de los contenidos, herramientas documentales, evaluación colaborativa y resolución de problemas desde diferentes saberes. La siguiente expresión es una evidencia de lo anteriormente expuesto.

“...yo involucro mucho una participación y frecuente con los estudiantes durante la clase, doy una parte de contenidos, tiro una pregunta al grupo, ellos opinan, la respondemos con un video, ese video va ligado con la materia, entonces relaciono participación activa con recursos audiovisuales, interactivo, simulación y teoría todo en una misma clase. De esa forma he encontrado bien el desarrollo de los contenidos, ya que realmente es más efectivo para ellos y también para mí...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

En síntesis, la técnica de trabajo grupal sirve para diagnosticar, desarrollar procesos formativos, evaluar a las y los estudiantes y son una opción para que el docente oriente sus decisiones para mejorar los procesos de aprendizaje. Además, esta se convierte en un espacio para adquirir nuevos aprendizajes, incentiva el cuestionamiento a los contenidos como una oportunidad para desarrollar en los estudiantes la creatividad, la organización y la posibilidad de enfrentar problemas y tomar decisiones. También es una técnica, que en muchas disciplinas (como lo son las carreras objeto de estudio) requiere que, los participantes sean responsables y tengan liderazgo ante trabajos multi e interdisciplinarios.

Didáctica docente aplicada a nivel comunitario en el aula universitaria

Las estrategias didácticas que se plantean para ser realizadas a nivel comunitario tienen la intención de involucrar a los estudiantes con la problemática social, económica, y política de cada región, además estas estrategias incentivan el compromiso del docente y el de la institución por aportar a las necesidades según la realidad local.

En el estudio los docentes describen las acciones aplicadas a nivel comunitario, estas se encuentran enfocadas en el eje transversal educativo comunitario, como recurso pedagógico y tienen relación con el sector económico local, como se aprecia en la ilustración siguiente.



Ilustración 21. Acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

A nivel comunitario, las acciones que se emprenden desde la visión de los docentes es la adaptación de la pedagogía a la realidad local, señalando que este tipo de trabajo en el desarrollo de los cursos en las carreras objeto de estudio es un escenario poco explorado.

Lo vinculante a la realidad objeto de estudio con respecto al trabajo en comunidad son las acciones entorno a la responsabilidad social y ambiental empresarial, se plantean actividades

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

con las comunidades locales, además se reflexiona o explora sobre temas relacionados con el emprendimiento y la superación de la pobreza. Al respecto los docentes expresan:

“...Tenemos esa gran responsabilidad de aportar a la comunidad algunas cosas de las que tal vez muchos vemos y no queremos involucrarnos. Lo bueno que se dio con respecto a este asunto fue la reflexión en temas de interés, ejemplo el plan fiscal” (docente universidad de pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

La aplicación de técnicas con las comunidades según los docentes también se relaciona con procesos de recolección de información sociodemográfica, organización económica de la sociedad local, identificación de necesidades focalizadas e información social.

Otro aspecto que señalan los docentes responde a la formación en comunidad, como un eje transversal para ciertos cursos. Esta transversalidad es una práctica común por la naturaleza de algunas carreras. Un ejemplo de ello es el caso de economía agrícola, donde la formación en comunidad aparece como un eje transversal para ser considerado como una dimensión que deben abarcar los docentes en la medición pedagógica del currículo de la carrera. Un comentario docente que reafirma la idea anterior es:

“...economía agrícola es totalmente dirigido a comunidad, economía agrícola tiene un programa sombrilla que se llama un programa de los negocios que permite inscribir actividades que se realizan en los cursos como parte de la misma acción social para la escuela...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

La técnica de trabajo en comunidad es una oportunidad en la mediación pedagógica universitaria, pues es un recurso para vincular los contenidos con la realidad local, además sensibiliza al estudiantado con respecto a las necesidades locales e incentiva la proyección social, ya que existen expresiones de docentes en el estudio que exponen una vinculación de los contenidos de los cursos con la proyección social en la región.

“...Se aplicaron todos los conocimientos técnicos del curso en un tema de acción social, ya que se desarrollan proyectos donde el requerimiento es que sea una empresa que no pueda pagar un sistema y lo lleven todo manual entonces los chicos le regalan el sistema a la persona...” (docente de universidad pública comunicación personal, septiembre 2018, ESG-UPub-D-20).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

De acuerdo con la experiencia de los docentes, otra técnica comunitaria que ha sido usada por la población universitaria se orienta a la relación con el sector empresarial, destacando la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad ambiental empresarial. Este un escenario donde los estudiantes logran tener una relación con la realidad socioeconómica local, razón por la cual los docentes manifiestan incentivar a los estudiantes para que se formen y realicen sus propios emprendimientos en las comunidades.

“...el aporte que se le da al estudiante en el tema de empresarialidad es por medio de la innovación y para crear sus propias empresas y pueden dar trabajo a los demás, lo anterior a través de un curso pequeño en el cual se estimule la creatividad, innovación y liderazgo en ellos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

La importancia de considerar las técnicas comunitarias permite enriquecer los contenidos del curso, donde queda de manifiesto que no siempre son prácticas profesionales, sino actividades de interés y aprendizaje que buscan la creación de conocimiento.

En síntesis, es importante resaltar que las técnicas del trabajo en comunidad requieren que las actividades que se proponen estén idealmente en la propuesta curricular con la idea de que no aparezcan como una acción de buenos propósitos, sino que dejan en claro que no es una labor profesional, sino un ejercicio académico de formación específica. Todas estas técnicas aplicadas permiten aportar en la vinculación con el entorno, mejorar la mediación docente desde la identidad local y aportar en los procesos de transformación de la realidad.

Didáctica docente aplicada a nivel organizacional en el aula universitaria

En el estudio se determinan dos dimensiones relacionadas con la organización pedagógica vinculadas a la institucionalidad. En la siguiente ilustración se observan las dimensiones y las acciones vinculadas a la gestión docente y articuladas con la administración universitaria las cuales fueron identificadas por los docentes entrevistados.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 22. Dimensiones y acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso, según docentes
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La principal actividad didáctica a nivel organizacional que resaltan los docentes aplicada en la institución es el fomento y la promoción de eventos académicos vinculados con desafíos de la organización universitaria. Estos están en función de los estudiantes y del desempeño profesional, que, además, es necesario que estén acordes con el contexto sociocultural y una eficacia educativa. Dichos eventos se pueden generar a nivel nacional e internacional y aportan al aprendizaje, a la transferencia de conocimiento y a los procesos de internacionalización, de forma que contribuyen a la excelencia académica en relación con el desarrollo personal, profesional y social.

Algunas de las siguientes expresiones reflejan la perspectiva de los docentes respecto a la didáctica organizacional y el fomento y la promoción de eventos académicos:

“...Aparte del área conceptual la universidad debería de hacer un plan de inducción para los docentes y estudiantes participen de esos eventos académicos en la universidad...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...en mi caso asistí a un evento interesante, donde aprendí bastante, me gustó mucho la parte de las herramientas que brindaron, ya que fueron diferentes e innovadoras para trabajar...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En el caso particular de las universidades en la región del Caribe Atlántica de Costa Rica, la didáctica organizacional se convierte en una oportunidad para valorar la descentralización metropolitana en las sedes regionales, tanto a nivel de universidades públicas como privadas.

Al respecto los docentes expresan:

“...ha sido importante la llegada de la universidad a la región ya que se crea una red de apoyo de los profesores y los coordinadores para el desarrollo de la región...” (docente de universidad privada comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Para lograr estos cambios y adaptarse a los contextos, la organización universitaria debe reflexionar y sí es necesario reinventarse para lograr una identidad y un compromiso con la sociedad local, con sus problemas, por tanto, la organización debe integrar elementos de política local, gestión administrativa, plantear metas de retención de estudiantes en la educación superior de acuerdo a los rasgos culturales, actualización y perfeccionamiento docente con identidad local, así como la promoción de líneas de investigación con el cuerpo docente que aporten al conocimiento en diversas áreas, para tales efectos, la institución podría actualizar sus recursos según sean las necesidades, un ejemplo sencillo relacionado con el material bibliográfico que llama la atención se expresa en la siguiente expresión

“...la bibliografía se puede mejorar, los contenidos que sean más acordes y actualizados para la parte empresarial...” Docente de universidad pública comunicación personal., octubre 2018, ESG-UPub-D-20).

Por su parte los docentes hicieron referencia al conjunto de acciones que promueven los valores de la institución, por ejemplo “la realización de proyectos que promuevan valores institucionales acordes a los ejes estratégicos de la universidad” lo que implica el fomento de valores organizacionales necesarios para contribuir con la misión-visión de la institución.

Finalmente, las universidades (públicas y privadas), deben valorar la historia de la región objeto de estudio, pues, la comunidad universitaria tiene la responsabilidad de preservar su acervo cultural, por otra parte, conviene que la gestión docente promueva los valores propios de cada institución con el desarrollo de didácticas vinculadas a la realidad que acontece fuera del aula universitaria.

Transformación social desde la gestión pedagógica

Como se ha explicado cada vez son más y más acelerados los cambios que sufre la estructura social como producto de fenómenos positivos o negativos que provienen de la globalización, la economía, la política, el medioambiente e inclusive de la educación, los cuales provocan importantes transformaciones en la sociedad.

En el estudio, los docentes exponen que la transformación social tiene su origen en la formación ética. Ellos la intentan incluir en los contenidos de clases, seguido por la orientación que hacen de los contenidos a la realidad local, desarrollando ejercicios creativos y promoviendo una motivación en la difusión del conocimiento.

“...en uno de los cursos que doy de contaduría en la carta del estudiante se menciona darle importancia a los valores como a la ética...”, (docente de universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPub-D-20).

“...nos enfocamos mucho en la ética, esa parte uno la tiene que estar constantemente recordando en el curso... es importante los valores...” (docente de universidad pública, comunicación personal, octubre, 2018, ESG-UPub-D-20).

Los centros educativos de educación superior asumen la responsabilidad de propiciar nuevos conocimientos mediante la investigación, además de formar profesionales con capacidad de análisis que contribuyan con la transformación de la sociedad involucrados en los procesos socioculturales de su entorno. En ese sentido los docentes expresan que ellos brindan las bases fundamentales para que los estudiantes realicen sus propios emprendimientos, de este modo aportan al desarrollo de la sociedad, como se evidencia en la siguiente expresión.

“...se le brinda al estudiante todas las bases fundamentales para tener estrategia de mercadotecnia que puedan luego trasmitir, ya sea en sus propios emprendimientos o también en grupos organizados, además generalmente el trabajo final apoya algún tipo de organización rural precisamente que necesite fortalecer sus capacidades y son los estudiantes los que conducen estas capacitaciones...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Otros aportes que manifiestan los docentes a partir de su experiencia con respecto a la transformación social se agrupan en cuatro aspectos diferentes, los que se observan en la siguiente ilustración:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

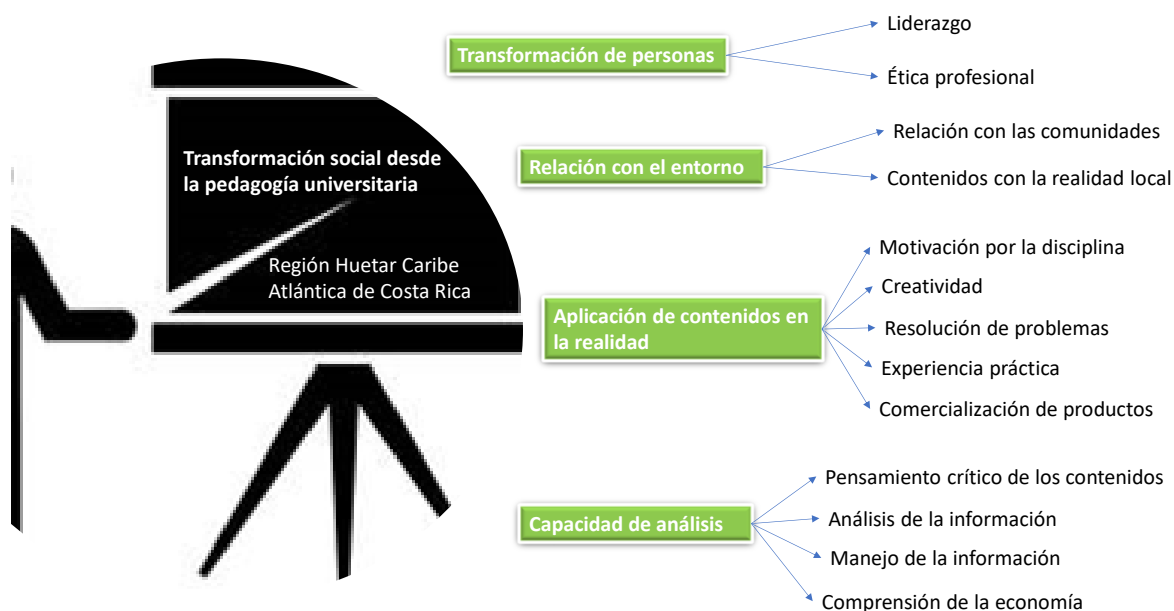


Ilustración 23. Aporte de su curso para la transformación social

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La ilustración resume las expresiones de los docentes en relación con su aporte a la transformación social desde 4 aspectos relevantes a saber: la transformación de personas en cuanto a habilidades de liderazgo y ética profesional; relación con el entorno: adaptación de los contenidos con la realidad local y la relación con las comunidades; aplicación de contenidos en la realidad: promueve la motivación por la disciplina, la creatividad, la resolución de problemas, la experiencia práctica, la comercialización de productos; y por último la capacidad de análisis: la cual favorece el pensamiento crítico de los contenidos, análisis y manejo de la información y comprensión de la economía.

Algunas mociones importantes que sustentan estos aportes son:

“... la capacidad de análisis y la resolución de conflictos en situaciones no extremas, pero sí situaciones difíciles como el clima ...” (docente universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...crear sus propias empresas que pueden dar trabajo a los demás... se puede fomentar la creatividad, la innovación y el liderazgo en ellos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“... En la parte de economía agrícola o contabilidad la matemática viene a aportar muchos elementos para la resolución de problemas...” docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...el curso permitió en momentos, la reflexión y el hecho de ser críticos del manejo de la información y cómo ellos pueden aportar a través de sus análisis y a través de los cursos al desarrollo de las comunidades...”, (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Según lo expresado por los docentes la gestión pedagógica universitaria orientada a la transformación social, procura oportunidades para el diálogo, posibilita espacios de análisis y crítica, brinda posibilidades para la innovación, promueve y desarrolla iniciativas de investigación y proyección social.

El desarrollo de las universidades refiere a los impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales, los cuales responden a problemas perceptibles de ética y transparencia con el quehacer de la casa de estudio y que inciden en una gestión pedagógica y colaborativa para la transformación social.

Proceso de gestión pedagógica colaborativa

El trabajo colaborativo promueve la participación de los miembros de la institución para obtener las metas eficientemente, en un periodo establecido. Además, promueve la participación en la resolución de situaciones adversas. Esto propicia la cooperación y permite una relación positiva para mejorar los procesos de gestión pedagógica colaborativa y la utilización de recursos de manera equitativa para todos.

Al preguntar a las y los docentes y a los coordinadores de carrera por los espacios de colaboración que tienen en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas, ellos coinciden en las siguientes ideas relacionadas:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

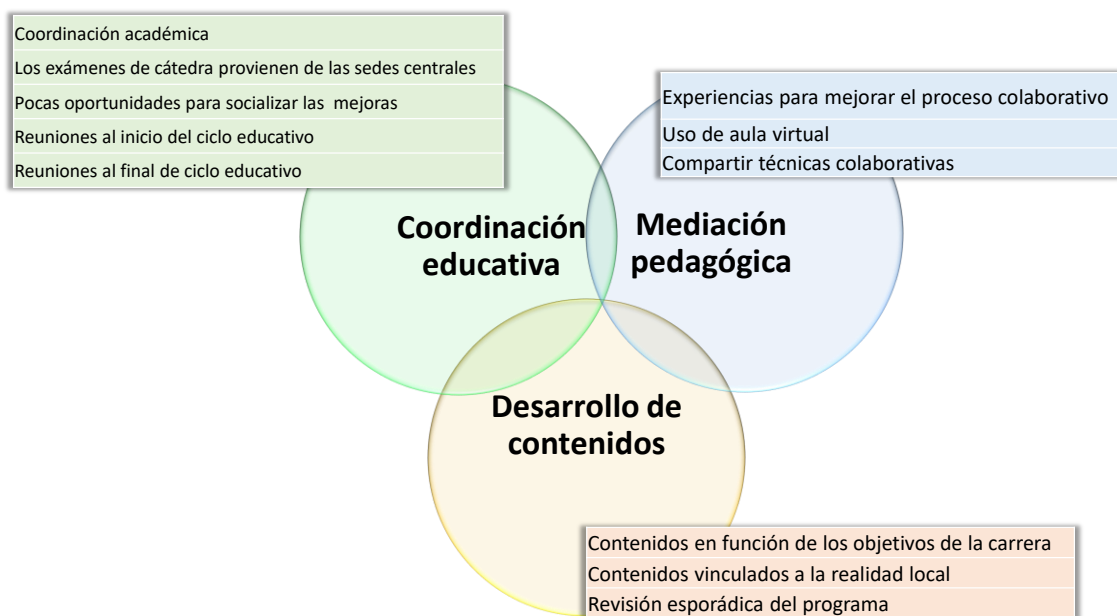


Ilustración 24. Proceso de colaboración que tienen los docentes en la universidad para la gestión pedagógica

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La ilustración reúne las ideas de los docentes y los coordinadores de carrera del contexto de estudio según la coordinación educativa que representa la primera agrupación de categorías. Para los coordinadores de carrera se da una coordinación académica con respecto a aspectos tales como: exámenes de cátedra, que provienen de sedes centrales, oportunidades para socializar las mejoras, reuniones al inicio y al final del ciclo educativo.

“... a veces los recursos son limitados, sin embargo, hay apertura a desarrollar todo tipo de actividades en conjunto con los profesores desde la coordinación de carrera...” Coordinadores de carrera comunicación personal, junio 2018, ESI-UPri-C-07).

“...no quiere decir que estemos contentos con lo que se está haciendo, porque siempre hay que mejorar, por eso la mejora continua...” (coordinadores de carrera comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-C-08).

“...en mi caso como los cursos son de cátedra la coordinación ejerce una relación muy importante ...” (docente universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...a través de los espacios virtuales, por ejemplo, tenemos un chat como un espacio de mediación virtual donde vamos a estar interactuando...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La segunda agrupación de categorías se refiere a la mediación pedagógica que incluye la experiencia para mejorar el proceso colaborativo, el uso del aula virtual y compartir técnicas colaborativas. En ese sentido, los docentes expresan su interés en torno a las técnicas que requieren en el aula para difundir el conocimiento, por ejemplo:

“...se genera un espacio para que por áreas podamos interactuar con programas inclusive, con el fin de que no se repitan contenidos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

“...me reúno con las otras dos profesoras en el recinto de Golfito y en la Sede de Rodrigo Facio, entonces, estamos intentando constantemente realimentar el currículo, revisar las actividades, trabajar en conjunto y en el camino tomar acciones de mejora, o curvas o proyectos, o algunas actividades extras que beneficien a los alumnos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

La tercera agrupación de categorías denominada desarrollo de los contenidos está compuesta por las siguientes expresiones: en función de los objetivos de carrera, contenidos vinculados con la realidad local y la revisión esporádica del programa.

Aquí los docentes exhortan a flexibilizar los programas, en especial los que son de cátedra, la capacidad de adaptar los mismos a la realidad local y actualizar los contenidos vinculados a la carrera. De acuerdo con lo anterior los docentes exponen:

“...yo hacía evaluaciones colaborativas por ejemplo quices grupales, generaba números aleatorios y los agrupaba, le daba un enunciado o los sacaba del espacio tradicional del aula” (docente de universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPub-D-20).

“...los estudiantes llegaban con las soluciones de los ejercicios y los evaluábamos frente a todos...” (docente universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPub-D-20).

“...el coordinador me dio un programa ya listo, me dijo estos son los temas que se ven, sin embargo usted puede modificarlos, puede igual dar libre cátedra, y eso fue lo que se hace, pero no tanta coordinación, porque es un curso complementario...” (docente universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

En las transcripciones anteriores los docentes en relación con la mediación pedagógica hacen referencia a la experiencia para mejorar el proceso colaborativo, así como el uso del aula virtual y la posibilidad de compartir técnicas colaborativas entre los docentes.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En resumen, en cuanto al desarrollo del contenido, los docentes indican que hacen una revisión esporádica del programa y expresan la importancia de vincular los contenidos con la realidad local y con los objetivos de la carrera, en ese sentido ellos manifiestan que, en algunos casos, las prácticas y las evaluaciones son acorde a la realidad local, y en otros casos, las evaluaciones llegan ya listas de las sedes centrales y con las soluciones de los ejercicios, ya que existen algunas materias del programa de estudios que se desarrollan según lo determina la cátedra a la que pertenecen, por lo que los docentes también expresan que los exámenes que se aplican son los mismos en ambas partes.

Con respecto a la coordinación educativa, los docentes resaltan que tienen pocas oportunidades para socializar las mejoras que realizan al programa del curso, pues indican que tienen poca participación en la elaboración de estas mejoras.

En cuanto a la mediación pedagógica, se resalta como fortaleza el uso del aula virtual, además, que se comparten algunas técnicas colaborativas o, algunos casos, las experiencias para mejorar el proceso educativo. Cabe destacar que los procesos colaborativos entre docentes se dan al compartir acciones académicas con profesores de su centro universitario y con otros profesores de otros recintos de la misma universidad.

En síntesis, el proceso de gestión pedagógica universitaria debe ser innovador, promotor de cambios en el diseño del currículo, propiciar el trabajo colaborativo y procurar un cambio positivo a la investigación y a la actualización profesional.

5.3. Participación en el desarrollo de proyectos de investigación, formación docente y proyección social

Este apartado corresponde al tercer objetivo específico: comprender la participación del personal docente y los coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Se presenta el resultado de la integración de la información de todas las fuentes que participaron del estudio (docentes, estudiantes y coordinadores de carrera), con el fin de integrar un discurso unísono para la comprensión de cada una de las categorías.



Ilustración 25. Participación en proyectos de investigación, formación docente y proyección social

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En la ilustración 25 se aprecian los principales resultados relacionados con la participación de los sujetos de estudio en proyectos académicos; sean estos de investigación, formación docente y proyección social. Se destaca que la participación de los docentes, los coordinadores de carrera y los estudiantes en proyectos académicos es escasa; a pesar de que los coordinadores de carrera manifiestan instar a la comunidad universitaria a desarrollar de manera permanente propuestas académicas en sus distintos niveles.

Participación en procesos de investigación

Es importante recordar que una característica de la gestión pedagógica universitaria y del desarrollo del currículo es la exhortación a la comunidad universitaria para proponer y desarrollar permanentemente propuestas académicas de investigación científica y tecnológica, de transferencia de conocimiento y de especialización profesional.

En ese sentido, según la opinión de las personas entrevistadas en el estudio, no existen incentivos para desarrollar proyectos de investigación en la región, ni tampoco se promueve la generación de equipos de investigación para la gestión pedagógica. En consecuencia, algunos docentes comunican que las pocas investigaciones relacionadas con la docencia surgen por alguna iniciativa personal de algún docente. Al respecto algunas de sus expresiones son las siguientes:

[El docente comentó] “...*nunca he participado en proyectos de investigación*” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

[El docente al no ser un experto en investigación, indica que] “...*se enseña a investigar sin ser investigadores*” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

[El docente manifiesta que realiza] “...*investigación por iniciativa propia, en mejora de la docencia*” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Por tanto, la participación de los sujetos de estudio en los procesos de investigación en la gestión pedagógica es un tema débil y con pocos logros, en su mayoría, por iniciativas individuales. Según la experiencia de los entrevistados, su participación se describe en cuatro dimensiones, como se aprecia en la ilustración 26, estas están relacionadas con la participación en procesos de investigación y se denominan de la siguiente manera:

- mediación pedagógica para el desarrollo de habilidades de investigación, relacionadas con investigación propuestas en clase.
- desarrollo de competencias para procesos de investigación, capacitación en temas de investigación.
- participación en recolección de información bibliográfica, procesos de recolección de información con las comunidades.
- participación en investigaciones, investigación institucional, investigación en economía agrícola, investigación básica e investigación con estudiantes.

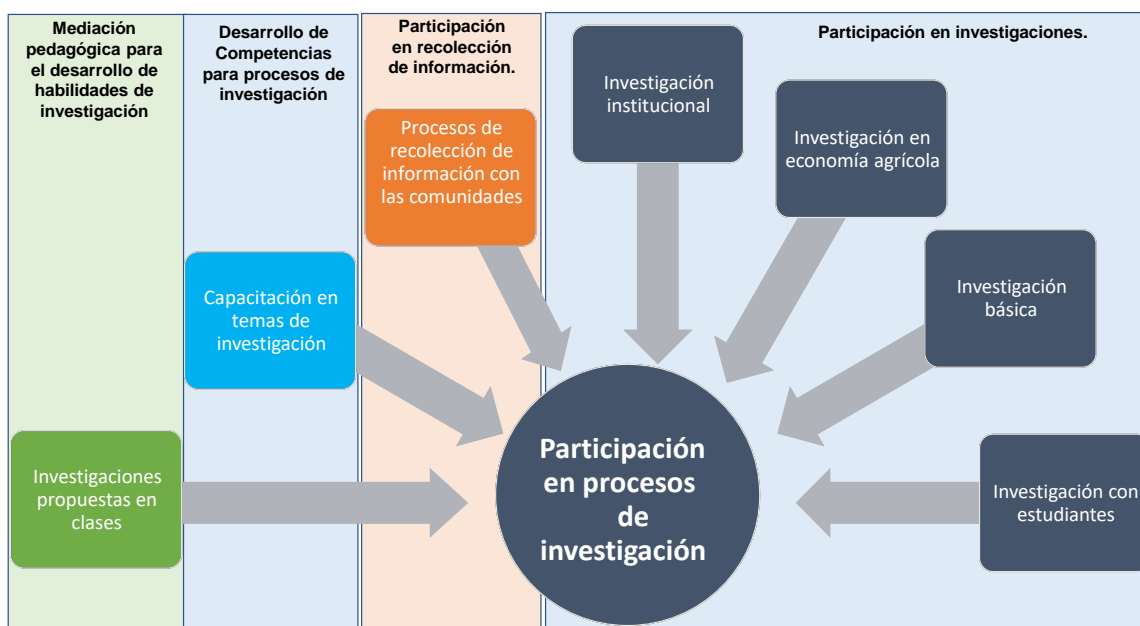


Ilustración 26. Participación en procesos de investigación
Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Los docentes expresan que ellos participan en investigaciones por iniciativas propias. Otras investigaciones ellos las realizan como esfuerzos aislados e independientes de la asignatura que imparten.

También algunos docentes hacen referencia a su experiencia en cuanto a que las investigaciones requieren estar inscritas formalmente según las disposiciones de cada centro de estudio. Estos procesos según los entrevistados son muy engorrosos lo que provoca cierto desinterés por generar propuestas de investigación. Por ejemplo:

“...en mi experiencia se utiliza una herramienta para inscribir un proyecto de investigación por medio de una página, por lo entonces hay que cumplir con todos los requisitos y después ir trabajando con los tiempos también, además de ser cuidadoso con el tema del presupuesto...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

En relación con la mediación pedagógica para desarrollar habilidades de investigación en los estudiantes, los docentes consultados se refirieron a las prácticas que ellos realizan con los estudiantes para la recolección de información. Esta acción ellos la realizan como una técnica de aprendizaje. Al respecto los docentes expresan:

“...dejarles un trabajo de investigación durante todo el semestre donde ellos tengan que ir entregando datos, la cuestión de los avances generalmente cuando trabajan en grupos...” (docente de universidad pública, comunicación personal, noviembre 2018, ESG-UPub-D-21).

Con respecto a la dimensión de desarrollo de competencias para procesos de investigación, los coordinadores de carrera indican que es muy importante la motivación o la estimulación que ellos hacen hacia el personal para que realicen proyectos de investigación. Asimismo, se anota que, desde las coordinaciones, se fomentan capacitaciones para el diseño de proyectos.

También resulta interesante observar que los coordinadores de carrera no participan en proyectos de investigación.

“...en este momento yo no tengo proyectos de investigación, tampoco ninguno de mis docentes actualmente en el recinto tiene proyectos de investigación...” (coordinador de carrera universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-C-09).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...hay muchos factores, por los cuales no se hace investigación, factores de tiempo, factor de motivación, factores de exceso de trabajo...” (coordinador de carrera en universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-C-09).

Los coordinadores de carrera en su mayoría justifican que no desarrollan proyectos de investigación, aludiendo a las pocas oportunidades y al poco tiempo que disponen; así como a la complejidad que existe en las plataformas para inscribir proyectos de investigación. El caso de las universidades privadas, no se exime de esta realidad.

Los docentes manifiestan que participan en procesos de investigación externos a la universidad, debido a que reciben poco apoyo de las autoridades universitarias, además, de que han tenido intentos frustrados para plantear estudios. Sin embargo, algunos de ellos mantienen la iniciativa propia por investigar. Otras de sus expresiones en ese sentido son:

[El docente hace referencia al poco apoyo por parte de las autoridades y manifiesta que] *“...sin embargo en la UCR he hecho 2 intentos por investigar, sí han sido un tanto frustrantes...”* (docente de universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-D-12).

“...si varios proyectos de investigación, fuera de la universidad...” (docente universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

En cuanto a la dimensión de la recolección de información con las comunidades, los docentes indican la importancia de recoger esta información en diversos contextos para hacer un análisis de la realidad e interpretarla y vincularla con los contenidos del curso. Sin embargo, se evidencia que los docentes no tienen mayor participación en proyectos investigación, por lo que no existe suficiente interés por recolectar información en las comunidades en el marco de proyectos de investigación en la región de estudio.

Luego al consultar a los estudiantes respecto a su participación en proyectos de investigación, las expresiones emitidas fueron las siguientes:

“...no hemos tenido proyectos de investigación hasta ahora...” (estudiantes de universidad privada, comunicación personal, junio 2018).

[expresión de todos los estudiantes consultados en una de las entrevistas grupales] *“no, yo no”* (estudiantes de universidad pública, comunicación personal, junio 2018).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

[El estudiante hace referencia a las actividades que promueven la investigación en los cursos de carrera] “...yo he hecho proyectos de investigación según el cronograma que se da en la planificación de la lección...” (estudiante universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-E-03).

“...Tal vez como una tesina más que todo investigamos un problema dentro de la U o fuera de la universidad...” (estudiantes de universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPub-E-04).

Las manifestaciones anteriores de los estudiantes puntualizan que participan en investigaciones solo cuando se hace para cumplir en algunos cursos de carrera, no como algo permanente ni complementario a su formación. Estas experiencias de investigación desde los cursos buscan una relación con la sociedad, pero queda alejada de lo que debería ser un proceso de formación personal y profesional, porque no existe una oferta para el mejoramiento y la actualización en los temas de investigación dirigida a los estudiantes de las carreras estudiadas como parte de la gestión pedagógica universitaria.

Finalmente, se logró detectar alguna coincidencia en las expresiones emitidas por los participantes del estudio respecto a la participación en procesos de investigación.



Ilustración 27. Participación en proyectos de investigación, según expresiones de docentes, estudiantes y coordinadores de carreras

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

La ilustración muestra coincidencias de las expresiones de los coordinadores, los docentes y los estudiantes en una categoría que describe que la mayoría de los sujetos de estudio no participan en procesos de investigación.

Según lo anterior, esta coincidencia demuestra que no existe mayor exigencia de las instituciones universitarias para que los docentes hagan investigación, a pesar de que los coordinadores de carrera promueven dicha participación. Por otra parte, los estudiantes realizan actividades de investigación en temas relacionados con los contenidos que desarrollan en clases.

Participación en proyectos de formación para la gestión pedagógica

Como se ha explicado los proyectos de formación para la gestión pedagógica van dirigidos al buen funcionamiento de la institución académica, lo que implica identificar las áreas a mejorar en cuanto al factor humano, académico, administrativo y, como consecuencia, la pedagogía universitaria. Esto también favorece la generación de oportunidades para la formación en procesos de actualización del personal universitario. El coordinador de carrera tiene la responsabilidad de promover los proyectos de formación docente. Al respecto, los coordinadores de carrera manifestaron:

“...en las reuniones de docentes que hacemos siempre los apoyamos en todas las dudas que tengan...” (coordinación de carrera de universidad pública, comunicación personal, octubre 2018, ES-UPub-C-09).

“...a la hora de evaluar pruebas, a la hora de hacer ajustes en la planificación, ajustes en la metodología de la enseñanza si llevamos una comunicación constante con ellos...” (coordinación de carrera de universidad pública, comunicación personal, diciembre 2018, ESI-UPub-C-09).

“...les hacemos aportes a los profesores para que puedan mejorar sus experiencias docentes...” (coordinación de carrera en universidad pública, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-C-09).

Las expresiones de los coordinadores indican el apoyo que brindan al personal docente, con la intención de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Algunas de las manifestaciones de los coordinadores de carrera y de los docentes en relación con la función de la formación para la gestión pedagógica fueron:

“...el rol mío es tratar de que el perfil docente sea el idóneo para el curso que está impartiendo, tanto en su formación como en la experiencia pues este es mi rol principal en cuanto a la formación y también tratar de promover lo que sería los procesos de actualización profesional...” (coordinación de carrera universidad pública, comunicación personal, diciembre 2018, ESI-UPub-C-08).

“...tratar de modificar las estrategias que ya hemos venido implementando por ejemplo como clases magistrales que ha sido muy común durante muchos años por estrategias didácticas más recientes...” (docente de universidad pública, comunicación personal, diciembre, ESI-UPub-C-08).

El desarrollo de proyectos de formación, en aras de mejorar la gestión pedagógica es una acción indispensable para los actores del proceso educativo universitario y en todas las áreas de gestión.

La información brindada por los participantes del estudio permite identificar los temas en los que han sido formado el personal académico universitario de la región estudiada. Los coordinadores de carrera y los docentes coinciden en que la formación en ambientes virtuales es necesaria. Esto implica que ellos requieren una mayor capacitación en formación pedagógica, aprendizaje bimodal, didáctica universitaria, planificación de proyectos, evaluación académica, cursos de actualización en las diferentes áreas vinculadas con los programas de estudio de las carreras del campo de administración de negocios y afines. Como se aprecia en la siguiente ilustración.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Ilustración 28. Temas de formación para la gestión pedagógica

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La gestión pedagógica permite estructurar la labor educativa de forma periódica con la intención de fomentar la instrucción de los coordinadores de carrera para que lleven a cabo una adecuada utilización de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Esta dimensión se articula con otras de las expresiones que indican los participantes del estudio.

“...hemos recibido capacitaciones en formación pedagógica, capacitaciones en manejo de las tecnologías como por ejemplo la mediación virtual...” (coordinadores de carreras universidades públicas, comunicación personal, octubre 2018, ESI-UPub-C-09).

“...capacitaciones en cuanto a la forma de evaluar a través de mediación virtual y en la forma de colocar material en audiovisuales...” (coordinadores de carreras universidades públicas, comunicación personal, junio 2018, ESI-UPub-C-09).

Lo expresado por los coordinadores de carreras no se aleja de las opiniones emitidas por los docentes, además de la mediación virtual.

Por tanto, la formación para una adecuada gestión pedagógica radica en implementar de forma permanente la capacitación de los colaboradores en temas pertinentes y oportunos al desarrollo del currículo a fin de hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Participación en proyectos de proyección social

Es importante recordar que la gestión pedagógica debe incluir la participación de la comunidad universitaria en proyectos de acción o proyección social. De tal forma, que las universidades incluyan realidades o perspectivas de la sociedad, que influyen en la labor educativa entre ellas: la cultura, las problemáticas de la sociedad, los procesos de instrucción que promuevan iniciativas de desarrollo y otros que son de gran importancia para construir un currículo en cualquier ámbito educativo que sea pertinente al entorno en el que se desarrolla.

Los docentes consideran que existen algunas iniciativas de extensión docente. Dichas iniciativas se originan particularmente por interés de ellos, y, generalmente, se desarrollan en torno a la acción social y que en alguna medida determinan la participación de ellos en la región objeto de estudio en cuanto a temas sociales.

En los resultados del estudio queda claro que la experiencia docente en la participación en proyectos sociales en la región Huetar Atlántica-Caribe de Costa Rica se caracteriza por cinco aspectos:

- sector productivo, (representado en la ilustración 29 con el color gris)
- sector ambiental, (representado en la siguiente imagen con el color verde)
- organización social y pobreza, (representado en la siguiente imagen con el color amarillo)
- sector cultural, (representado en la siguiente imagen con el color morado)
- relaciones humanas e inversión social, (representado en la siguiente imagen con el color anaranjado)



Ilustración 29. Participación en extensión y proyección social

Fuente: Elaboración propia con base en los datos cualitativos. 2019.

La ilustración anterior permite describir la experiencia de las personas entrevistadas en proyectos sociales, en temas de pobreza y organización, de estructura organizacional, de ambiente, de emprendimiento, de cultura, de economía agrícola, del sector privado, de inversión social, de resolución de conflictos, de adulto mayor y de discapacidad. Las expresiones de las y los docentes describen que parte del impacto social de los proyectos que se realizan en la región por parte de los estudiantes son en forma obligatoria y como requisito de graduación de ellos, estas experiencias de proyección social se establecen en torno al trabajo comunal universitario (TCU), — que es una actividad de acción social que vincula a los sectores de la población más vulnerables con el propósito de contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita, además de ser un requisito de graduación para todos los estudiantes universitarios costarricenses— como se explicó en el marco teórico, particularmente en proyectos ambientales, de apoyo a las pymes y de apoyo a grupos organizados, en esta misma línea algunas de las mociones de los docentes fueron:

[el docente hace referencia a que en proyectos de investigación] “... los estudiantes participan muy poco, más que todo es en proyectos de acción social y de TCU...” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

[Los estudiantes participan] “...En actividades relacionadas con el trabajo comunal universitario...” (docente de universidad privada, comunicación personal, junio 2018, ESG-UPri-D-22).

Al preguntar a los coordinadores de carrera, según su experiencia en la organización institucional, en proyectos de proyección social indican las siguientes expresiones

“...tengo un proyecto de acción social se llama club de robótica que impacta a escuelas y colegios cercanos a la región de Guápiles, preparamos con talleres de dos meses a estudiantes 4^{to}, 5^{to}, 6^{to} año ...” (coordinación de carrera en universidad pública, comunicación personal junio 2018, ESI-UPub-C-09).

[Los estudiantes participan en proyectos] “... con colegiales sobre todo en riesgo social para motivarlos a que sigan con sus estudios...” (coordinación de carrera en universidad pública, comunicación personal junio 2018, ESI-UPub-C-09).

[Los estudiantes colaboran] “... en relación con la tecnología para que en algún momento los estudiantes se interesen y opten por estudiar alguna carrera tecnológica...” (coordinación de carrera universidad pública, comunicación personal junio 2018, ESI-UPub-C-09).

Las expresiones de los coordinadores están orientadas a acciones sociales universitarias en la región en que está inmerso cada centro educativo.

Los estudiantes expresan que las intervenciones sociales las realizan durante su participación en el trabajo comunal universitario. Las opiniones de los estudiantes se vinculan con la realidad regional. Algunos estudiantes manifiestan que no existe mayor participación en acciones de proyección social que estén asociados con la mejora de la gestión pedagógica a partir de los proyectos de extensión docente. Según ellos, no existe una adecuada interrelación con este tipo de proyectos. Algunas de estas expresiones son las siguientes:

“...mi participación es básicamente en el trabajo comunal universitario ...” (estudiante de universidad pública, comunicación personal, septiembre 2018, ESG-UPub-E-04).

“...En talleres de verano, los campamentos que se hacen de enero a febrero parte de marzo también es parte de la proyección social...” (estudiante de universidad pública, comunicación personal, septiembre 2018, ESG-UPub-E-04).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

“...trabajar directamente con la casa de la cultura en su programa de colaboración con los artesanos...” (estudiante de universidad pública, comunicación personal, septiembre 2018, ESG-UPub-E-04).

“...yo llevé el trabajo comunal del medio ambiente. Lo que hicimos fue una pequeña investigación para ver cuáles eran las necesidades del medio ambiente...” (estudiante de universidad pública (comunicación personal, septiembre 2018, ESG-UPub-E-04).

Cada una de estas manifestaciones son muy importantes para construir la idea de la pedagogía universitaria vinculada a la acción y proyección social. En este sentido es relevante conocer cuáles son los elementos que deben ser considerados para plantear o proponer un diseño curricular adecuado a la realidad local. Como se ha explicado anteriormente este conocimiento es relevante para guiar la labor educativa. Si este no está bien planteado o fundamentado, el sistema podría fallar y no llevar una educación de calidad a su población.

En consecuencia y, para resumir, los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes coinciden que algunos temas de proyectos de acción social son los siguientes:

- desarrollo cultural.
- trabajo junto a la pobreza.
- aprendizaje desde la realidad local.
- TCU a pymes.
- TCU comunitario.

Las categorías que relacionan los docentes y los estudiantes sobre proyectos de acción social son:

- investigación diagnóstica de actores sociales.
- investigación diagnóstica comunitaria.

Finalmente, las categorías que relacionan los coordinadores de carrera y los estudiantes con respecto a las actividades de proyectos de acción social son:

- talleres de verano.
- participación comunitaria.
- seguimiento a la asistencia técnica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- capacitaciones en asistencia técnica.

La intervención en comunidad por parte de los estudiantes, los docentes y los coordinadores de carrera con proyectos de acción social debe respetar la particularidad de cada contexto en cada región y organización. Para tal efecto, se hace necesario una adecuada planeación para el desarrollo de programas o proyectos de acción social. De ahí la importancia de la preparación de los estudiantes para que realicen acciones de proyección social como parte de la gestión pedagógica de forma pertinente, oportuna y acorde con cada contexto.

**VI PARTE
Propuesta**

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

6. Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria. Una estrategia de cambio para la educación superior

Introducción

El pensar un modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria, tal y como se presenta en la siguiente propuesta, requiere del fundamento tanto de la investigación realizada, como de los retos que la educación superior exige. Además, se han considerado los siguientes aspectos para sustentar el modelo: como son los desafíos del milenio expuestos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Esta agenda plantea metas para el objetivo 4 “Educación de Calidad”, que no son solo recomendaciones universales, sino que son disposiciones que se incluyen en los planes de trabajo de las instituciones educativas universitarias, relevantes para ser consideradas en toda gestión universitaria. Por ejemplo, los desafíos que enfrenta cada territorio y en este caso particular en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Por tanto, la información que surge de los resultados y las conclusiones propias de la investigación, así como la experiencia y el compromiso de la investigadora con el ejercicio profesional y su cercanía con el territorio en estudio, son parte importante para establecer y plantear un modelo que en alguna medida permita contribuir con la mejora de la planificación de la gestión pedagógica y por defecto aportar a la calidad de la educación superior. El modelo presume un aporte a la transformación social y, por ende, el progreso territorial, la calidad de la educación superior y el bienestar de la sociedad. Aparte de los objetivos del modelo antes descritos existen otros propósitos de la investigadora a partir de su implementación, tales como

- La generación de un sentido de pertenencia entre los profesores y la institución en concordancia con la razón de ser de cada centro educativo.
- La promoción de procesos de formación y redes de investigación de los actores del proceso educativo.

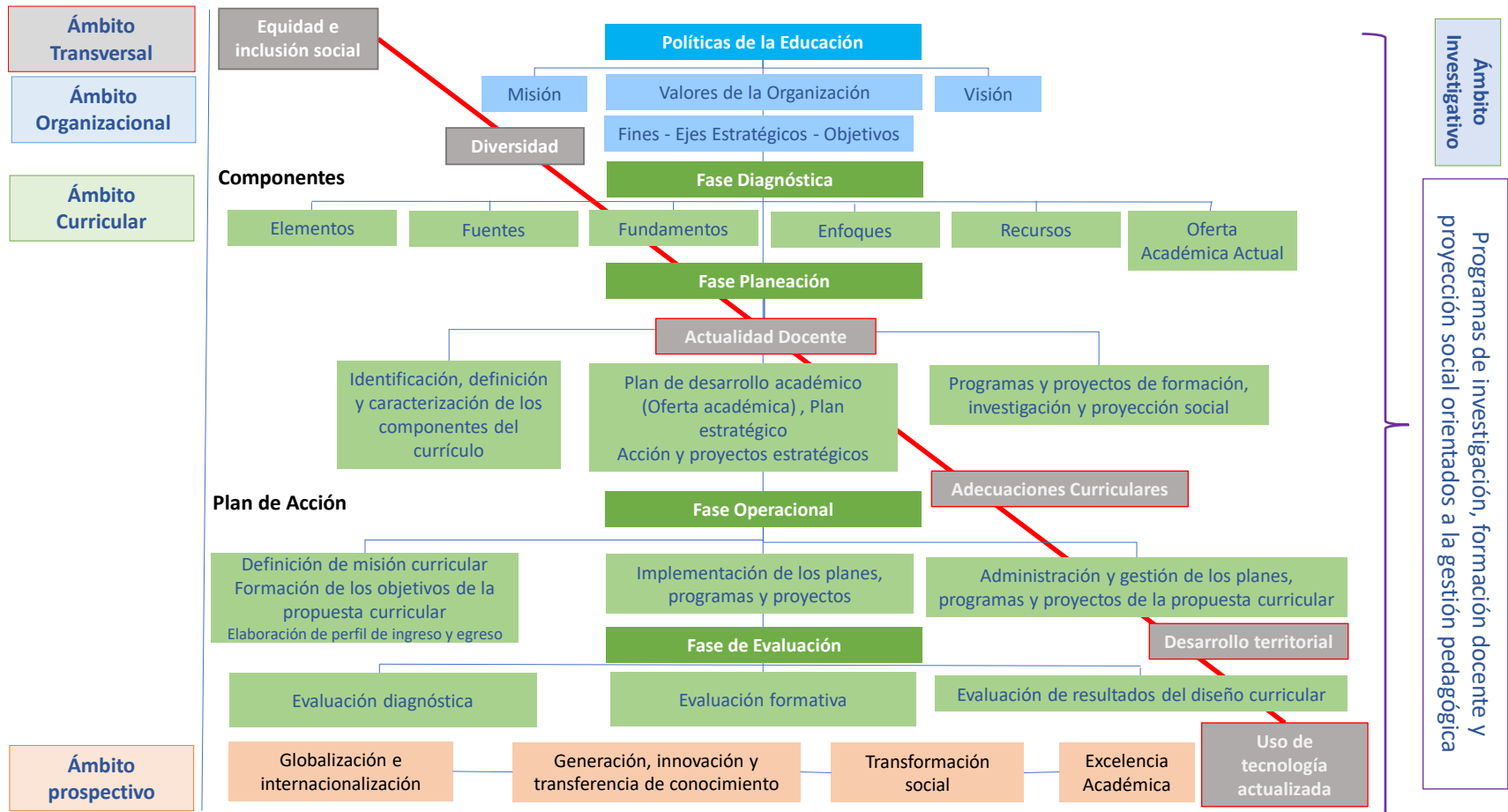
Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- El logro de una mayor satisfacción de las personas con su trabajo.
- La mejora en alguna medida de las condiciones laborales del personal docente y coordinadores de carrera.
- La identificación de realidades institucionales, territoriales para contribuir con la disminución de las injusticias sociales, y por ende con la transformación social del país.
- Ofrecimiento de estrategias y técnicas para identificar necesidades y proponer soluciones con, por y para los interesados de las instituciones educativas en mejorar la gestión pedagógica.
- La promoción del trabajo participativo de los autores del proceso educativo en busca de adoptar una cultura colaborativa para el mejoramiento de la gestión pedagógica universitaria.

En concordancia con los objetivos trazados para el modelo, se plantea presentar al personal docente y los coordinadores de carrera las estrategias que conforman este modelo de gestión pedagógica para su implementación. Dichas estrategias pretenden ser una guía pertinente y oportuna para la entidad universitaria; ya que propicia en sus gestores, una actitud reflexiva y responsable de la labor universitaria acorde con las políticas para la educación superior para el milenio, pues, permite atender la realidad del entorno universitario y las nuevas exigencias a partir de los cambios de la sociedad actual. Además de ser un instrumento que facilita la docencia universitaria. A continuación, se explica dicho modelo.

Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria

El modelo para la gestión pedagógica universitaria presume ofrecer una estrategia para la mejora en la planificación de la gestión pedagógica de la educación superior, además, procura gestionar de forma integral la preparación, la aplicación y la evaluación del currículo universitario, al mismo tiempo que, pretende promover la participación de la comunidad universitaria en los procesos de investigación con fin de mejorar la calidad de la educación. Para tener una idea más clara del modelo, a continuación, se presenta un diagrama en el cual se visualiza cada uno de sus ámbitos, los cuales se describen más adelante.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 30. Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria

Este modelo se origina de los resultados obtenidos en este estudio Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica y de las necesidades expresadas por las personas que participaron del estudio para mejorar la calidad de la educación superior, así como el adeudo de la doctoranda con la población que le brindó su confianza para conocer y comprender cómo se desarrolla la gestión pedagógica en la región que fue objeto de estudio, además de su responsabilidad como pedagoga, fue lo que inspiró a diseñar las estrategias que conforman el modelo, con las cuales se aspira a contribuir con la gestión pedagógica universitaria.

En ese sentido se recomienda que las universidades implementen dicho modelo, a través de la conformación de equipos de trabajo, para que desarrollen las acciones del modelo de forma colaborativa, lo que se denominará como: Equipos de gestión colaborativa (EGC). Estos equipos de gestión colaborativa están conformados por el coordinador de carrera y el consejo de carrera, este último es una representación de los docentes de la carrera y, eventualmente, una representación estudiantil y de la comunidad según sean las necesidades de cada organización particular. Ya que, este modelo guía y facilita el proceso para el diseño, la elaboración, la revisión, la actualización, la aplicación y la evaluación de la oferta académica. Este modelo también propone acciones para facilitar el análisis situacional referidos al fin estratégico de cada universidad y para contribuir con el incremento en la participación de procesos de investigación de la comunidad educativa. Al mismo tiempo que propicia oportunidades para el intercambio de saberes, la actualización de programas y la capacitación de la comunidad universitaria. Dicho modelo está sustentado en la revisión de la literatura sobre los componentes del currículo y la gestión pedagógica y en las manifestaciones de la comunidad universitaria estudiada en esta tesis doctoral.

Este modelo surge como una iniciativa que, además de los motivos antes citados, también se fundamenta en los planteamientos de Barquero (2017), quien propone cinco ámbitos de acción, a saber: ámbito organizacional, ámbito curricular, ámbito prospectivo, ámbito investigativo, ámbito transversal, todos estos para mejorar la gestión pedagógica universitaria.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En el ámbito organizacional, se reconocen las políticas de la educación, la misión, la visión, los valores, los fines, los ejes estratégicos y los objetivos de la organización. El ámbito curricular, está constituido por las siguientes fases: La fase diagnóstica: determina cuáles son los componentes del currículo y el estado en que estos se encuentran, sus elementos, fuentes, fundamentos y enfoques, de igual manera identifica el estado actual de la oferta académica y los recursos con los que se cuenta. La fase de planeación: aquí se conceptualizan y caracterizan los componentes del currículo, se plantea el programa de desarrollo académico (oferta académica), el plan, acciones y proyectos estratégicos, además de programas y proyectos de formación, investigación y acción social. La fase operacional: se desarrolla el plan de acción que lleva a cabo la revisión o definición de la misión curricular, la formulación de los objetivos de la propuesta curricular y la elaboración del perfil de ingreso y egreso del estudiantado, además de la administración y gestión de los programas y proyectos de la propuesta curricular. La cuarta fase de evaluación pretende ser un proceso continuo, pues, mide el desempeño de los actores del currículo con un propósito diagnóstico, formativo y de evaluación de resultados de la propuesta curricular.

Para lograr el éxito de este modelo se requiere de la participación de los Equipos de gestión colaborativa (EGC) para realizar el análisis reflexivo, periódico y la proyección de futuro de la gestión pedagógica, además para que propicien la autoevaluación y la coevaluación del proceso curricular. A su vez es importante que la implementación del modelo cuente con el apoyo de las autoridades de la entidad universitaria. Para dicho análisis se propone un ámbito prospectivo que incluye aspectos referentes a la globalización, la internacionalización, la generación e innovación y transferencia de conocimiento, la transformación social, la excelencia académica y algunos de los desafíos de la educación superior para el milenio. Es importante tener claro en este ámbito que la proyección implica la proyección, perspectivas y tendencias con miras de futuro con respecto a los retos educativos a nivel global y en las relaciones de internacionalización de dichas tendencias. De ahí, surge la importancia de crear el ámbito investigativo que aporta a las tres áreas sustantivas de la universidad; que, a su vez, contemple ese ámbito prospectivo al cual la universidad debe proyectarse e incluirlo en sus acciones de investigación universitaria, así como los ejes transversales propuestos en este modelo los cuales se explicarán más adelante.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Asimismo, el ámbito investigativo propicia y apoya las iniciativas de investigación individuales y propone acciones colaborativas para la extensión docente, la proyección social y la generación y transferencia del conocimiento, para tal efecto se considera establecer equipos de investigación disciplinarios, interdisciplinarios (incluye aspectos puntuales de varias disciplinas), multidisciplinarios (que comprende el conocimiento de varias disciplinas cada una aportando desde su espacio) y transdisciplinarios (abarca aspectos transversales de las áreas que lo conforman) con líneas de investigación.

Por lo anterior, el último ámbito expone los ejes transversales del modelo, estos representan los pilares que guían las acciones universitarias, y, por ende, las labores administrativas y docentes en los centros universitarios.

Como se mencionó el modelo está conformado por cinco ámbitos y para su aplicación se han diseñado estrategias específicas, que permiten elaborar, renovar, innovar, actualizar y evaluar la gestión pedagógica universitaria. Las siguientes estrategias se sustentan en el modelo colaborativo, y fungen como una herramienta orientadora que aporta al abordaje de la planificación para la gestión pedagógica:

- Estrategia para desarrollar el ámbito organizacional: esta estrategia es necesaria para reflexionar sobre el fin estratégico, el desarrollo curricular, organizativo, comunitario/territorial, profesional y tecnológico, lo que permite el análisis de la misión, visión, valores de la organización, ejes y objetivos organizacionales.
- Estrategia para desarrollar el ámbito curricular: esta es una estrategia que facilita el diseño, la elaboración, la ejecución y la evaluación del currículo, la cual incluye cuatro fases, diagnóstica, de planeación, operacional y de evaluación, para las cuales se requiere el apoyo de la persona que administra y/o dirige la carrera, la implementación de los docentes para abordar las didácticas para la docencia universitaria y la transformación social en el marco de la gestión pedagógica.
- Estrategia para desarrollar el ámbito investigativo: esta estrategia propone acciones para promover la participación en programas, y actividades de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

investigación, de formación docente y de proyección social, así como procesos de investigación que favorezcan la gestión pedagógica universitaria.

Es importante mencionar que las acciones para desarrollar los ámbitos transversal y prospectivo están implícitas en las tres estrategias anteriormente expuestas, ya que, estos ámbitos son parte integral del modelo y estos se desarrollan en todo momento del proceso.

La ilustración 31 visualiza las estrategias que son parte del Modelo de planificación para de la gestión pedagógica universitaria.



Ilustración 31. Estrategias para la aplicación del modelo para la gestión pedagógica universitaria: Una propuesta para el cambio en la gestión pedagógica de la educación superior

Fuente: elaboración propia

Las diferentes estrategias expuestas se fundamentan en el modelo colaborativo, ya que, como se ha estudiado en el desarrollo de la investigación, este modelo demuestra ser uno de los más exitosos en las universidades más prestigiosas del mundo. En ese sentido, las estrategias propuestas consideran ser desarrolladas según las perspectivas de dicho modelo, por lo que se requiere la constitución como decíamos de un Equipo de gestión colaborativa (EGC), para

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

cimentar un trabajo desde un principio de autonomía para la planificación y la toma de decisiones, para ello y en caso de ser necesario es importante vincular el desarrollo del ámbito curricular con el entorno local, las relaciones institucionales, la empresa privada y la sociedad civil, además de considerar las siguientes características para conformar el Equipo de gestión colaborativa, las cuales pueden ser ajustadas o bien incorporar otras según sea la realidad de cada entorno educativo como ya habíamos dicho anteriormente.

Tabla 44. Características generales de un Equipo de gestión colaborativo (EGC)

Característica General	Descripción
Cultura colaborativa	Personas con interés y capacidad para intercambiar conocimientos y con habilidades para trabajar en equipo.
Principio de autonomía	Personas con independencia para desempeñar el que hacer universitario acorde a los derechos y deberes de la norma institucional, en el marco legal nacional y tratados y convenios internacionales.
Conocimiento del entorno local	Personas con la aptitud y actitud para la interpretación de la teoría y la práctica en el marco local desde el contenido intelectual vinculado con la realidad en la que está inmersa.
Relaciones institucionales	Personas con la capacidad de lograr la vinculación con otras instituciones y organizaciones para desarrollar proyectos de interés común.

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto que se debe considerar para la implementación del modelo es el proceso de capacitación al equipo de gestión colaborativo, el cual debe considerar los principios del modelo colaborativo, así como los componentes del currículo, el manejo de grupo, las metodologías participativas y la didáctica universitaria.

Seguidamente se describe cada una de las estrategias del modelo.

6.1. Estrategia para desarrollar el ámbito organizacional

A partir de la reflexión de los componentes del ámbito prospectivo, así como la valoración de la implementación de los ejes transversales se procede a analizar los elementos del ámbito organizacional, para establecer las mejoras necesarias o hacer los cambios que sean pertinentes en función de la calidad de la educación universitaria. Esta estrategia promueve el diagnóstico situacional, a fin de realizar los cambios sugeridos por la comunidad universitaria entorno a sus intereses y necesidades, de acuerdo con la realidad particular de cada región y a los nuevos desafíos para la educación superior, en consecuencia, se considera el ámbito investigativo.

Para tal efecto se propone en esta estrategia un análisis reflexivo acerca del estado situacional de las dimensiones: investigativa (se centra en la información científica o tecnológica para la búsqueda de soluciones para atender los problemas que previamente han sido observados y evaluados o bien para reforzar aquellos aspectos que contribuyen de manera positiva al desempeño universitario. Incluye los Core y los Clúster, el primero como núcleos de investigación estratégica y los Clúster como centros de investigación con iniciativas que impulsen el acervo académico), curricular (se centra en el desarrollo de la oferta académica), organizativa (se orienta en el entorno organizativo para ofrecer posibilidades para desarrollar el currículo), comunitaria/territorial (resalta las actividades entorno al desarrollo económico y sociocultural de la región), profesional (se centra en los procesos de capacitación y actualización del personal académico con el fin de lograr el éxito en el desarrollo curricular y organizativo) y tecnológica, esta última a partir de los hallazgos de la tesis doctoral, ya que se evidencia que es importante considerar el uso de la tecnología como un medio eficiente y eficaz para crear, ampliar, implementar y socializar los conocimientos. Otros beneficios de esta dimensión Tecnológica son:

- a. promueve el desarrollo de los intereses, las destrezas y las habilidades de la población estudiantil, tales como: el análisis crítico, la autonomía y el trabajo en equipo.
- b. mejora las competencias tecnológicas de los usuarios.
- c. uso adecuado de las plataformas virtuales para desarrollar adecuaciones curriculares que benefician los procesos de mediación para el aprendizaje.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- d. el ahorro de tiempo y espacio físico.
- e. impacto ambiental positivo, pues, se reduce el uso de materias primas tales como papel y cartón.

Evidentemente los anteriores beneficios de la dimensión tecnológica inciden positivamente en las competencias de los docentes para el desarrollo de la oferta académica, además permiten enriquecer el acervo académico de los estudiantes, así como, su formación integral.

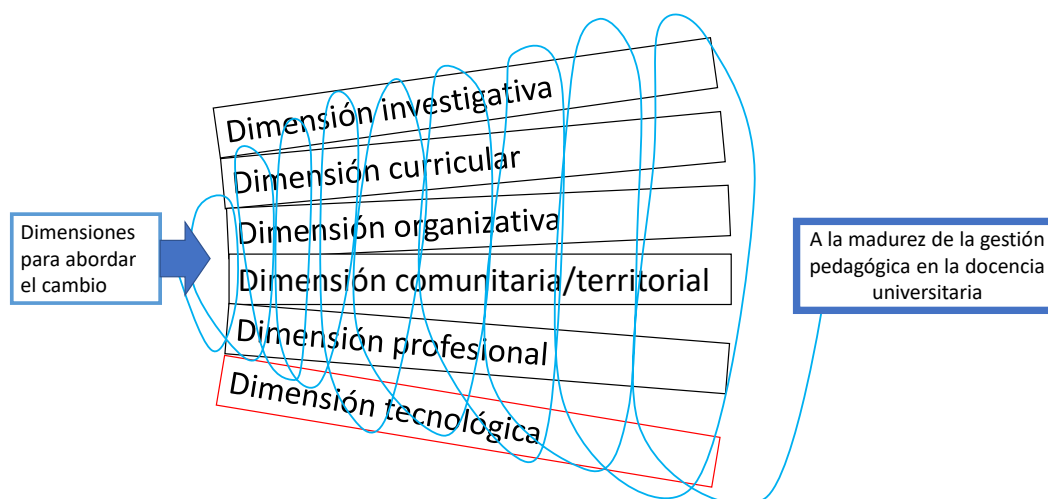
Por otra parte, y como se ha estudiado en esta tesis, la información de las instituciones merece ser analizada para mejorar su quehacer, en ese sentido, Gairín indica que:

Autores como Yanosky (2009, 12) y Gairín y otros (2016) ya hablan de la gestión de datos institucionales en educación superior, refiriéndose a las políticas y prácticas que permiten recoger, proteger y utilizar efectivamente activos de información digital para satisfacer necesidades académicas o de negocios; pero también creemos que tan importante como la gestión de datos es preciso establecer una cultura de toma de decisiones basadas en datos. (Gairín, 2017, p.752)

Por lo tanto, el análisis reflexivo que se sugiere en este modelo en relación con las dimensiones expuestas propicia el cambio y/o la mejora en la planificación institucional, pues, pretende que la comunidad universitaria experimente la madurez de la gestión pedagógica en la docencia y por ende en el quehacer universitario.

En la ilustración 32 se aprecian los tipos de dimensiones incluidos en esta estrategia, cuya finalidad es propiciar el análisis reflexivo y con ello lograr cambios significativos que respondan, en alguna medida, a las necesidades detectadas en los diferentes ámbitos del modelo con respecto a la gestión pedagógica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Fuente: elaboración propia

Ilustración 32. Dimensiones para abordar el cambio en la gestión pedagógica universitaria

La ilustración 32 expone las dimensiones que deben ser contempladas en la gestión pedagógica, las cuales se relacionan entre sí como parte del proceso que implica la orientación del análisis de la información para determinar si existe la necesidad de revisar, valorar, actualizar o realizar cambios en el ámbito organizacional. Esta estrategia incluye el ámbito transversal y prospectivo por lo que es un proceso continuo de formación, de práctica, de apropiación del conocimiento y de técnicas para la planificación de la gestión pedagógica. En consecuencia, esta estrategia tiene la finalidad de realizar una reflexión consensada para conocer el estado situacional de la organización y tomar las decisiones pertinentes y oportunas para el cambio y/o la mejora de la gestión pedagógica universitaria. Cabe resaltar que este proceso requiere del Equipo de gestión colaborativa (EGC), el cual tiene la responsabilidad de liderar el análisis situacional de la institución, agrupando a las personas interesadas en participar en equipos de trabajo con tareas específicas para aportar al análisis. Así, el proceso de análisis situacional se da de la siguiente manera:

- En un primer momento se identifica la razón de ser de la institución.
- Seguidamente se recuerda el pasado en relación con la planificación de la docencia universitaria (¿qué se ha hecho?).

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Se piensa en el presente, se reconoce y se describen los componentes de desarrollo para la planificación (¿qué se hace?)
- Se proyectan las acciones para la planificación, con el fin de lograr la madurez de la gestión pedagógica en la docencia universitaria (¿qué se hará?).

Al reconocer la planificación como un punto de inicio, se evidencia como se concibe la gestión pedagógica, de ahí la importancia de colaborar con la organización de la docencia universitaria que incluya elementos propios del desarrollo curricular de la oferta académica.

En concordancia con lo anterior y para dar respuesta en alguna medida al proceso descrito, se sugiere una guía con aspectos generales en cada una de las dimensiones citadas para realizar el diagnóstico institucional, en consecuencia, una acertada planificación de la gestión universitaria, la cual se puede ajustar a los requerimientos de cada institución con el fin de propiciar las mejoras en el ámbito organizacional.

Tabla 45. Guía para el análisis situacional del ámbito organizacional, según dimensiones.

Dimensión de discusión	Subdimensiones de discusión	Aspectos que guían el abordaje del análisis situacional	¿Qué <u>se hizo</u> en los procesos de planificación?	¿Qué <u>se hace</u> en los procesos de planificación?	¿Qué <u>se hará</u> en los procesos de planificación?
Investigativa	Proyectos de investigación en las áreas sustantivas de la universidad	Proyectos de investigación básica			
		Proyectos de investigación aplicada			
	Redes de investigación	Cores de investigación			
		Clúster de investigación			
Curricular	Razón de ser de la institución	Finalidad de la institución			
		Misión de la institución			
		Visión de la institución			
		Valores que proyecta la institución			
	Componentes del currículo	Fuentes del currículo (el educando, áreas del saber y el contexto)			
		Fundamentos de currículo (epistemológico, filosófico, psicopedagógico, económico)			
		Enfoques (humanista, constructivista, dialectico, tecnológico, socio constructivista, etc.)			
Organizativa	Gestión colaborativa	Caracterización de necesidades			
		Identificación de prioridades			
		Condiciones ambientales			

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Dimensión de discusión	Subdimensiones de discusión	Aspectos que guían el abordaje del análisis situacional	¿Qué se hizo en los procesos de planificación?	¿Qué se hace en los procesos de planificación?	¿Qué se hará en los procesos de planificación?
		Cultura organizativa			
		Nivel de motivación de los colaboradores			
		Identificación de competencias de los colaboradores			
		Identificación de líderes			
		Asignación de roles y funciones			
Comunitaria / Territorial	Transformación social	Aporte de la institución al desarrollo del país			
		Aporte de la institución al desarrollo del territorio			
		Aporte del perfil del egresado a la realidad local			
Profesional	Actualización profesional	Programas de capacitación y actualización de personal docente y docente administrativo			
		Participación en seminarios, simposios y congresos en temas relacionados			
		Técnicas pedagógicas, didácticas y de evaluación			
Tecnológica	Innovación tecnológica	Tecnología como recurso didáctico			
		Como gestor de referencias bibliográficas			
		Redes académicas			

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Dimensión de discusión	Subdimensiones de discusión	Aspectos que guían el abordaje del análisis situacional	¿Qué <u>se hizo</u> en los procesos de planificación?	¿Qué <u>se hace</u> en los procesos de planificación?	¿Qué <u>se hará</u> en los procesos de planificación?
		Medio que contribuye al aprendizaje para la persona con una adecuación curricular			
		Al servicio de la transformación social			
		Para desarrollar habilidades y destrezas de la población estudiantil			
		Propicia el interés y la autonomía del aprendizaje de los estudiantes			
		Favorece el trabajo en equipo			
		Minimiza el uso de materiales contaminantes			

Fuente: elaboración propia

La tabla 45 muestra una guía para el análisis situacional del ámbito organizacional, según dimensiones expuestas y que describen la importancia de valorar todos los temas propuestos para el cambio.

Una vez que la población académica participa de los espacios de discusión y de reflexión, se procede al análisis y la devolución de los resultados por la persona representante de la población académica al Equipo de gestión colaborativa (EGC), para propiciar nuevos escenarios de trabajo que promuevan el cambio o la mejora del ámbito organizacional en cada uno de sus componentes.

6.2. Estrategia para desarrollar el ámbito curricular

Actualmente existen modelos de gestión dirigidos a la planificación y organización del currículo, algunos vinculados al enfoque tradicional, y otros más bien, se quedan en el diseño de contenidos académicos para una disciplina determinada como se explicó en el referente teórico de esta tesis doctoral.

En este sentido, el modelo planteado en esta investigación propone una estrategia de planificación para el diseño, la elaboración y la aplicación de la propuesta curricular universitaria, enfocada en el ámbito curricular y elaborada por la doctoranda en el 2017, la cual sufrió una mejora a partir de los resultados finales de la tesis doctoral. Este cambio, radica en los ejes transversales para la planificación propuestos en este modelo, los cuales son: la equidad e inclusión social, la diversidad y las adecuaciones curriculares y se agregaron otros ejes producto del resultado final del estudio como: la actualización docente, el desarrollo territorial y la actualización en el área tecnológica. Además, se determina que el modelo requiere que se dé en un proceso colaborativo/participativo, ya que las opiniones de las personas involucradas en el proceso académico son importantes en esta etapa de implementación del modelo.

A continuación, se sugieren algunas técnicas que pueden utilizarse para abordar la estrategia de planificación para el diseño, la elaboración y la aplicación de la propuesta curricular

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

universitaria. Estas técnicas pueden ser tomados en cuenta por los equipos técnicos o Equipos de gestión colaborativa (EGC) para el desarrollo de las fases de esta estrategia y además se pueden ajustar a las necesidades particulares de cada universidad.

- Grupo focal
- Entrevista grupal
- Observación participante al grupo
- Observación no participante al grupo
- Taller de investigación
- Claustros universitarios
- Escenarios prospectivos
- Auditoría de la cultura organizacional
- Auditoría del conocimiento
- Autoanálisis institucional
- Benchmarking aplicado a la gestión pedagógica
- Análisis FODA
- Intercambio de experiencias de aprendizaje
- Tertulias académicas
- Lecciones aprendidas
- Redes de contacto
- Árbol de problemas/soluciones
- Inteligencia artificial y sistemas expertos
- Lluvia de ideas focalizadas
- Trabajo con mentores
- Trabajo en equipo
- Mapa de actores
- Línea de tiempo, etc.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Los resultados de la aplicación de estas técnicas se convierten en insumos para que los Equipos de gestión pedagógica colaborativa universitaria anteriormente mencionados puedan describir cómo se realiza el diseño, la elaboración, la aplicación y evaluación de la propuesta curricular y para plantear opciones de mejora en el ámbito curricular.

A continuación, se sugiere una guía para identificar cuales aspectos del ámbito curricular se pueden mejorar en el desarrollo de la planificación para la gestión pedagógica según criterio del personal docente y los coordinadores de carrera. Esta guía puede ser ajustada según las características de cada institución educativa. Es importante considerar esta estrategia para el cambio en la planificación de la docencia universitaria.

Tabla 46. Guía con aspectos para mejorar el ámbito curricular en el desarrollo de la planificación para la gestión pedagógica

Componentes del currículo	Aspectos para mejorar el ámbito curricular	A partir de la reflexión de cada uno de los componentes indique cómo se puede mejorar la implementación de estos en el desarrollo curricular
Fuentes del currículo	Contexto y sociedad	
	Educando	
	Áreas del saber	
Elementos del currículo	Elementos Orientadores (Fines y objetivos de la educación)	
	Elementos Generadores (Autores sociales, contexto sociocultural)	
	Elementos Reguladores (los objetivos, los contenidos, la evaluación)	
	Elementos Activadores metódicos (Experiencias de aprendizaje, estrategias metodológicas para el aprendizaje)	
	Elementos Multimediales (Ambiente escolar, Recursos)	
Fundamentos del currículo	Filosófico	
	Epistemológico	
	Psicopedagógico	

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

	Económico	
	Sociocultural	
	Otros	
Enfoque	Enfoque según la filosofía de cada institución	

Fuente: elaboración propia

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Al concluir los espacios de discusión y de reflexión con los académicos que participan de este proceso, se procede al análisis y la devolución los resultados de la guía anterior al Equipo de gestión colaborativa (EGC), para propiciar nuevos escenarios de trabajo que promuevan el cambio o la mejora de la propuesta curricular de cada curso a partir de las necesidades detectadas y según las fases de desarrollo propuestas en el ámbito curricular.

Finalmente, esta estrategia aporta otras técnicas que facilitan la organización del programa del curso, en ese sentido se sugieren las siguientes matrices las cuales se ajustan a cada institución particular. Estas benefician la docencia universitaria y por ende la gestión pedagógica, ver las tablas 47, 48, 49, 50, 51, 52 y 53. Cada matriz ofrece un listado de aspectos a evaluar y considera la posibilidad de determinar si se incluyen o no en el programa de cada curso, para establecer dicha inclusión en este cada Equipo de gestión pedagógica colaborativa (EGC) podrá asignar los criterios con los cuales se realiza esta valoración.

Tabla 47. Matriz de datos generales del curso en el programa

ASPECTOS POR EVALUAR		INCLUSIÓN EN EL PROGRAMA		
Nombre de la universidad				
Misión				
Visión				
Valores/principios de la universidad				
Nombre de la carrera				
Nombre del curso/asignatura				
Código/sigla de la asignatura/curso				
Tipo de curso/ asignatura (se indica si es obligatoria según la malla curricular, u optativa)				
Modalidad (Se determina si es teórico/práctico, presencial, virtual, bimodal, otra)				
Ciclo académico (Semestre, cuatrimestres, bimestres, anual)				
Requisito o corequisitos				
Créditos asignados				
Horas asignadas para el curso	Horas atención estudiantes / asesorías	Horas presenciales del curso	Horas virtuales del curso	Horas extraclase

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Descripción del curso/asignatura				
Objetivos generales y objetivos específicos				
Secuencia de contenidos o unidades de enseñanza	Contenidos teóricos	Contenidos prácticos	Contenidos virtuales	Contenidos vinculados con la realidad
Nombre del contenido/unidad de enseñanza 1				
Nombre del contenido/unidad de enseñanza 2				
Nombre del contenido/unidad de enseñanza 3				
Otro contenido/unidad de enseñanza				
Competencias, habilidades o destrezas (según cada curso)				
Cronograma actividades del curso/procedimiento				
Disposiciones particulares para cada curso				

Fuente: elaboración propia

Tabla 48. Matriz de datos del docente en el programa

ASPECTOS POR EVALUAR	INCLUSIÓN EN EL PROGRAMA
Tipo de curso/asignatura docente (colegiada, individual)	
Nombre de los docentes y grado académico	
Contacto de los docentes	
Facultad, escuela y unidad académica de los docentes	
Idioma de la asignatura	

Fuente: elaboración propia

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Tabla 49. Matriz de metodología en el curso

ASPECTOS POR EVALUAR	DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA	INCLUSIÓN EN EL PROGRAMA
Didáctica para la mediación pedagógica universitaria según el enfoque de cada universidad (constructivista, tecnológico, humanista, etc.)	Individual	
	Grupal	
	Comunitario	
	Organizacional universitaria	
	Con instituciones gubernamentales	
	Con el sector privado	
	Con la sociedad civil	
	Otras	

Fuente: elaboración propia

Tabla 50. Matriz de estrategias de aprendizaje en el curso

Técnica	Estrategias de aprendizaje	Descripción
Didáctica para la valoración pedagógica universitaria vinculada a la realidad de cada contexto	Análisis de casos vinculantes con la realidad y los contenidos de clase	
	Metodologías participativas donde el estudiante sea el protagonista del aprendizaje	
	Elaboración de proyectos vinculantes con temas globales y locales	
	Estudios focalizados en diferentes temas	
	Conversatorios abiertos acerca de temas sensibles a la realidad	
	Sociodramas, psicodrama, juegos de roles que representan el vínculo entre la realidad y los contenidos programados	
	Diseño de mapas conceptuales de la realidad	
	Diseño de árbol de problemas	
Otras		

Fuente: elaboración propia

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Tabla 51. Matriz de aspectos por evaluar en el curso

Evaluación	Aspectos por considerar en la evaluación	Inclusión en el programa
Diagnóstica, formativa y sumativa	¿Qué se evaluará? (aprendizajes, actitudes, competencias y procedimientos, etc.)	
	¿Cuándo se evaluará? Antes, durante, después del proceso (diagnóstico, formativa y sumativa).	
	¿Quién evaluará? (autoevaluación, coevaluación y evaluación docente, etc)	
	¿Cómo se evaluará? (exposición en clases, prueba escrita, prueba oral, etc.)	

Fuente: elaboración propia

Tabla 52. Matriz de técnicas de evaluación para el curso

Estrategias de evaluación	Técnicas para registrar el aprendizaje	Inclusión en el programa
Técnicas para registrar el aprendizaje	Mediante productos concretos al final de cada actividad	
	A través de registro audiovisual	
	Por medio de registro fotográfico	
	Trabajo con aula virtual a posteriori de cada clase	
	Evaluación de los contenidos con estudiantes	
	Evidencia de los resultados de los proyectos de clase y extractase	
	Valoración del desempeño	
	Rúbricas de evaluación	.
	Escalas de evaluación (descriptiva, apreciación y numérica)	
	Autoevaluación (retroalimentación con el docente/otro)	
	Coevaluación (retroalimentación con el docente/otro)	

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

	Observación	
	Evaluación de productos	
	Listas de cotejo	
	Listas de corroboración	
	Otras	

Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Matriz de bibliografía para el curso

Bibliografía	Inclusión en el programa
Fuentes de referencia (bases de datos material audiovisual referencias), entre otras.	

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente en cada una de las matrices expuestas se incluyen algunas opciones para valorar la planificación del programa del curso. Por otra parte es importante mencionar que algunas de las consideraciones que se deben tomar en cuenta para la elección de las metodologías y las técnicas vinculadas con la matrices son los enfoques académicos en concordancia con los objetivos que persigue la asignatura, el ambiente del aula, el tamaño del grupo, la dosificación del tiempo para cada actividad, la caracterización del grupo de estudiantes, el nivel de conocimiento previo de cada estudiante, las necesidades e intereses de los estudiantes relacionados con la materia, el rol del facilitador o coordinación de procesos académicos y los recursos con que se cuenta para el desarrollo de las lecciones.

En resumen, el Equipo de gestión colaborativa (EGC) con ayuda de las anteriores matrices podrá analizar cómo se planifica y organiza la propuesta académica de cada curso que desarrolla el personal docente con el fin de proponer mejoras en la planificación de la docencia universitaria, convirtiéndose en un insumo más para determinar que se hizo, que se hace y que se podrá hacer para optimizar la gestión pedagógica universitaria o bien, generar el cambio para la mejora de la calidad de la educación y en particular de cada curso que conforma la oferta académica por disciplina.

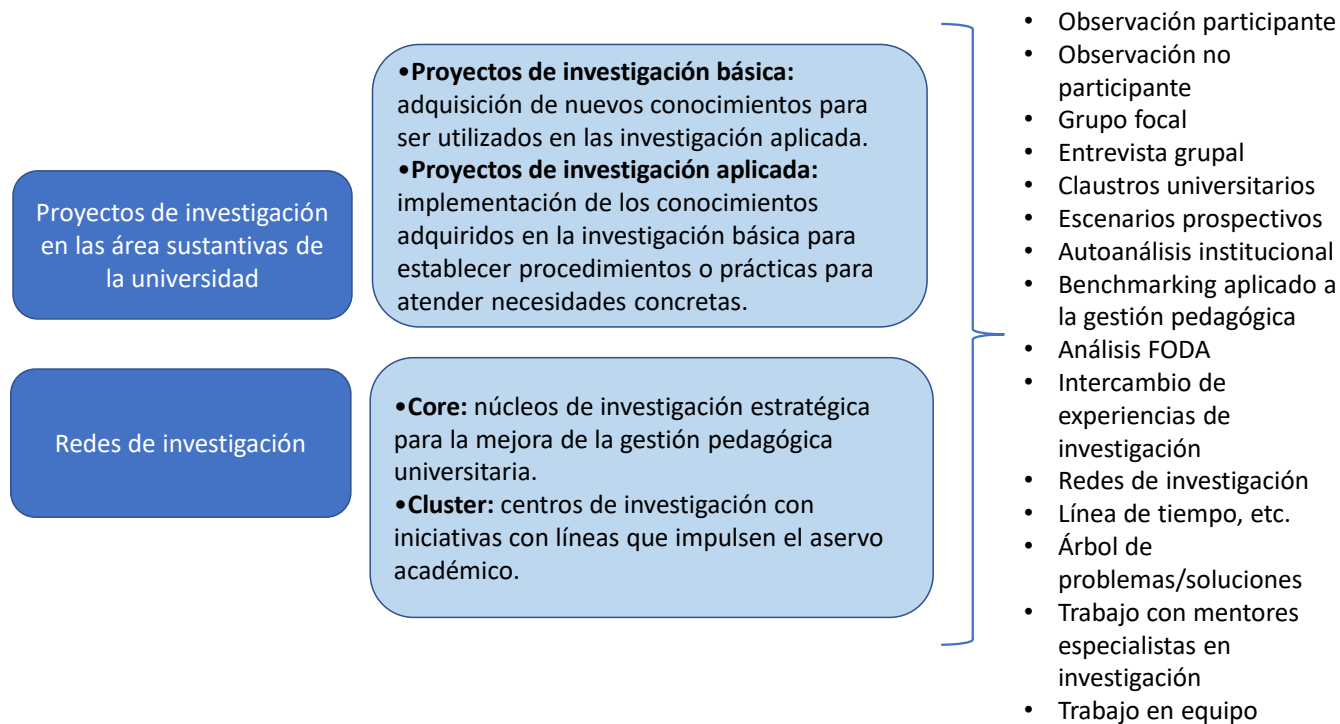
6.3. Estrategia para desarrollar el ámbito investigativo

La estrategia para desarrollar el ámbito investigativo se puede implementar en todos los ámbitos del modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria, ya que, comprende un conjunto de procedimientos para desarrollar programas, proyectos y actividades de investigación, al mismo tiempo que propicia la participación en procesos de investigación, de formación docente y de proyección social orientados al desarrollo de la gestión pedagógica. Además, permite ampliar, desarrollar o generar nuevos conocimientos asociados al interés científico, humanístico, social o tecnológico de cada comunidad universitaria. Esta estrategia se concibe desde la perspectiva del modelo colaborativo, e incorpora el análisis del ámbito prospectivo, así como la reflexión de los ejes transversales propuestos en este modelo.

En consecuencia, en esta estrategia se plantea la realización de redes de investigación a saber: el core y el clúster al mismo tiempo que facilita la incentivación asertiva para que el personal académico participe, elabore y desarrolle proyectos de investigación acordes a las áreas sustantivas de cada universidad con propuestas de investigación básica o investigación aplicada.

A continuación, se sugieren algunas técnicas para desarrollar el ámbito investigativo con las cuales se puede mejorar el desarrollo de la planificación para la gestión pedagógica y enriquecer el acervo académico. Estas técnicas pueden ser ajustadas según las necesidades y las características de cada institución educativa.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica



Fuente: elaboración propia

Ilustración 33. Técnicas para desarrollar el ámbito investigativo

En síntesis, las anteriores técnicas podrán ser utilizadas con varios fines investigativos entre ellos se destaca, valorar el desarrollo de cada uno de los ámbitos del modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria, para tal efecto se requiere del compromiso y el apoyo de los actores del proceso universitario como parte activa del quehacer académico de las universidades y en particular del Equipo de gestión colaborativa (EGC). Además, se sugiere que este EGC conforme un Core para desarrollar Investigación Acción Participativa con el fin de que se analice la gestión pedagógica universitaria en las organizaciones educativas y con ello se garantice la calidad de la educación superior.

VII PARTE
Conclusiones

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

7. Conclusiones

El siguiente capítulo contiene las conclusiones de la investigación. Para efectos de organizar dichas conclusiones, se ha hecho una división en dos apartados:

- a) Las conclusiones que responden a los propósitos del estudio
- b) Consideraciones finales

7.1. Las conclusiones que responden a analizar las estrategias de la gestión pedagógica universitaria y el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Sobre el objetivo general 1: Analizar las estrategias de la gestión pedagógica universitaria y el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Se presenta a continuación, las conclusiones según los objetivos específicos acordes a este objetivo. A su vez, estas se agrupan según el desglose por categorías y subcategorías que fueron los puntos ejes del estudio y, luego, del análisis de resultados.

Los objetivos específicos en los que se fundamentó el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

1. Identificar las estrategias de gestión pedagógica universitaria que se implementan en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.
2. Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria de las carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.
3. Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Las categorías en las cuales se trabajó, según cada objetivo fueron las siguientes:

- las estrategias de gestión,
- el proceso de gestión pedagógica y
- la participación de los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes en el desarrollo de proyectos de investigación en la formación docente y en proyectos de proyección social.

Cada una de estas tres categorías, a su vez, fue desglosada en distintos aspectos, según se observa en la ilustración 34.

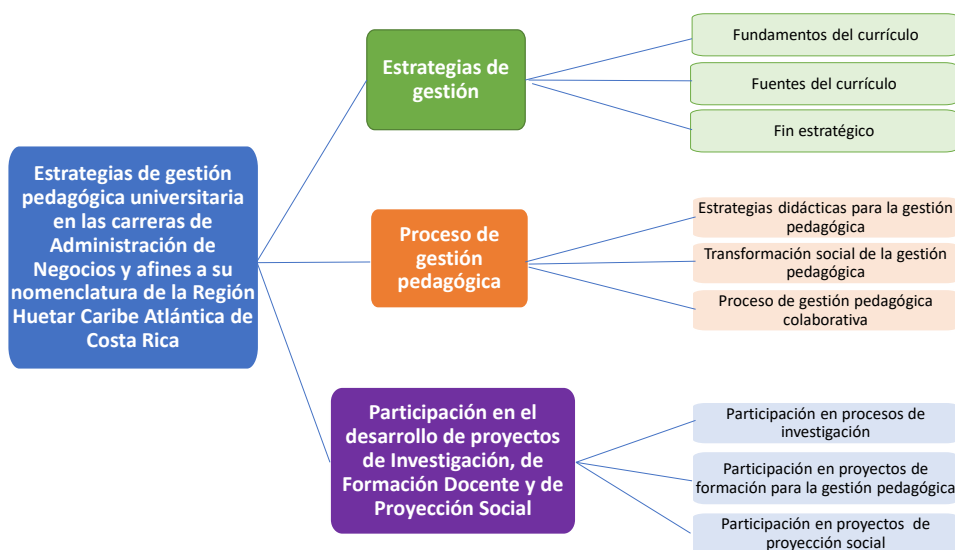


Ilustración 34. Esquema sinóptico de las conclusiones del estudio

A continuación, se desglosan las conclusiones, según las subcategorías para cada uno de los objetivos que fueron planteadas en la investigación.

7.1.1. Conclusiones según el objetivo específico 1: identificación de las estrategias de gestión pedagógica universitaria

Los fundamentos del currículo

- Al analizar los fundamentos curriculares se determina que las áreas de saber tales como fundamentos sicopedagógicos, socioculturales y epistemológicos son los que sustentan el accionar educativo y el planteamiento curricular para el diseño, la elaboración y la aplicación del currículo.
 - En el fundamento epistemológico, la tendencia de las respuestas de los docentes indica que los fundamentos guían los objetivos pedagógicos y las actividades propuestas en los programas.
 - Respecto al fundamento pedagógico, es evidente que los docentes tienen una necesidad de capacitación y actualización; especialmente en innovación pedagógica, ya que el proceso de actualización incide directamente en las acciones educativas como en la mejora de los programas, los espacios virtuales, el alcance temporal de la planificación, el seguimiento a los procesos de aprendizaje (temas), el resumen de clases y la actualización bibliográfica.
 - En cuanto al fundamento sociocultural los docentes hacen énfasis en la necesidad de conocer los contenidos sobre temas actuales. Los docentes coinciden en que las organizaciones educativas tienen el reto de ajustarse a las demandas actuales de la sociedad y de la comunidad en la que se ubican. Esto implica que es necesario establecer las condiciones curriculares y las estrategias de gestión académica para que los alumnos se sensibilicen y generen el conocimiento que pueda ser aplicado y vinculante con su entorno local, regional y nacional.
 - El fundamento psicopedagógico es afectado por las carencias pedagógicas que inciden en el desarrollo del proceso de aprendizaje. Para los docentes es urgente hacer una actualización de los contenidos que se brindan en las carreras estudiadas, pues consideran que algunos programas son rígidos y desactualizados. Principalmente, indican que algunos de los contenidos no se ajustan a la realidad del contexto.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Se determina que la comunidad universitaria influencia a los sectores productivos, sociales y estatales de la región, por lo que se requiere y es relevante adaptar algunos de los contenidos a las necesidades de cada región.
- Se considera que la planificación docente tiene como base para su realización una serie de técnicas, medios y actividades que intentan mejorar la expansión de los conocimientos en las aulas universitarias. Esto debido a que el fundamento psicopedagógico permite seleccionar el orden lógico de temáticas por estudiar, las herramientas a utilizar durante el proceso y la manera en que el currículo será expuesto al estudiantado.
- En sus respuestas los docentes se refirieron directamente a la aplicación de tres de los fundamentos en los que sustentan el desarrollo del currículo (epistemológico, sicopedagógico y sociocultural). También de manera indirecta mencionaron otros, como lo son: los fundamentos filosóficos y los fundamentos económicos; por tanto, es importante destacar que ellos tienen una visión integral de los fundamentos del currículo que directa e indirectamente aplican en su quehacer académico.
- Esto en el entendido de que el fundamento filosófico es la forma como se comprende la realidad donde está inmersa la comunidad universitaria; y el fundamento económico contempla la relación de los contenidos con los cambios del progreso y el desarrollo que se están produciendo en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Lo anterior conlleva a que, los fundamentos del currículo de alguna manera le dan forma y riqueza al desarrollo curricular en la universidad. Así, los fundamentos curriculares aplicados en el ejercicio educativo universitario de la zona Atlántica aportan la visión de lo que se espera que logre el estudiante al finalizar sus estudios. Los docentes aplican tanto los fundamentos filosóficos como aspectos socioeconómicos en forma transversal en su aplicación curricular y siempre en función de los estudiantes.
- Se concluye que lo expresado por las personas que participaron del estudio y la teoría demuestran que todos los fundamentos son importantes para la planificación, la elaboración, la estructuración y la aplicación de una propuesta curricular, elementos en los que la actividad curricular se asienta y hacia los cuales debe dirigirse toda gestión pedagógica. Es decir, los fundamentos curriculares aportan a la planificación de la gestión pedagógica y permiten a las instituciones educativas añadir de distintas formas para

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

atender las perspectivas que se dan con mayor frecuencia a partir de las necesidades más urgentes de la sociedad a la que esta responde.

Fuentes del currículo

En la experiencia investigativa fue posible observar que cada una de las fuentes que se consideran en el diseño, en el desarrollo del currículo, y consecuentemente en la planificación de la gestión pedagógica en el contexto estudiado son

- i. el educando, el cual es la fuente principal;
- ii. las áreas del saber; ya que son conocimientos para un aprendizaje integral
- iii. el contexto, debido a que son la fuente de cambios y construcción de la identidad.

En ese sentido, fue posible detectar la asociación que existe entre los estudiantes y los docentes en cuanto a la interacción con la realidad de la zona. Además, hay un vínculo claro entre el currículo con las fuentes locales y su relevancia con el proceso educativo. Sin embargo, también se detecta que hay poco involucramiento de las partes en la elaboración de los diseños curriculares.

Se concluye que existe una urgencia por ajustar los contenidos a la realidad local, ya que estas realidades influyen en la labor educativa, la cultura, la sociedad, los procesos de instrucción y otros aspectos que son de gran importancia para construir un currículo en cualquier ámbito educativo. Así, es muy importante tener en cuenta los aportes de los docentes en la planificación de los contenidos, ya que ellos son las personas que los pondrán en práctica.

Fin estratégico

Con respecto al fin estratégico de la institución se considera relevante que sea conocida con claridad la misión-visión institucional. Esto define el norte y la razón de existir, para saber conocer, saber hacer, querer hacer y poder hacer. Durante la investigación fue evidente el poco vínculo y conocimiento que los docentes poseen sobre la visión-misión de las organizaciones educativas. Algunas de las conclusiones según los docentes que surgen en relación o vinculados a este tema son los siguientes:

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

a) De los pocos docentes que lograron recordar la misión-visión de las organizaciones, consideran que las aportaciones que se realizan en función del cumplimiento de la misión-visión se agrupan en cuatro dimensiones: la relación docente, la relación en el aula, la relación institucional y la relación externa a la universidad. Así, los entrevistados consideran que la contribución docente al cumplimiento de la misión-visión se sustenta en su compromiso por facilitar el acceso de la información a estudiantes, la cual está relacionada con la finalidad de cada centro educativo, desde un enfoque humanista y constructivista, en ese sentido los docente también colaboran con el seguimiento que se le hace al estudiante en el desarrollo de los fines institucionales, asimismo, ellos tienen una apertura a la pedagogía inclusiva y una didáctica activa para la difusión del conocimiento y promueven el desarrollo de valores éticos profesionales en el desarrollo de la docencia.

b) La misión de las organizaciones de educación superior dependen de la actividad que estas realicen, de la necesidad de la población que atienden, de la calidad de la oferta académica que ofrecen pertinente a la situación económica, política, tecnológica, social, cultural, ambiental y científica, de acuerdo con el contexto de cada institución y de los recursos de los cuales disponen.

Según las expresiones emitidas por los docentes, se conceptualiza el término de planificación como la principal responsabilidad del cuerpo gerencial (autoridades) de una entidad que propicia la toma de decisiones y labores esenciales para alcanzar un logro específico de la organización.

Mediante la planificación estratégica, se comprueba que la institución hace previsiones respecto a su futuro desempeño y busca emplear los mecanismos más adecuados para cumplir con sus metas.

El cumplimiento de la misión y visión según los entrevistados se da en tres grandes aspectos: en la relación con el docente, la relación con actores externos y la relación que se da al interior de la institución.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

c) El fin de la presencia universitaria en la región según los docentes y coordinadores de carrera es impactar el desarrollo local a través de procesos de innovación, reconociendo la falta de procesos de investigación que son propios de uno de los fines de la universidad. Esto se hace más visible en las universidades privadas, ya que el componente de la investigación científica es menor.

d) Los docentes manifiestan que tiene pocas oportunidades para reflexionar acerca de la implementación de la misión, visión en los centros universitarios.

e) En la información analizada se refleja que los docentes tienen capacidades y habilidades pedagógicas para la extensión del conocimiento hacia los estudiantes. También que estos poseen otras características de tipo social para el ejercicio profesional de la disciplina y la realidad local. Por lo tanto, el proceso de gestión pedagógica refleja la existencia de una vinculación entre lo social, personal y educativo.

f) Algunos de los docentes perciben una experiencia de éxito cuando logran adaptar los contenidos a las realidades locales; también cuando los estudiantes realizan algún trabajo de campo en su entorno.

g) Se determina que cuando los docentes y estudiantes tienen la oportunidad de intercambiar experiencias, estos resaltan la importancia de los contenidos que se abordan en la asignatura y que en la actualidad tienen una utilidad en su ejercicio profesional.

En cuanto a los coordinadores de carrera se concluye lo siguiente:

a) Los coordinadores de carreras, por su parte, indican que el éxito de la planificación de los cursos está en la preparación adecuada del currículo para lograr un resultado óptimo en la gestión pedagógica. Además, se considera que otro aspecto importante es la coordinación entre el personal docente para intercambiar conocimiento; ya que esto también influye en la mejora del plan de estudios.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

b) Se concluye que, para realizar una adecuada gestión pedagógica, es necesaria la revisión de las actividades, el material de clase y las evaluaciones de manera conjunta; entre las y los coordinadores de carrera y el personal docente.

c) La planificación responde a los objetivos organizacionales para cumplir con la misión-visión de la institución, según los coordinadores de carrera, para tal efecto, hay que integrar los aspectos académicos, de proyección social e investigación. Se concluye que para una adecuada planificación de la gestión pedagógica es necesario hacer un engranaje organizacional acorde con los componentes del currículo y con las áreas sustantivas de la universidad. Todo esto, orientado a lograr con eficiencia y eficacia la gestión pedagógica universitaria en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

d) Los coordinadores de carrera organizan algunos procesos de actualización del currículo como un esfuerzo administrativo de la carrera, sin embargo, estos determinan que es escasa la participación de los docentes.

Por otra parte, según el análisis de resultados que se obtiene de los estudiantes, se concluye lo siguiente:

En la opinión de los estudiantes las características que reflejan el éxito en la manera de planificar los cursos por parte de los docentes son:

- i. la didáctica docente, que se centra en la metodología y en las técnicas para la difusión del conocimiento; entre ellas, la tecnología.
- ii. el estudiante como protagonista del aprendizaje, que proyecta al educando como un actor en la construcción y el desarrollo de los contenidos del aprendizaje.
- iii. la cualificación del docente, en la que se dan apreciaciones por parte del estudiantado con respecto a las habilidades que poseen los docentes universitarios en el ámbito socio constructivista del aprendizaje.

Los estudiantes perciben cuando sus profesores preparan o no sus lecciones, al respecto ellos indican las siguientes razones: los profesores cuando son interrogados y no han preparado su lección demuestran duda en su respuesta; además, de que exponen los contenidos con

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

inseguridad y se nota una escasa experiencia práctica relacionada con los temas que se abordan en la clase y la relación entre los contenidos, además se refieren al tipo de examen que estos realizan, ya que, en ciertas ocasiones, no concuerda lo que se pretendió enseñar con lo que es evaluado.

Los coordinadores de carrera y docentes coinciden en aspectos orientados a la mejora de la planificación docente universitaria. Además de la necesidad de actualización profesional del personal académico y la relación del desarrollo del currículo con la realidad local. Por otro lado, estos hicieron una exhortación a que se realice una actualización de los programas y de los profesionales por parte de la institución educativa; al mismo tiempo, instan a que haya una vinculación de la universidad con el desarrollo territorial.

En síntesis, a partir de lo manifestado por los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes se concluye que la planificación no es un elemento estático y riguroso, sino que su existencia es flexible y participativa. De esta manera, se comprende la importancia de un ejercicio sistémico a nivel local y plasmado desde la utilidad académica, administrativa y de la política educativa que está inmersa en el quehacer del currículo universitario.

En sentido más general, se concluye que la estrategia de organización de la gestión del coordinador de carrera abarca la gestión pedagógica que se vincula al currículo, pues, proporciona herramientas para el hacer curricular; y luego, da seguimiento al desarrollo del currículo considerando aspectos organizativos relacionados con otras áreas como la didáctica o la orientación.

En consecuencia, se considera la gestión pedagógica como parte de un proceso de transformación y perfeccionamiento de la enseñanza.

La acción docente en la zona estudiada requiere de la organización del currículo y de capacitación en el uso de recursos tecnológicos, en ese sentido se determina que el alumnado posee mayor habilidad para el uso de diferentes herramientas tecnológicas con respecto a

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

algunos de los profesores. Por otra parte, los docentes indican haber tenido dificultad para romper la brecha tecnológica debido a los cambios acelerados en esta área.

Es necesario considerar la mediación virtual, las redes sociales, la innovación y otros avances tecnológicos actuales en el desarrollo de los cursos, así mismo, la urgencia de capacitar al personal docente y docente administrativo en estas áreas. Se debe impulsar a los docentes universitarios a que amplíen sus conocimientos en estos nuevos entornos, todo esto orientado a la realización de un adecuado proceso de aprendizaje.

Con respecto a la actualización y perfeccionamiento profesional y curricular, se concluye que, aunque responde a la voluntad de cada docente mejorar su condición actual con respecto a las habilidades tecnológicas es necesario solicitar a las instancias administrativas y académicas organizar capacitaciones en el área tecnológica con el fin de disminuir la brecha académica entre los docentes y los estudiantes.

La realidad local

A partir de las expresiones de los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes se concluye que la realidad local es una parte que debe ser incluida en la organización del currículo de la carrera y de la gestión pedagógica del docente, ya que permite: la exposición de elementos de los contenidos del programa adaptados a la realidad, el desarrollo de casos reales, visitas y giras como elementos del aprendizaje y el análisis en relación con temas socioeconómicos, socioculturales, ambientales y de turismo que son necesarios para el desarrollo de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

La relación de la institución educativa con las organizaciones locales es otro elemento que se señala como importante en la gestión por parte de los coordinadores de carrera y los docentes con el fin de enriquecer el desarrollo del currículo.

Se determina, por parte de los estudiantes, que estos también tienen la necesidad de un aprendizaje vinculado a la realidad local. Ellos solicitan con urgencia una mayor relación y

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

compromiso con los fenómenos que acontecen en la región Huetar Caribe Atlántica, porque ellos manifiestan que las casas de estudios no son lo suficientemente proactivas en este ámbito.

En la información brindada por los estudiantes se observa que ellos critican la calidad de los docentes y hacen un llamado para que estos se actualicen y se perfeccionen con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Adicionalmente, al integrar las opiniones de los docentes, los estudiantes y los coordinadores de carrera, se demuestra que la mayor frecuencia de las expresiones de estos participantes está relacionada con la organización del currículo con respecto a la realidad local y a la formación práctica de los profesionales para desarrollar las lecciones. Dada la tendencia de estas respuestas, es importante que surja un cambio en la mediación pedagógica acorde a la coyuntura socioeconómica y cultural de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Los aportes mencionados que hicieron los participantes son convenientes desde la óptica de los sujetos de estudio para considerarse en los procesos inherentes a la gestión pedagógica, pues contribuyen con el desarrollo del currículo, además de lograr una formación profesional universitaria de calidad. En consecuencia, se concluye que es importante incluir la gestión tecnológica en procesos de formación, mejora en la mediación pedagógica, seguimiento a estudiantes (trabajo más personalizado) y el involucramiento con la realidad local, ya que algunos de los alumnos vienen de otras zonas geográficas y no logran vincularse con la realidad de su entorno.

7.1.2. Conclusiones según el objetivo específico 2: Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria

Didáctica universitaria

Los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes están de acuerdo con que el proceso de gestión pedagógica es el conjunto de las acciones que llevan al buen desarrollo de la propuesta curricular, con eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos para desarrollar las clases.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Se considera que las estrategias didácticas para la gestión pedagógica universitaria hacen posible al estudiante universitario tener diversas oportunidades para aprender. Por otra parte, las estrategias de aprendizaje son herramientas con valor teórico que aportan soluciones a los problemas que enfrentan las persona en los procesos de aprendizaje.

Por lo que, se considera a la didáctica universitaria una forma de reforzar la gestión pedagógica universitaria, de manera que los estudiantes universitarios adquieren conocimiento y aprendizaje significativos para su desarrollo integral y profesional. En ese sentido, se concluye que la didáctica tiene la función de aportar al desarrollo de la educación, ya que su finalidad es aportar métodos y técnicas para lograr la formación integral de las personas con distintos intereses y formas de aprender y que viven en contextos diversos y cambiantes en la región estudiada.

En consecuencia, con lo anterior, y en el contexto de estudio se concluye que es relevante que los docentes tengan la habilidad para interpretar la realidad del entorno, la situación que afecta a las entidades locales, entre otros aspectos del contexto, con el objetivo de abordar los contenidos y las problemáticas desde una estrategia didáctica efectiva para la difusión del conocimiento. Además, la información que se proporcione desde la universidad, el gobierno local, las instituciones del Estado, el sector privado y la sociedad civil se debe transformar en un insumo que debe ser considerado para el diseño y desarrollo del currículo y para el abordaje pedagógico en el aula universitaria, con diversas técnicas didácticas relacionadas con la realidad local.

Otra conclusión referente a las principales actividades didácticas utilizadas por los docentes universitarios de las carreras de administración de negocios y afines en nomenclatura en la región estudiada son las clases expositivas, clases motivadoras para estudiantes adultos trabajadores, sin embargo, estos no siempre realizan una propuesta de trabajo colaborativo con los estudiantes.

Se comprueba como un aspecto que es destacado en la universidad (pública o privada) la falta de actualización de herramientas informáticas que estén al nivel de los cambios actuales.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Esa brecha en cuanto a herramientas tecnológicas de punta significa un problema real para las carreras de administración, finanzas, contabilidad y afines, donde los procesos contemporáneos en estas áreas necesitan de software avanzados, lo cual pone en evidencia que la universidad en esta región no va al ritmo deseado con respecto al avance tecnológico que corresponde a cada una de las carreras.

Para lograr entender mejor el proceso de gestión pedagógica que comprende la didáctica universitaria vinculada con el contexto estudiado y las principales técnicas y métodos que son aplicados en las aulas universitarias, así como la mediación pedagógica para casos individuales, grupales, comunitarios u organizacionales se subdivide esta dimensión en las siguientes cuatro categorías:

- la didáctica docente aplicada a nivel individual en el aula universitaria,
- la didáctica docente aplicada a nivel grupal en el aula universitaria,
- la didáctica docente vinculada con el nivel comunitario desde el trabajo práctico e investigativo realizado en el aula universitaria
- la didáctica docente vinculada con el nivel organizacional desde el trabajo en el aula universitaria.

El trabajo individual con el estudiante usualmente se realiza en el aula y en forma presencial o en el aula virtual, incluyendo videos explicativos y la resolución de dudas por este medio o de manera presencial, también se concluye que el principal aspecto que busca la aplicación de técnicas individuales en el aula universitaria es promover la autonomía para abordar el conocimiento y para enfrentar los problemas que desafían al estudiante; o sea, implica un aprendizaje independiente con la aplicación de técnicas individuales.

Se considera que los docentes, cada vez que aplican una técnica a nivel individual deberían hacer algunas preguntas: ¿qué debe aprender el estudiante?, ¿cuánto puede aprender el estudiante?, ¿cómo facilitar el aprendizaje?, ¿qué tipo de evaluación se aplica mejor a la técnica individual? y ¿cómo vincular los contenidos con la realidad local?

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Por otro lado y según la opinión de las y los docentes, se concluye que el trabajo de investigación de la clase busca un acercamiento con las fuentes de búsqueda de información, el vínculo de temas propios de cada asignatura, la relación con medios de comunicación, la relación con artículos científicos, así como con la bibliografía, las bases de datos, entre otras técnicas, todo esto orientado hacia el fin de: preparar al estudiante en su formación profesional, aplicando técnicas de recolección de información básica, aplicación de instrumentos (entrevistas y encuestas) y sensibilizar en los enfoques cualitativos y cuantitativos.

En síntesis, las técnicas de trabajo individual que se realizan en la región estudiada tienen como propósito fortalecer la autonomía en la formación profesional, buscan difundir el conocimiento académico en el estudiante pasivo y el estudiante activo, ya que el estudiante pasivo se da cuando el docente asume el protagonismo en la transferencia del conocimiento. Por su parte, el estudiante activo se evidencia cuando este asume el protagonismo en el proceso de enseñanza–aprendizaje.

En otro orden de ideas, la principal acción que realizan los docentes con los estudiantes a nivel grupal es el trabajo de investigación: generan trabajos en clases y la mayoría de las veces implica autoorganización según determinan los docentes. También existe otra técnica grupal que se refiere al uso de herramientas virtuales.

Según las expresiones de los docentes, se concluye que las técnicas grupales permiten desarrollar habilidades como la creatividad, la organización para el cumplimiento de plazos, la administración del tiempo, las cuales permiten ir formando futuros profesionales.

También los docentes consideran que las técnicas grupales ayudan a identificar los tipos de liderazgo que existen en los grupos de estudiantes, la capacidad de armonía para trabajar en conjunto y la resolución de conflictos.

Los docentes determinan que existen otras actividades relacionadas con la didáctica grupal, que fomentan la generación de acciones colaborativas tales como: los proyectos, los debates,

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

los experimentos, los conversatorios para analizar los documentales, realizar la evaluación colaborativa y la resolución de problemas desde diferentes saberes.

En resumen, la técnica de grupo es un procedimiento que se utiliza en un espacio determinado para que el estudiantado adquiera nuevos aprendizajes. En ese marco la técnica grupal aparece como una oportunidad para desarrollar en los estudiantes la creatividad, la organización, la capacidad de enfrentar momentos de crisis y de tomar decisiones. Además, funciona para diagnosticar, desarrollar procesos formativos, evaluar al estudiantado. Es decir, constituye una opción para que el docente incluya esta técnica en los procesos de aprendizaje, el cual permite que los estudiantes aprendan a reflexionar en forma colectiva, y expongan en el aula sus ideas acerca de un contenido particular o situación que consideren importante desarrollar.

Con respecto a la didáctica docente aplicada a nivel comunitario, se determina por los coordinadores de carrera, que las acciones que se realizan en las instituciones estudiadas reflejan el compromiso docente e institucional con la realidad de los contextos. Las entidades universitarias se involucran en alguna medida con la problemática social, económica, política y cultural, como un esfuerzo por atender estas necesidades.

Por lo anterior, se recurre a la didáctica aplicada en el ámbito comunitario, para promover la formación académica según la realidad local y propiciar actividades para delimitar los ámbitos de interés según sean las necesidades de cada contexto.

Los docentes describen que las acciones aplicadas en el trabajo comunitario están enfocadas en temas de orientación técnica, al trabajo comunitario como un recurso pedagógico y la relación con el sector económico local.

Por otra parte, los docentes también determinan que la aplicación de técnicas con las comunidades se relaciona con procesos de recolección de información sociodemográfica, organización económica de la sociedad local, identificación de necesidades focalizadas e información social.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En resumen, se recurre a la didáctica aplicada en comunidades para promover la formación académica según la realidad local. Así mismo, esto propicia la generación de actividades para delimitar los ámbitos de interés según sean las necesidades de cada contexto.

De igual forma, se determina que la didáctica universitaria responde a la formación en comunidad; sin embargo, para ciertos cursos, no se da esta práctica por la naturaleza que tienen algunas asignaturas. Se logra evidenciar que la técnica de trabajo en comunidad representa una oportunidad en la mediación pedagógica universitaria: puede usarse como un recurso para vincular los contenidos con la realidad local. También, se demuestra que otra técnica comunitaria es el trabajo en equipo que se orienta a la relación con el sector empresarial, destacando el involucramiento de los estudiantes con la responsabilidad social empresarial y con la responsabilidad ambiental empresarial. De acuerdo con lo anterior queda manifiesto que no son prácticas profesionales, sino tipologías de interés, de aprendizaje, que buscan la creación de conocimiento.

Finalmente, se confirma que las técnicas del trabajo en comunidad requieren que las actividades que se proponen estén idealmente en el marco de convenios, acuerdos o coordinaciones entre la casa de estudio y las instituciones del Estado o con el sector privado donde se realizan, pues surgen como ejercicios académicos en los cursos o acciones universitarias.

En cuanto a la didáctica docente aplicada a nivel organizacional en el aula universitaria, según los docentes se constituye un trabajo multidimensional del quehacer universitario, cuyas acciones están orientadas a la organización institucional, donde destacan dos grandes áreas:

- a) técnicas y métodos y
- b) relación con la universidad.

En ese sentido, los docentes hicieron referencia a este tipo de didáctica orientada hacia la promoción para participar en eventos académicos vinculados con los desafíos de la organización universitaria como un aspecto de interés para promover la movilidad estudiantil

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

con el fin de enriquecer el proceso académico desde la entidad universitaria. Los docentes también confirmaron que en el contexto de estudio es evidente que casi no hay vinculación entre los estudiantes con la organización de la universidad, dado que, estos indican que existe una diferencia entre lo que hace ellos hacen en el aula por motivar a los estudiantes para que participen en actividades de fortalecimiento organizacional en la universidad y las acciones de promoción, divulgación o vinculación que aborde el área administrativa de las diferentes sedes universitarias.

En el caso específico las universidades presentes en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, se llega a la conclusión que la didáctica organizacional de las universidades públicas y privadas se transforma en una oportunidad para valorar la descentralización metropolitana en las sedes regionales.

Por otra parte, se observa que las universidades están siendo afectadas por el progreso y desarrollo de la región. Esto no es un fenómeno aislado, sino que se está escribiendo la historia de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, que obliga a que las universidades aporten nuevos conocimientos de forma proactiva para generar cambios socioeconómicos y culturales. Estas deben comprender y apreciar la historia que se está dando en este momento en la región que es objeto de estudio. De esta manera, mejora el papel que tienen los docentes en el desarrollo de la didáctica y la pedagogía vinculada con la realidad que acontece fuera del aula universitaria y en particular por las secuelas en la economía de la región a causa de la pandemia por el Covid - 19.

Transformación social

Según la opinión de los docentes la transformación social se ve influenciada por la gestión pedagógica desde tres ámbitos distintos:

- i. la transformación de personas, que incluye el liderazgo y la ética profesional,
- ii. la relación con el entorno y la vinculación con los contenidos de la realidad local, de manera que promueva aspectos como la motivación por la carrera que se estudia, la

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

creatividad, la resolución de problemas, la experiencia práctica y la comercialización de productos,

iii. y la capacidad de análisis que aporta a la transformación social, desde el pensamiento crítico de los contenidos, el análisis y manejo de la información; Así también, la comprensión de la economía en especial a lo que se conoce como “la nueva normalidad”.

A partir de las opiniones de los docentes en la investigación se pudo determinar que la transformación social inicia con la formación ética. Pues, estos indicaron que incorporan los valores institucionales y los valores éticos con respecto al ejercicio de la profesión en los contenidos que se imparten en las lecciones.

Se puede concluir que los contenidos en la opinión de los docentes se orientan hacia la realidad particular de cada localidad, pues se determinó que mediante los ejercicios creativos y el fomento de la motivación destinada a la expansión de los conocimientos y el desarrollo de habilidades de liderazgo propuesta por los docentes se contribuye con la transformación social.

Se considera que el aporte de la comunidad universitaria para la transformación social se vincula con la gestión pedagógica, ya que radica en el desarrollo de la ética profesional y el compromiso de las personas que relacionan los contenidos con la realidad local en la dimensión educativa, la creatividad en la dimensión cognitiva, el manejo de la información en la dimensión organizacional y el liderazgo y el respeto en la dimensión social.

La gestión pedagógica universitaria contribuye con la transformación social, ya que pretende crear oportunidades para desarrollar el diálogo, facilitar momentos para el análisis y la crítica, espacios para innovar y promover iniciativas de investigación y proyección social, con el fin de contribuir con los cambios de la sociedad como resultado de las variantes globales, económicas, políticas y sociales.

Se considera importante hacer una inclusión de los ejes transversales en la oferta académica, que sea proactiva para generar transformación social, y con esto, mantener una reflexión y

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

proposición de acciones concretas en temas que afectan positiva o negativamente las regiones en busca de una sociedad más justa y sostenible. Según el contexto estudiado, algunos temas que requieren atención prioritaria son: la reducción de indicadores de pobreza, promoción de equidad y justicia social, los cuales se incrementaron al momento de escribir estas conclusiones por el impacto causado por la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2. Además de la creación de programas con acciones orientadas a la conservación del planeta y a la lucha contra los efectos del cambio climático.

Gestión pedagógica colaborativa

Respecto a la gestión pedagógica colaborativa, se considera que el trabajo colaborativo es la unión de procedimientos de un equipo de trabajo para la obtención de las metas de manera eficiente dentro de un marco temporal estructurado.

En cuanto a la gestión colaborativa que abarca la participación de los integrantes del proceso educativo por áreas, se puede concluir que:

- a. Se identifica la necesidad de tener más espacios para intercambiar ideas y vivencias en torno a la mediación pedagógica, así como las técnicas que requieren los docentes en el aula para la difusión del conocimiento.
- b. En cuanto al desarrollo de contenidos, se exhorta a volver más flexibles los programas; en especial, los de cátedra, la capacidad de ajustar los mismos a la realidad local y actualizar los contenidos vinculados a la carrera; por ejemplo, al hacer uso de las nuevas tecnologías.

Finalmente, se concluye que la práctica pedagógica universitaria debe recurrir a procesos innovadores, de variaciones trascendentales desde el diseño del currículo hasta su aplicación, ya que el cambio debe orientar al personal docente a investigar y escribir desde la realidad existente. Por ejemplo: cuando se elaboraron estas conclusiones se piensa en: ¿Cuál es el impacto causado por la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 en la economía de la región? Para desarrollar una propuesta de Trabajo Comunal que incluya acciones colaborativas por estudiantes de varias disciplinas para aportar a la reestructuración de la economía de la región.

7.1.3. Conclusiones según el objetivo específico 3: Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social

Participación en proyectos de investigación

En lo que respecta a la participación en procesos de investigación, la mayoría de los docentes, coordinadores de carrera y estudiantes concuerdan que no han participado en procesos de investigación, lo que demuestra que es escasa su intervención en proyectos de investigación. En ese marco se concluye que:

Las sedes universitarias de la región de estudio presentan debilidades en el área de investigación; esto pese a que los coordinadores de carrera hacen intentos para motivar a las personas para que investiguen.

Se demuestra que en los recintos universitarios hay pocas oportunidades para desarrollar proyectos de investigación por el personal académico. Al respecto los docentes indican como las principales razones por las que surge esta debilidad en procesos de investigación las siguientes: Poco presupuesto para el desarrollo de los proyectos y poca asignación de cargas académicas, adicionalmente de que los procesos de inscripción de proyectos son muy lentos y complejos. Todo esto consecuentemente provoca la desmotivación de los docentes.

Los docentes confirman que existe una tendencia de la comunidad universitaria a desarrollar proyectos fuera de la región que es objeto de estudio, o en otras unidades académicas diferentes en las que laboran.

Se evidencia que los estudiantes tienden a participar en procesos de investigación solamente cuando se da la oportunidad durante el transcurso de la carrera, es decir como una actividad de recolección de información en el desarrollo de los cursos y no como un complemento permanente a su formación.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

En resumen, en la región objeto de estudio, los coordinadores de carrera promueven la participación en proyectos de investigación, sin embargo, estos no cuentan con recursos suficientes para asignar tiempo para la investigación con el fin de que todos los docentes desarrollen proyectos o actividades de investigación. También, los académicos entrevistados coinciden en que los docentes no han tenido suficiente experiencia en procesos metodológicos que se apliquen a la investigación; lo cual contradice lo establecido respecto al quehacer de las instituciones de enseñanza superior, por tanto, las autoridades universitarias, deben preservar y desarrollar las funciones; entre ellas, propiciar y mejorar la participación en proyectos de investigación.

Participación en proyectos de formación docente en gestión pedagógica

Con respecto a la participación en proyectos de formación docente para la gestión pedagógica se determina que existen esfuerzos realizados por los coordinadores de carrera por desarrollar gestiones organizacionales dirigidas al buen funcionamiento de la institución académica y en particular a la formación docente; sin embargo, se identifica que hay poca participación en proyectos de formación para el personal docente en las áreas de gestión orientadas al factor humano, (lo personal), social, administrativo, académico, de investigación y de proyección social.

Otras conclusiones importantes en ese aspecto son las siguientes:

- i: Se considera que las oportunidades que se dan para la formación en procesos de actualización para el personal universitario son alternativas, necesarias para lograr un adecuado funcionamiento de la entidad educativa, todo orientado a mejorar la gestión en cada uno de los ámbitos de la organización pedagógica universitaria.
- ii: Existe la necesidad de formación para la utilización de los recursos tecnológicos para mejorar los escenarios de enseñanza-aprendizaje en el aula.

En síntesis, se concluye que la formación para una adecuada gestión pedagógica se encuentra en efectuar de forma permanente capacitaciones con el equipo de trabajo, así como propiciar proyectos de forma colaborativa en temas pertinentes y oportunos al desarrollo del currículo

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

a fin de hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además de gestionar los recursos económicos, tecnológicos y humanos para implementar de forma adecuada el desarrollo de proyectos orientados a la formación docente.

Participación en proyectos de proyección social como parte de la gestión pedagógica

En relación con la participación en proyectos de proyección social, se determina que la organización universitaria, la gestión pedagógica del docente y la mediación con el estudiante complementan las funciones para lograr el impacto social de la academia en la sociedad.

Las personas que participaron de este estudio concluyen que la educación superior en la región Huetar Caribe Atlántica debe reforzar su servicio a la sociedad y sus acciones para atender fenómenos como la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas.

Por lo anterior, se determina que se requiere que la gestión pedagógica incluya la participación de la comunidad universitaria en proyectos de acción social; de tal manera, que las universidades incorporen distintas realidades o percepciones de la sociedad, que influyan en la labor educativa, entre ellas: la cultura, las problemáticas de la sociedad, los procesos de instrucción que fomenten iniciativas de desarrollo y otros aspectos que son de gran importancia para construir un currículo que sea pertinente al entorno en el que se desarrolle la oferta académica universitaria.

Se infiere que existe la necesidad del desarrollo de proyectos sociales especialmente en la región objeto de estudio. En el caso de Costa Rica, una gran parte de la acción social se realiza en el marco del trabajo comunal universitario (TCU). Como se ha comentado, esta es una actividad que involucra a los sectores más vulnerables de la población y se realiza con el objetivo de cooperar con las transformaciones que la sociedad requiere. Además, el TCU es un requisito de graduación para todos los estudiantes universitarios en el contexto costarricense, con las variables normativas de cada universidad.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Vinculado con lo anterior y con lo expresado por los estudiantes, se determina que las intervenciones sociales se definen en su mayoría como acciones del trabajo comunal universitario, las cuales se vinculan a la realidad regional.

Se logra comprobar que las y los docentes proponen iniciativas de extensión docente en las comunidades y que ellos mismos las ejecutan como parte de la acción social, lo que demuestra alguna participación del personal docente en proyectos de proyección en la región donde se llevó a cabo el estudio.

Se identifica que existen proyectos de proyección social que tienen impacto social en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, en su mayoría vinculados al trabajo comunal universitario y en cinco dimensiones referidas por los entrevistados: el sector productivo, el sector ambiental, el sector cultural, así como la organización social y la pobreza, y las relaciones humanas e inversión social.

Los coordinadores de carrera resaltan que a nivel institucional también se realizan acciones universitarias de bien social, por ejemplo, la asignación de becas, con impacto en la permanencia de los estudiantes en las aulas.

Se concluye que existe coincidencia entre las opiniones de los coordinadores de carrera, los docentes y los estudiantes en que la mayor participación en proyectos de proyección social se da en el marco del trabajo comunal universitario y en acciones vinculadas con el desarrollo cultural, el trabajo para la disminución de la desigualdad social, el aprendizaje desde la realidad local, al trabajo con pequeñas y medianas empresas (pymes) y otras actividades asociadas con el trabajo comunitario (TCU), tales como talleres de verano, capacitaciones para fomentar la participación comunitaria, asesoría técnica y capacitaciones a pequeños y medianos empresarios y en asistencia técnica a mujeres emprendedoras.

Se considera importante respetar los entornos organizativos fuera del campus universitario en los cuales se realizan proyectos de acción social, ya que se debe conocer cuáles son los

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

elementos que deben ser considerados para plantear o proponer un diseño curricular o mejorarlo, considerando los aspectos que afectan la realidad local.

En resumen, se determina la necesidad de establecer, promover, generar y difundir conocimientos por medio de la participación en proyectos de investigación, formación docente y proyección social con el fin de propiciar al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad, promoviendo y desarrollando la investigación científica y tecnológica.

7.2. Las conclusiones que responden a diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluye estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.

Sobre el objetivo general 2: Diseñar un modelo de gestión pedagógica universitaria que incluya estrategias pedagógicas concretas para la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica para la mejora de la calidad de la educación superior.

La presente tesis ofrece un modelo de gestión pedagógica universitaria para contribuir a la calidad de la educación superior en la Región Huetar Caribe Atlántica. Este está justificado en las necesidades externadas por los coordinadores de carrera y los docentes universitarios que participaron en este estudio. De tal modo, este modelo propone soluciones prácticas centradas en estrategias para la gestión pedagógica, el proceso de gestión en la docencia universitaria y el desarrollo de la actividad investigadora en las diferentes áreas sustantivas de la universidad.

El modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria invita a los autores del proceso educativo a la convivencia, pues se desarrolla con los principios del modelo colaborativo, lo que permite enfrentar soluciones asertivas en función de un adecuado desempeño institucional. Por lo que este modelo es de carácter holístico y participativo, debido a que integra en el proceso de su desarrollo al personal docente, a los coordinadores de carrera y eventualmente en caso necesario a una representación del estudiantado y a los gestores de las organizaciones públicas y privadas que influyen en el desarrollo de la región,

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

para que conjuntamente se logren algunas determinaciones que inciden en la transformación social y por ende en el desarrollo del currículo.

La implementación de este modelo presume contribuir con la calidad de la educación universitaria, toda vez que, es esencialmente preventivo sin obviar lo correctivo debido a que parte de un análisis prospectivo en función del fin institucional. En ese sentido el modelo propone cinco ámbitos para desarrollar la gestión pedagógica universitaria, a saber: el ámbito prospectivo, el ámbito organizacional, el ámbito curricular, el ámbito investigativo y el ámbito transversal. Al mismo tiempo el modelo incluye estrategias para abordar la gestión pedagógica: estrategia para desarrollar el ámbito organizacional, estrategia para desarrollar el ámbito curricular y estrategia para desarrollar el ámbito investigativo. A continuación, se presentan algunas conclusiones referentes al diseño del modelo denominado Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria. Una estrategia de cambio para la educación superior.

- Este modelo se constituye en una alternativa para desarrollar la gestión pedagógica universitaria en la región Huetar Caribe Atlántico y puede transferirse a otras regiones con similares características pues se puede adaptar a las necesidades de estos contextos.
- El ámbito prospectivo propone una reflexión en torno a: la transformación social, la excelencia académica, la globalización e internacionalización, y a la generación, innovación y transferencia del conocimiento.
- El ámbito transversal pretende observar de manera constante el desarrollo de temas transversales en la implementación del currículo, tales como la equidad e inclusión social, la diversidad, la actualidad docente, las adecuaciones curriculares, el desarrollo territorial y el uso de tecnología actualizada, lo que permite aportar al cumplimiento de los desafíos de la educación superior para el milenio.
- Con respecto al ámbito organizacional, este modelo propone un análisis de las políticas institucionales acorde a la política educativa costarricense, de igual forma examina la misión-visión de la institución y considera los valores organizacionales, los fines, los ejes estratégicos y los objetivos de cada centro universitario.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- El ámbito curricular facilita el diseño, la elaboración, la ejecución y la evaluación del currículo, para lo cual propone 4 fases, la fase diagnóstica, la fase de planeación, la fase operacional y la fase de evaluación, cada una de las anteriores con acciones pertinentes para el desarrollo de la oferta académica.
- El ámbito investigativo plantea desarrollar programas de investigación de formación docente y de proyección social orientados a la gestión pedagógica y aportar nuevos conocimientos en las diferentes áreas del saber.
- Las estrategias planteadas para el desarrollo de este modelo permiten elaborar, renovar, innovar, actualizar y evaluar la gestión pedagógica universitaria.
- La estrategia para desarrollar el ámbito organizacional permite reflexionar acerca del fin estratégico, el desarrollo curricular, organizativo, regional, profesional y tecnológico en función de la misión - visión, los valores, los ejes y los objetivos institucionales.
- La estrategia para desarrollar el ámbito curricular promueve el análisis de las cuatro fases planteadas en el modelo para el diseño, la elaboración, la ejecución y la evaluación del currículo, por lo que se ofrecen algunas técnicas para dicho análisis. Además, aporta algunas herramientas para abordar la reflexión acerca de las didácticas para la docencia universitaria y la transformación social desde la perspectiva de la gestión pedagógica.
- La estrategia para desarrollar el ámbito investigativo plantea acciones para incrementar y promover la participación en el desarrollo de programas de investigación y actividades de investigación para las áreas sustantivas de la universidad, además propone procesos de investigación que favorezcan la gestión pedagógica universitaria.
- La realización de la fundamentación epistemológica del modelo, así como el tratamiento histórico – lógico de cada uno de sus componentes es lo que propicia la construcción teórica de la definición de cada uno de los ámbitos que conforma el modelo y la concepción de las diferentes estrategias que facilitan el desarrollo de este.
- El modelo para la planificación pedagógica pretende solucionar algunas contradicciones a lo interno de la organización con respecto al diseño, elaboración,

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

ejecución y evaluación del currículo, acorde a los desafíos sociales, políticos, económicos de cada región.

- El modelo configura las características y los ejes institucionales.
- La aplicación de este modelo identifica los componentes del currículo, a saber, los elementos, las fuentes, los fundamentos, y los enfoques que se deben integrar en la oferta académica.
- Después de compartir el modelo con los coordinadores de las carreras estudiadas se consideró por parte de estos que, dicho modelo puede contribuir con la planificación de la gestión pedagógica universitaria pues responde a las necesidades identificadas de la comunidad universitaria de la región. A causa de la pandemia por el Covid-19 está pendiente compartir el modelo con el resto del colectivo que participó en la investigación.
- Se considera importante seguir con el proceso de validación de este modelo en la Región Huetar Caribe Atlántica.

7.3. Consideraciones finales

Ya concluido el estudio y el análisis de los resultados se realiza como consideraciones finales una reflexión sobre aquellos puntos que han sido predominantes en la investigación, según se detalla a continuación.

Las estructuras universitarias, los sistemas organizacionales, los planes estratégicos y operativos, las estrategias y planes de trabajo de todo miembro de la comunidad universitaria deberían considerar el fin de la entidad educativa para orientar su accionar. En otras palabras, cuál es la razón de ser de la institución y qué se quiere o qué se desea como centro educativo. Con el estudio se pudieron hacer evidentes algunos aspectos generales que, pese a ser estudiados con una muestra de participantes, refleja una conducta y tendencia del quehacer en las sedes universitarias de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica.

Hay un vínculo mínimo y poco claro de los miembros de la comunidad universitaria de las instituciones de la región estudiada respecto a la misión-visión institucional desde sus

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

recintos; pese a que es un punto de partida primordial para una gestión pedagógica adecuada. Sin embargo, es importante anotar que las personas entrevistadas, aunque no de manera explícita o sistémica, sí ejecutan diversas acciones individuales; o bien, en conjunto para cumplir con los ideales universitarios.

Los fines de la educación superior y las principales funciones de la educación al ser de índole ideológica, política, económica, social, cultural y ambiental se hace necesario hacer algunas reflexiones subyacentes del estudio que podrían mejorar la gestión pedagógica:

- a. Para el buen desempeño desde la gestión universitaria en cualquiera de sus ámbitos, es importante considerar cuál es la razón de ser, qué quiere y qué hace el centro educativo que permite establecer la pertinencia de la misión y visión de la institución. De igual forma, es importante plantear o replantear el fin de la organización que deriva de las políticas educativas, orientadas a la formación de ciudadanos de acuerdo con la reflexión acerca de la ideología de cada país. Uno de los objetivos de la institución de educación superior es cumplir con las áreas sustantivas de la universidad (docencia, investigación y acción social) desde cada una de sus funciones, al servicio de la población y la formación de ciudadanos con valores que se inserten al sector laboral comprometidos con la sociedad.
- b. Se considera que desarrollar valores y principios éticos en el estudiantado contribuye con la transformación de la sociedad y, por ende, aporta al progreso de la región, ya que, los estudiantes deberán tener una formación integral que contemple los contextos y realidades para fortalecer los sistemas democráticos, sociales, culturales, ambientales, económicos y educativos. En síntesis, los centros educativos requieren instruir y formar ciudadanos integrales con competencias para resolver problemas de acuerdo con las características de la sociedad actual.
- c. Otro aspecto que quedó en evidencia en el estudio es la incongruencia de algunas políticas educativas con la práctica en las instituciones que fueron objeto de estudio. Por ejemplo: en las sedes regionales universitarias no siempre cuentan con los mismos recursos de infraestructura, tecnológicos y económicos que las sedes centrales. Además, existen directrices para que estos centros educativos tengan cierta

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

autonomía, pero la práctica dice lo contrario, pues muchos de los procesos siguen siendo centralizados.

d. Otro aspecto que deriva de la investigación es que los resultados del diagnóstico o el análisis de cada situación del centro educativo no pretenden resaltar el fracaso ni los errores de las personas a cargo de las instituciones; por el contrario, se debe visualizar como la oportunidad que tiene estos para introducir mejoras en la gestión educativa.

e. Se considera que, una vez identificadas las necesidades, se determina no hacer cambios abruptos. Por el contrario, es importante hacer cambios significativos, constantes y sistemáticos como producto de las soluciones propuestas por equipos de trabajo colaborativos y multidisciplinarios; ya que, más que una imposición a la gestión es una transformación desde, por y para la comunidad universitaria.

f. Finalmente, y como consecuencia del estudio, para lograr el cambio en función de la mejora de la gestión pedagógica universitaria, se verificó y se reforzó la idea sobre la importancia que tiene el trabajo integral en las dimensiones que se consideraron en la investigación, además, se refuerzan y se amplían las ideas de autores como Gairín. De tal forma, se considera la integración de las siguientes dimensiones para la óptima gestión académica:

- Dimensión curricular: el desarrollo del currículo implica, no solo la difusión de los contenidos establecidos en la propuesta académica, sino que deben ser contextualizados y puestos en práctica por los estudiantes para lograr aprendizajes significativos en ellos. Por esto se requiere del apoyo organizacional y del fortalecimiento desde la experiencia de la comunidad educativa en ambientes internos y externos al aula universitaria. Así mismo, cabe resaltar que, para el diseño, la elaboración y la aplicación de la propuesta curricular es indispensable tener en cuenta cada uno de sus componentes (fuentes, fundamentos, elementos y enfoques). No obstante, las derivaciones de los participantes del estudio demostraron no tener del todo claro estos componentes, alegando que las carreras en su mayoría no son propias y son desconcentradas de otras sedes universitarias; por tanto, al currículo preestablecido se le pueden hacer variaciones mínimas a los programas de cada carrera

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

especialmente en los cursos de cátedra. Esto incide en el desarrollo de acciones didácticas rígidas y programas poco articulados con la realidad local; si bien es cierto, somos parte de un mundo globalizado, no se puede obviar el entorno en el que se está inmerso. De ahí las observaciones de los docentes y estudiantes cuando se refieren a la necesidad de tener programas y estrategias de aprendizaje más acordes a sus realidades.

- **Dimensión organizativa:** la gestión pedagógica desde el contexto organizativo institucional debe fortalecer todo aquello que se esté haciendo acorde con la razón de ser de la institución (fin) y en caso necesario propiciar el cambio, brindando y reforzando las propuestas, recursos y apoyando líneas de trabajo, proyectos de investigación, de formación docente y de acción social, por esta razón la gestión institucional no debe ser sólo un fin si no el medio para transformar la acción educativa de acuerdo con los principios y objetivos de cada institución. El estudio dejó claro que son pocos los escenarios en los cuales los sujetos de estudio pueden disertar acerca del quehacer universitario, pues se está más ocupado de lo urgente que de lo prioritario.

Una de las funciones de la gestión pedagógica es coordinar, organizar y operacionalizar las acciones necesarias para alcanzar las metas de cada oferta académica. Para tal efecto es preciso que se den oportunidades para el intercambio de conocimientos, ideas, propuestas, experiencias vinculadas a la mejora de la calidad de la educación y espacios de trabajo colaborativos con miras de alcanzar los objetivos y las metas propuestas, además de ofrecer posibilidades para generar redes de investigación y proyectos con perspectivas a futuro a partir de las necesidades contextuales de la comunidad. Como consecuencia, crear una cultura organizativa colaborativa.

- **Dimensión comunitaria:** otra de las funciones de la gestión pedagógica es determinar y conocer las características del tipo de sociedad en la que está inmersa la institución educativa. Esto es importante para guiar algunas acciones de la propuesta curricular dirigidas a la transformación social, sin perder la perspectiva de un mundo

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

globalizado, pero sí de brindar la posibilidad de visualizar su propia realidad. La universidad es el medio para generar conocimiento y para dar respuestas a realidades concretas y necesidades sociales.

Es necesario que los actores universitarios y sociales aporten con dicha transformación. En ese sentido el estudio demuestra que algunos cursos de educación continua y otro tipo de iniciativas no han sido suficientes para impactar la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Esto, a pesar de los esfuerzos de docentes y estudiantes por apoyar y contribuir con el desarrollo de su entorno con diversos proyectos o aportes. Esto se demuestra mediante los informantes, ya que la mayoría expresaron no tener participación en proyectos de investigación y acción social que no sea su trabajo comunal universitario en la región objeto de estudio. Además, evidencian que los proyectos o acciones existentes no siempre se articulan entre sí. Por esta razón, los coordinadores de la gestión universitaria requieren propiciar una reflexión profunda y conjunta para generar ideas y propuestas afines a atender esta situación.

- Dimensión profesional: para enriquecer el acervo profesional se hace evidente la necesidad de ofrecer acciones de capacitación, promover la actualización, brindar oportunidades y espacios para intercambiar conocimientos que propicien una cultura colaborativa en las organizaciones.

Así mismo, se requieren profesionales en las aulas que puedan desarrollar la filosofía institucional, de tal modo de que esta se considere parte de la gestión pedagógica que promueva la interacción entre los docentes y estudiantes para disertar acerca de los contenidos del currículo. Para lograr lo anterior, se requiere la actualización de contenidos y de nuevas herramientas tecnológicas para un mejor desempeño.

- Dimensión tecnológica: se considera el uso de la tecnología como un medio eficiente y eficaz para crear, ampliar, implementar y socializar los conocimientos. También, se requiere como un recurso didáctico, gestor de referencias bibliográficas, redes académicas y como un medio que contribuye en el aprendizaje para personas

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

con algún tipo de adecuación curricular, conjuntamente utilizarla al servicio de la sociedad para favorecer la transformación social.

Como consecuencia, y después de examinar algunos modelos de gestión, se refuerza la idea que el modelo colaborativo reúne las condiciones requeridas para propiciar el cambio. Las siguientes ideas se convierten en razones para considerarlas en la gestión pedagógica en la región objeto de estudio.

Se considera que los modelos colaborativos mejoran la gestión pedagógica universitaria debido a que permiten conformar equipos de trabajo, en los cuales no exista un solo líder sino personas que intentan gestionar un avance permanente. También se comprende que los colaboradores son los que presentan las ideas de cambio, de superación, de desarrollo, de actualización, de fortalecimiento y de utilización de los recursos como medio para lograr los objetivos, el conocimiento, su difusión y la transformación social.

Así mismo, los modelos colaborativos en la educación se convierten en un reto colectivo y no individual, pues cada persona puede aportar desde su conocimiento y su experiencia. Se trata de colaborar en vez de competir, respetando las opiniones y la diversidad de todos los miembros de la comunidad universitaria. Cabe destacar que no es solo el hecho de aceptar a todos y todas en un equipo de trabajo si no de incorporar sus ideas y posibilidades de trabajo para lograr las metas deseadas, razón por la cual se deben brindar oportunidades y espacios para intercambiar conocimientos que propicien una cultura colaborativa en las organizaciones, así mismo llevar esta filosofía a las aulas.

Se considera que, de acuerdo con los modelos colaborativos, para que los cambios sean exitosos se deben gestar por, con y para la comunidad universitaria, en la medida de que las personas involucradas se sientan partícipes del cambio para que estos sean pertinentes y oportunos. De esta forma, las personas tomadoras de decisiones deben apoyar y dinamizar las opciones de mejora en las instituciones con visión global y contextualizar a nivel general y particular. Se presume en el capítulo siguiente aportar una estrategia de gestión pedagógica,

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

con la finalidad de contribuir con la calidad de la educación superior en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica y en otras zonas con características similares a las estudiadas.

Con los resultados finales del estudio se incorporan en el modelo nuevos ejes transversales, tales como: la actualidad docente, el desarrollo territorial y el uso de tecnología actualizada, los cuales fortalecen el ámbito transversal del modelo propuesto en esta tesis.

Como se mencionó anteriormente, parte del proceso de validación de las estrategias que componen el modelo se inicia con el intercambio de opiniones con expertos en el área de la docencia universitaria como consecuencia de la participación en dos congresos de alto nivel uno realizado en la Universidad París Diderot llamado VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje con la ponencia La planificación en la docencia universitaria. Una herramienta para transformar realidades locales y otro en la Universidad de Las Palmas, Gran Canaria, España llamado IV Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa en el ámbito de las TIC (INNOEDUCATIC 2017) con la ponencia denominada Planificación estratégica para el diseño curricular universitario - Una propuesta metodológica. Pues, se logra incorporar en las estrategias del modelo algunas acciones orientadas al uso de las nuevas tecnologías lo cual en la actualidad se consideran apropiadas debido a la situación mundial a causa de la pandemia por el SARS-CoV-2.

VIII PARTE
Limitaciones y posibilidades reflejadas en el estudio

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

8. Limitaciones y posibilidades reflejadas en el estudio

Las limitaciones de la investigación están asociadas a varios aspectos entre ellos, la metodología utilizada, las condiciones del contexto y de las y los participantes del estudio, así como las propias de la investigadora.

Si bien es cierto la escogencia de la metodología cualitativa es la indicada para lograr los objetivos deseados, ya que, esta metodología permite conocer, comprender y describir las cualidades de un fenómeno en particular, además de que no se pretende probar o medir en qué grado o frecuencia se da una cierta cualidad, por el contrario, el fin es descubrir cuáles y cómo son las estrategias de gestión pedagógica universitaria, y en ese sentido revelar la mayoría de las cualidades vinculadas al objeto de estudio en la región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Así las cosas, se evidencian las siguientes limitaciones:

- El uso de los procedimientos empleados durante la indagación fueron adecuados según las circunstancias de los participantes, ya que, este método busca menos la generalización y se acerca más a entender el fenómeno en particular y su interacción simbólica. Razón por la cual, los resultados son menos comparables en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales.
- Es probable que los conceptos descritos puedan abarcar una parte de la realidad, pues, se trata de hablar de un entendimiento en profundidad con respecto al fenómeno que se estudia en un lugar particular de Costa Rica, por lo que no se garantiza total exactitud.
- La estrategia que se utiliza da un carácter único a las entrevistas para tratar de conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las percepciones de las personas en profundidad, y no a través de la medición de algunos de estos elementos, en consecuencia, los resultados no son generalizables, pero estos sí pueden ser transferibles en contextos similares.
- Este tipo de metodología en el campo de la educación está relacionado con el uso de instrumentos con los cuales las respuestas obtenidas se basan en las percepciones de las personas, lo que podría provocar errores intencionados o involuntarios. Existe la

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

posibilidad de que en este estudio se hayan cometido errores involuntarios, ya que las principales fuentes de información son los coordinadores de carrera y los docentes, para minimizar este efecto se procedió con la triangulación de método y fuentes.

-La investigación se realiza en un tiempo determinado y obedece a una cualificación puntual, razón por la cual el análisis que se logra es estático, pues no se analizan las estrategias de gestión pedagógica en su dinámica a través de los efectos del tiempo y su incidencia en el aprendizaje.

Una característica importante para considerar en este trabajo se refiere al desempeño de la investigadora en su trato directo con las personas involucradas en el proceso de investigación para entenderlas y para interpretar sus sentimientos, opiniones y percepciones referentes al objeto de estudio. En ese sentido cabe resaltar algunas limitaciones:

- El intenso trabajo que hace la doctoranda por tratar de entender a las personas que participan en este estudio, y para dilucidar a partir de sus experiencias las estrategias de gestión pedagógica implícitas en el discurso, razón por la cual, se decide no usar ningún programa informático para el tratamiento de la información, lo que también es una limitación, en ese sentido es importante mencionar que el software ayuda en el desarrollo de las tareas mecánicas de la investigación.

- El software para ayudar al investigador con el análisis de los datos cualitativos puede incrementar o no la calidad de las investigaciones, pues esto no garantiza la validez de los resultados, toda vez que, los ordenadores no analizan los datos, no comprenden la información ni extraen las conclusiones, simplemente es una herramienta que facilita la labor del investigador. Hecho que se confirma por varios investigadores entre ellos Caro y Díez (2005) de la Universidad de Sevilla quienes concluyen en su investigación que, “Estos programas no pueden tomar los datos primarios y a partir de ellos generar resultados. El análisis cualitativo está más íntimamente unido al proceso de análisis interviniendo en continuas decisiones” (2005, p. 56). Actualmente son muchos los seguidores de estos programas, que si bien es cierto son útiles no son indispensables para el análisis cualitativo, así como de otros paquetes informáticos son valiosos para la investigación, lo que hace pensar a sus seguidores que son

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

sinónimo de validez. En consecuencia, el no haber usado este tipo de herramienta para el análisis no se convierte en una limitación, más allá del tiempo invertido por la investigadora para realizar el análisis.

- Por otra parte, la distancia que existe entre el lugar de residencia de la investigadora y la región objeto de estudio en alguna medida influye en la inmersión por completo en el campo de estudio, lo que afecta la observación de ciertos factores sociales en un escenario natural.

Conviene señalar otras de las limitaciones vinculadas con el contexto tales como: el clima y la economía de la región, y por ende la falta de empleo en las comunidades donde se ubican las universidades que son objeto de estudio.

-Las condiciones propias de la región Caribe Atlántica de Costa Rica como el clima del trópico y las distancias que recorren los participantes del estudio para llegar a los puntos de encuentro se convirtieron en limitantes que obligaron a cambiar varias veces la fecha de las entrevistas.

-La situación económica de la región hace que los docentes no siempre trabajen en un mismo recinto universitario, por lo que tienen poca disponibilidad de tiempo para participar del estudio, por tanto, en el proceso se pasó de realizar las entrevistas semiestructuradas individuales a los docentes, a realizar entrevistas semiestructuradas grupales.

-Los coordinadores de carrera de algunas universidades privadas seleccionadas tuvieron la limitación de no tener autonomía o autoridad para tomar la decisión de participar del estudio, razón por la cual no participaron todas las universidades privadas de la región objeto de estudio, esto por la centralización de las decisiones en las sedes centrales.

-Otra limitación importante fue que las universidades no siempre ofertaron las carreras que eran objeto de estudio por falta de presupuesto. Por lo que la muestra se redujo.

Sí bien es cierto, este estudio es una iniciativa innovadora y original para describir las estrategias de gestión pedagógica universitaria en una de las regiones menos privilegiadas de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Costa Rica. Las limitaciones expuestas deben ser una exhortación para seguir ampliando acerca del objeto de estudio, en ese sentido, en el apartado siguiente se sugieren nuevos interrogantes para seguir fortaleciendo esta línea de investigación, de igual forma invita a desarrollar otros planteamientos de investigación.

Es importante indicar otras limitaciones referentes a la implementación del Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria. Una estrategia de cambio para la educación superior; vinculadas a la situación causada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19).

- Las implicaciones del COVID-19 en la Región Huetar Caribe Atlántica limita de algún modo compartir la propuesta con algunos sectores externos a la comunidad universitaria, como por ejemplo con las instituciones públicas y privadas que en alguna medida aportan a la transformación social del territorio y por ende sus opiniones y percepciones del modelo son importantes para ser considerados en la implementación de este.

- La nueva normalidad puede afectar la implementación del modelo en la región Huetar Caribe Atlántica dado que no toda la población universitaria cuenta con los recursos tecnológicos para su implementación.

- La tendencia actual sobre el uso de entornos virtuales puede favorecer el desarrollo del modelo. Sin embargo, las diferencias y los intereses del personal docente tradicionalista o con poco conocimiento en el uso de las nuevas tecnologías puede en alguna medida provocar apatía para participar en reuniones virtuales, como espacios de interacción con el equipo de gestión pedagógica universitaria. Con la idea de minimizar este efecto se proponen actividades de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías.

Planteamientos prospectivos de investigación:

Una vez que se realiza un proceso de investigación existe la posibilidad de que surjan nuevos interrogantes o propuestas para continuar el proceso de investigación. Las cuales en este caso ayudan a incrementar la calidad de la gestión pedagógica, de la docencia y de la actividad

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

investigadora universitaria. En este apartado se mencionan algunos planteamientos investigativos que surgen a raíz del estudio.

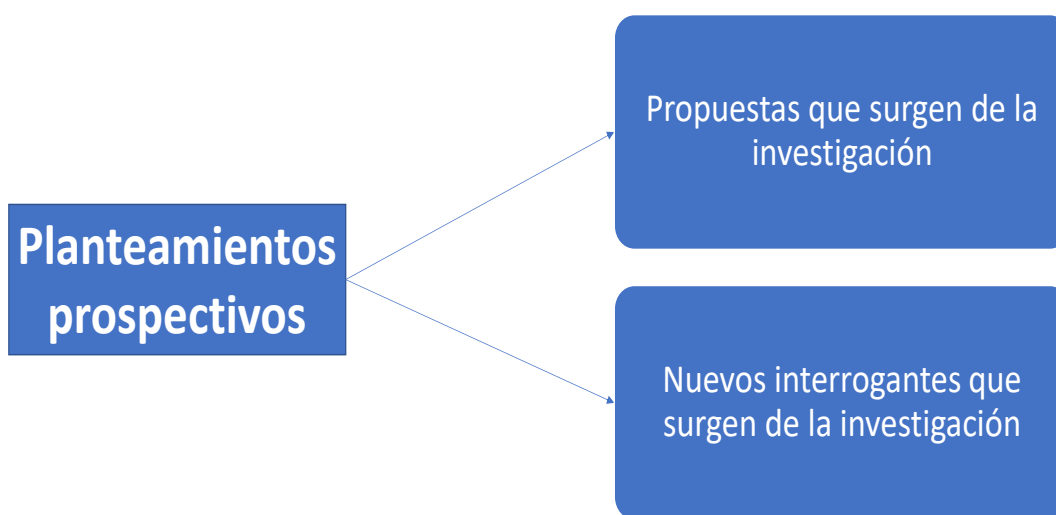


Ilustración 35. Componentes de los planteamientos prospectivos que se originan del estudio

Parte de la relevancia de este trabajo de investigación es brindar una propuesta que contribuya con la mejora de la gestión pedagógica en la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica, la cual puede ser ajustada a diversas regiones del país, o a otras latitudes con realidades similares. También, queda una base metodológica que puede ser utilizada o adaptada para estudios cualitativos similares.

Ahora bien, una vez desarrollado el marco teórico como sustento epistemológico del estudio, así como la experiencia de la doctoranda por más de treinta años como coordinadora de carrera y docente universitaria y por su puesto con el conocimiento fruto de esta investigación, y aunque puede parecer trivial esta relación, se considera necesaria para

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

diseñar y elaborar el Modelo de planificación para la gestión pedagógica universitaria. Una estrategia de cambio para la educación superior, el cual presume contribuir con la mejora en la calidad de la educación universitaria en sedes regionales costarricenses y en otras regiones con similares condiciones. Por tanto, las relaciones propuestas entre cada uno de los ámbitos que constituyen el modelo, así como la integración de sus estrategias representan una forma novedosa de planificación de la gestión pedagógica universitaria que merece ser analizada en profundidad y en un marco global para establecer su pertinencia.

Asimismo, se podrá profundizar en la valoración de la calidad del modelo propuesto para la gestión pedagógica universitaria en la región objeto de estudio, así como los elementos que lo limitan y los beneficios que tiene en la gestión pedagógica y su impacto en la docencia universitaria. En ese sentido conviene realizar un estudio retrospectivo (longitudinal) en el cual se consideren los datos obtenidos en la presente investigación, así como la implementación de una metodología mixta con la idea de buscar la posibilidad de generalizar algunos resultados.

Adicionalmente y como se mencionó anteriormente, son muchos los interrogantes que surgen del estudio, algunos de ellos son:

¿Cuál es la viabilidad para cambiar las prácticas para la gestión pedagógica de parte de los coordinadores de carrera por las estrategias propuestas en este estudio?

¿Se logra una mayor participación del personal académico en el desarrollo de proyectos de investigación en las tres áreas sustantivas de la universidad con la implementación de los Core?

¿Cuáles y cómo deberían de ser los procesos de autoevaluación, coevaluación y evaluación de la oferta académica?

¿Qué y cómo las nuevas estrategias de aprendizaje que puedan mejorar la didáctica universitaria?

¿Qué puntos débiles se dan en el trabajo colaborativo?

¿Cómo impactan los entornos digitales en el proceso de gestión del conocimiento?

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

¿Cómo los equipos de gestión colaborativa (EGC) pueden mejorar las estrategias de seguimiento y acompañamiento que tiene la comunidad universitaria para desarrollar proyectos de formación docente, de proyección social e investigación de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica?

El desafío por lograr consiste en valorar qué y cómo las estrategias de gestión pedagógica universitaria pueden variar en el tiempo, cuál es su comportamiento a partir del incremento en el uso de los nuevos entornos digitales en el marco de la nueva normalidad a causa de la pandemia mundial por el Covid 19, qué tan permanentes son las estrategias pedagógicas descubiertas en este estudio y cuáles productos de los nuevos planteamientos se logran identificar y si estas se podrían incorporar en el modelo propuesto o bien habrá que ajustar o eliminar algunas estrategias con el propósito de mejorar su calidad del modelo.

Es importante plantear estudios complementarios en otras regiones con diferentes características para determinar cuáles variaciones pueden existir por contexto y por condiciones internas y externas a cada universidad con respecto a las estrategias para la gestión pedagógica.

Otro desafío interesante para avanzar en el conocimiento acerca de la gestión pedagógica universitaria en el marco de una nueva normalidad es desarrollar nuevos planteamientos prospectivos relacionados con la migración de las clases presenciales a plataformas virtuales. Esto con el fin de analizar las estrategias pedagógicas universitarias de cara a una nueva era digital y su incidencia en el proceso de aprendizaje.

IX PARTE
Bibliografía

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

9. Bibliografía

- Abreu O, Gallegos M, Jácome J, Martínez R. (2017). La didáctica: epistemología y definición en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte del Ecuador. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v10n3/art09.pdf>
- Álamo, F. y García, M. (2007). Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: un estudio de las universidades españolas. Recuperado de <http://www.cimat.mx/~pabreu/PlaneacionEstrategica.pdf>
- Almuiñas, J. y López, J. (agosto, 2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL, Florianópolis*, 5(2), 72-97. doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72
- Álvarez, J. y Gómez, Ma. (2011). El espacio europeo de educación superior, las competencias, el trabajo colaborativo, la calidad. Algunas pinceladas. *En Series Redes*, 1. Editorial Marfil, Alicante, España. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20329>
- Aravena F. (2013). Desarrollando el modelo colaborativo en la formación docente inicial: la autopercepción del desempeño profesional del practicante en acción. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052013000100002
- Araya, I. (2008). La formación dual y su fundamentación curricular. Portal de revistas académicas de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/523>
- Arce, A. y Quesada, M. 1991. *Compendio de currículo, II Parte. Planeamiento didáctico y diseño curricular*. Heredia: EUNA
- Armengol, C. (2013). Propuestas para conseguir una cultura colaborativa en los centros educativos. Recuperado de <https://es.slideshare.net/bombomcarla/07-cultura-colaborativa>
- Armengol, C., Navarro, M. y Carnicero, P. (2015). La creación de comunidades de práctica profesional. En J. Gairín (Coord.). *Comunidades de Práctica Profesional. Creación, desarrollo y evaluación*. (pp. 33 -50), Madrid: Wolters Kluwer. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/153506/Las_comunidades_de_practica_profesional_BR_04.pdf
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL.
- Arroyo, J. (2010). *Gestión y director gestor*. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Arroyo, J. (2011). *Gestión estratégica de las organizaciones*. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2016). Modificación del Artículo 2 y adición de un transitorio 2 de la Ley No. 6162, de 30 de noviembre de 1977. Ley que Otorga la Personalidad Jurídica al Consejo Nacional de Rectores. Recuperado de <http://proyectos.conare.ac.cr/asamblea/19975.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2010). Reglamento a la Ley que Regula las Instituciones de Enseñanza Superior Parauniversitaria N° 36289-MEP. Recuperado de: <http://cse.go.cr/sites/default/files/files/Reglamento%20a%20la%20Ley%20que%20Regula%20las%20Parauniversitarias.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Informe anual*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13161/banco-interamericano-de-desarrollo-informe-anual-2008-resena-del-ano>
- Barbera, N, y Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/904/90424216010.pdf>
- Barquero D'Avanzo, M (2017). Modelo de acción integral de planificación estratégica para el desarrollo curricular. Una estrategia para la gestión pedagógica. Travieso. C. En *Inno Educa Tic 2017. En la IV Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.
- Barquero D'Avanzo, M (2018). La planificación en la docencia universitaria. Una herramienta para transformar realidades locales. Gherab. En *VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje*. Université Paris Diderot, Francia.
- Barrantes, R. (2006). *La Investigación: un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: EUNED. Recuperado de https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Barrera-Conominas, A., Fernández de Álava, M., Rodríguez-Gómez, D. y Gairín, J. (2015). Guía de Autoevaluación de las comunidades de práctica profesional. En J. Gairín (coord.). *Comunidades de Práctica Profesional. Creación, desarrollo y evaluación*. (pp. 75-108), Madrid, España: Wolters Kluwer. Recuperado de: file:///C:/Users/WINDOWS_7/Downloads/cap4_guiautoevaluacion.pdf
- Barrios, O. (2004). *Evaluación estratégica y demandas sociales para la construcción del nuevo currículo de trabajo social*. Recuperado de www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-018-066.pdf
- Bautista, P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Recuperado de *Bibliografía Latinoamericana* Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-investigaciones-en-educacion/articulo/bautista-p-proceso-de-la-investigacion-cualitativa-epistemologia-metodologia-y-aplicaciones-bogota-colombia-manual-moderno-2011-232-p>

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Beltrán, J. Rivera, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina Educación y Educadores. 18(3), pp. 435-455. Colombia: Universidad de La Sabana Cundinamarca,
- Benavides, H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "san juan de bucaý" del cantón general Antonio Elizalde (bucay). Durante periodo 2010-2011.* (Tesis de grado previa la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional) Centro universitario Guayaquil. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Herman.pdf
- Bernal, M. (2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso.* Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion3b3n-a-laplanificacion3b3n1.pdf>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa.* Madrid: La Muralla.
- Bolaños, C. (2015). *Orientación para los procesos de diseño curricular. Diseño curricular universitario. San José, Costa Rica. Vicerrectoría de docencia: Universidad de Costa Rica.* Recuperado de <http://www.cea.ucr.ac.cr/media/diea/publicaciones/orientacion-diseno-curricular.pdf>
- Bolaños, G. y Molina, Z. (2007). *Introducción al currículo.* San José, Costa Rica: EUNED.
- Bryson, J. M. (1996). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Callahan, S., Schenk, M. y White, N. (2008). *Building a collaborative workplace. Anecdote.* Recuperado de http://www.anecdote.com/pdfs/papers/AnecdoteCollaborativeWorkplace_v1s.pdf
- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).* Recuperado de <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Castillo, J., Góndola, G., González, A. y Tristán, A. (2015). *Elementos, fuentes y fundamentos del currículo.* Recuperado de https://issuu.com/muchachita1210/docs/elementosfuentes_y_fundamentos_de
- Castro, A (2009). *La educación que necesitamos...otra educación Alejandro Castro SantanderRed Latinoamericana de Convivencia Escolar.* Recuperado: <https://studylib.es/doc/3112273/castro--a.-2009.-la-educacion-que-necesitamos...-otra-edu...>
- Chacón, F (2013). La gestión educativa: concreción y transformación, en Martínez, X. y Rosado, D. *Gestión educativa y prospectiva humanística*, colección Paideia, Siglo xxi, Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional, pp. 51-70.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Ciscar, C. (1992). Estructura del curriculum: Elementos que lo integran. *En El curriculum como campo de proyección e intervención didáctica*. Valencia, España: Nau Llibres. Recuperado de: <http://cursos.aiu.edu/Modelos%20Curriculares/PDF/Tema%203.pdf>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Universidad de Chile*. 14(1), pp. 61-71 Universidad del Bío Bío Chillán, Chile
- Collado I. (2012). *Director escolar, competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro*. Recuperado de <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Consejo Nacional de Rectores. (2013). *Taller Regional 2013 de Estadísticas Educativas de CONARE. Instituto de estadística de la UNESCO*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Agenda_Taller_Antigua.pdf
- Consejo Nacional de Rectores. (2015). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020. Consejo Nacional de Factores. Oficina de planificación de la educación superior. (OPES; (37)-2015)*. Recuperado de: http://siesue.conare.ac.cr/images/documentos/planes_2016_2020.pdf
- Conferencia Mundial sobre Educación Superior. (1998). Declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Forjar una nueva visión de la Educación Superior. París, UNESCO. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Consejo Superior de la Educación República de Costa Rica. (2010). *Reglamento a la Ley que Regula las Instituciones de Enseñanza Superior Parauniversitaria N° 36289-MEP* Recuperado de <http://cse.go.cr/sites/default/files/files/Reglamento%20a%20la%20Ley%20que%20Regula%20las%20Parauniversitarias.pdf>
- Consejo Universitario. (1969). *Leyánica de la Universidad de Costa Rica (Publicada en la Gaceta Oficial No. 191, jueves 29/08/1940)*. Recuperado de http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/ley_de_creacion_ucr.pdf
- Costa Rica. (1949). *Constitución política de la República de Costa Rica. San José: Imprenta Nacional, 1978*. Recuperado de: https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/constitucion_politica_digital_edincr.pdf
- Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4 ed.). Nebraska: Pearson.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Creswell, J. (2013). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (5 ed.). Nebraska: Pearson.
- Creswell, J. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (ed.). Nebraska: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dell'aquila C., Tria F., Lefons E. y Tangorra F. (2008). *Business intelligence applications for university decision makers*. Recuperado de: https://www.academia.edu/19302054/Business_intelligence_applications_for_university_decision_makers
- Didou, S. (2014). *UNESCO y la Educación Superior, 2014-2017: aportes de la Reunión de Cátedras UNESCO sobre la educación superior, las TIC en la educación y los profesores*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/UNESCO-summary-report-chairs-2014-1.pdf>
- Drucker, P. (1993a), *Managing for Results* (14 ed). Harper Collins, London.
- Drucker, P. (1993b). *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness. New York, NY: HarperBusiness
- Drucker, P. (1993c). *Gerencia para el futuro*, Bogotá: Editorial Norma
- Escudero, J. (1992). Los desafíos de las Reformas Escolares: cambio educativo y formación para el cambio. Editorial Arquetipo, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4813>
- Fernández S. y Rosales M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Recuperado de: <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata
- Fundación, RH. (2006). Unidad de conocimiento. La gestión participativa. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Gacel-Avila, J. y Orellana, N (2014). *Educación superior gestión innovación e internacionalización*. Madrid: Universidad de Valencia.
- Gairín J. (1996). *La Organización Escolar: Contexto y texto de actualización*. Madrid: Editorial La Muralla
- Gairín J. y. Bris, M. (2011). La acreditación en las instituciones de educación superior. *Revista de Docencia Universitaria*, 9 (1). Recuperado de <http://www.redage.org/publicaciones/la-acreditacion-en-las-instituciones-de-educacion-superior>
- Gairín, J (2015) J. *Las comunidades de práctica profesional*. Madrid: Wolters Kluwer.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2015). La realidad del aprendizaje organizativo en la administración pública catalana. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 8, 8 – 23.
- Gairín Sallán, J (2017). Gestionar la complejidad e impulsar la mejora en la universidad. Villa. A. En *VII Foro Internacional para la Innovación Universitaria*. Sede de Afundación, Ciudad de Vigo. España.
- García, A. (2013). La planificación estratégica en las universidades públicas en España: un análisis de sus objetivos. *Revista Aula* 19, pp.111-132.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2015-2018). *Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia. Plan Nacional para Afrodescendientes 2015-2018*. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/wp-content/uploads/2015/10/PLAN-AFRODESCENDENCIA-DIAGRAMADO.pdf>
- Gómez, S. (2015). Calidad y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: la implementación, fase olvidada. *Red de Dirección Estratégica en la Educación superior*. Recuperado de www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/rcu/article/download/831/782/
- Gómez, M. (2005). Bases y fundamentos curriculares. *Revista Educação e Tecnologia*, 1(1). Recuperado de http://www.faacz.com.br/revistaeletronica/links/edicoes/2005_01/edutec_curriculo_mercedes_2005_1.pdf
- González, M (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. [pdf] Recuperado de <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>
- Guba, E y Lincoln, Y. (1990). *Fourth generation evaluation*. (2da edición). London: Sage.
- Guba, E. (1990). *The paradigm dialog*. [pdf]. Recuperado de: <http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/guba.pdf>
- Henríquez, C de Villalta, Reyes, J. (2008). *La transversalidad: un reto para la educación primaria y secundaria*. [pdf] Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan039738.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., (2014) *Metodología de la investigación*, (6 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Imbernon, F. (2006). Actualidad y nuevos retos de la formación permanente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Recuperado de: file:///C:/Users/WINDOWS_7/Downloads/actualidadynuevosretos.pdf
- Imbernon y Medina (2006). Metodología participativa en el aula universitaria. La participación del alumnado. Fundación Dialnet. Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2247568>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares julio 2014: Resultados generales*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/empleo/publicaciones/reenaho2014-01.pdf>

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2018. Resultados generales*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/enaho-2018.pdf>
- Jensen, H. (18 de febrero de 2016). UCR como universidad pública estatal: retos y oportunidades. *El País.cr*. Recuperado de <http://www.elpais.cr/2016/02/18/ucr-como-universidad-publica-estatal-retos-y-oportunidades/>
- Korthagen, F., Loughran, J. y Russell, T. (2006). *Developing fundamental principles for teacher education programs and practices. Teaching and Teacher Education*. Recuperado de <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/19340/korthagen++developing+fundamental+principles.pdf?sequence=1>
- Kvale, S. (2011). *Las Entrevistas en Investigación Cualitativa*. Recuperado de https://books.google.es/bookshl=es&lr=&id=xZtyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&q=kvale+2011+entrevistas&ots=8LSLH8y6yJ&sig=gqzieV2WVnWsN8uIawXPcV0jQ_0#v=onepage&q=kvale%202011%20entrevistas&f=false
- Lledó, A. y Perandones, T. (2011). Hacia una cultura colaborativa entre el profesorado universitario. Revisión y fundamentación teórica del trabajo colaborativo. Departamento de Psicología Educativa y Didáctica Facultad de Educación. *En Series Redes* (Vol. I). Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20329>
- Llinàs-Audet, Giroto y Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re355/re355_02.pdf
- López-Gómez E. (2012). *El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica*. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/20169>
- Maduro, I Rietveldt de Arteaga, F (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*. Universidad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2937192>
- Malagón, L. (2003). La pertinencia en la educación superior. Elementos para su comprensión. *En Revista de la Educación Superior*. 32 (3), p. 127.
- Martínez, J. y Fernández de Álava, M. (2011). Nuevas políticas de desarrollo profesional para empleados públicos. El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEFJE) del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña. *Educación*, 47 (1), 69 – 93.
- Mazacón, A. (2012). *Clasificación de los elementos del currículo*. Recuperado de <http://lugarpedagogico.blogspot.com/2012/05/clasificacion-de-los-elementos-del.html>
- Martínez, B. (2016). *Cronología de la educación costarricense*. (1 ed.). San José, Imprenta Nacional. Recuperado

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

de [https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia de la educacion costarricense edincr.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia%20de%20la%20educacion%20costarricense%20edincr.pdf)

- Martínez, Xicoténcatl (2013a). “El camino a Siracusa: Gestión educativa con prospectiva humanística”, en Martínez, X. y Rosado, D. *Gestión educativa y prospectiva humanística*, colección Paideia Siglo xxi, Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional, pp. 25-50.
- Martínez, Xicoténcatl (2013b). “Introducción”, en Martínez, X. y Rosado, D. *Gestión educativa y prospectiva humanística*, colección Paideia Siglo XXI, Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional, pp.15-24.
- McMillan, H.; Schumacher, S. (2007). *Investigación Educativa* México: Pearson.
- Medina Márquez, N. (2005). El modelo curricular de la carrera de educación comercial en el Centro Universitario Regional de San Pedro Sula de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: un análisis del currículo prescrito y de la práctica pedagógica. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, San Pedro Sula, Honduras. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/el-modelo-curricular-de-la-carrera-de-educacion-comercial-en-el-centro-universitario-regional-de-san-pedro-sula-de-la-universidad-pedagogica-nacional-francisco-morazan-un-analisis-del-curriculo-prescrito-y-de-la-practica-pedagogica/>
- Meléndez, R. (2015). Educación-currículo y sociedad del conocimiento. *Revista de Tecnología y Comunicación en Educación*, 9(2). Recuperado de: <http://studylib.es/doc/8535194/educaci%C3%B3n---curr%C3%ADculo-y-sociedad-del-conocimiento>
- Meza, L. (2015). *Cronología de los modelos de gestión educativa*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú Editorial
- Miles, M., y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis an expanded sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Ministerio Educación Nacional. (2013). Gestión educativa. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>
- Ministerio de Educación Pública de Colombia. (2016). Modelo de Gestión Educativa. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-278738.html>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015 - 2018* “Alberto Cañas Escalante”. Recuperado de <https://app.box.com/v/pnd2015>
- Moles, R. (2004) *Derecho y control en Internet. La regulabilidad de internet*. Barcelona: Ariel.
- Mora, A. (2011). *Enfoque curricular tradicional versus enfoque holístico*. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/5265>
- Mora Vargas, A. (1998). Enfoque curricular tradicional versus enfoque holístico. *Revista Educación*, 22(2). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/5265/5065>

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Morales, E., Pineda, K. & Ávila K. (2012). Organizaciones innovadoras a partir de la interacción con la universidad: casos exitosos. En *Estudios Gerenciales*, 28, pp. 363-374. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea19.pdf>
- Morgan, D. L. (2002). Focus group interviewing. In J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interviewing research: Context & Method* (pp. 141–159). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc
- Morín, E. (2004). El método 6, ética. [pdf]. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/38049501/MORIN-2004-EL-METODO-6-ETICA>
- Orellana, M. (2011). *GERENCIA UNIVERSITARIA Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral, Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica). Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1034/1/Tesis%20Doctoral.%20Maria%20Isabel%20Orellana.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Perú. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo xxi: visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior* Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Ortega, F. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 38 (1,2), 61- 79. Distrito Federal, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/270/27012437004.pdf>
- Pérez, M. (2013). *Teoría, diseño y evaluación curricular*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/11391/LECT6_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porta L. y Silva M. (2003). “La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa”. Recuperado de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20en%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20contenido%20en%20la%20investigaci%C3%B3n%20educativa.pdf>
- Porter. M.E. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a La Estrategia* [pdf] Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Programa Estado de la Nación. (2014). *Estado de la educación*. Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación. (2015). *Estado de la educación*. Recuperado de: http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/assets/carpeta_iee_web.pdf

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Programa Estado de la Nación. (2019). Estado de la educación. Recuperado de: <https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>
- Putnam, H. (1994). *Las mil caras del realismo*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/49477086_Las_mil_caras_del_realismo
- Ramírez, A., Calderón, G. & Castaño, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: *un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media*. *Revista Mexicana de Investigación*
- Red Telescopi (2018). Convocatoria De Buenas Prácticas En Dirección Y Gestión Universitaria. Universitat Politècnica de Catalunya. España
- Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio.pdf>
- Reyes, J. y Henríquez, C. (2008). *La transversalidad: un reto para la educación primaria y secundaria*. Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes Centroamericanos de Educación Básica [pdf]. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan039738.pdf>
- Riccardi, R. (1950): *La Dinámica Della Direzione*. Franco Angeli, Milán.
- Robbins, S. (2013). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones*
- Rojas, C. (2012). Participación de los y las docentes en la transformación curricular: Teachers' Participation In Curricular Transformation. *Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/447/44723363012/>
- Ruiz, A. (2000). *La educación superior en Costa Rica. Tendencias y retos en un nuevo escenario histórico*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica,
- Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Recuperado de: <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/sander%20-%20gestion%20educativa%20en%20america%20latina%20-%20cap%20.%201%20y%202-%2038%20copias.pdf>
- Sandín, M. (2000). Criterios de Validez en la Investigación Cualitativa: De la Objetividad a la Solidaridad. *Revista de Investigación Educativa*. 18 (1). 223-242.
- Sandoval, C. (1997). *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social: investigación cualitativa*. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Sandoval, C. (2002) *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social: Investigación Cualitativa*. Recuperado de: <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Sanz, S. (2010). Comunidades de práctica: fundamentos, caracterización y comportamiento. Programa de Doctorado en Sociedad de la Información y del Conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya. Tesis Doctoral inédita.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. London, UK: Society for Research in Higher Education & Open University Press.
- Stake, R. (1999). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Editorial MORATA. ISBN: 9788471126306. 1ª edición.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desatollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Sitio Lupicinio (2008). *Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales*. *Athenea digital Revista del pensamiento é investigación social*. Recuperado de <http://psicologiasocial.uab.cat/lupicinio/index.php/el-aula/docencia/4-metodos-cualitativos>
- Tabash, N. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. *Revista Educación*, 21(2), Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/7906/7545>
- Taylor, S., y Bogdan, R. (ed.) (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tobar, M. (2014). *El docente como gerente en el aula, desde la visión de la gerencia participativa. Caso: Facultad de Administración y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana Categoría B de Quito*. (Tesis de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7830/Tesis%20Completa%20Final.pdf?sequence=1>
- Toruño, C. (2010). *Fundamentos curriculares de la ciudadanía en un Estado neoliberal: el caso de sistema educativo costarricense*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan039738.pdf>
- Trotter, R. (2012). Qualitative research sample design and sample size: Resolving and unresolved issues and inferential imperatives. *Elsevier* 55, 398-400. Recuperado de: file:///C:/Users/WINDOWS_7/Downloads/Trotter2012-QualitativeResearchSampleDesignandSampleSize-ResolvingandUnresolvedIssues.pdf
- Ugalde Viquez, J. (2000). *Administración del curriculum*. San José, Costa Rica: EUNED. Recuperado de Unesco, 2012: http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2013_Antigua_Guatemala/14_Costa_Rica_1.pdf
- Vásquez, E. (coord.) (2010). Programa de Escuelas de Calidad: Modelos de Gestión Educativa. Recuperado de <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

- Vallaes, F., Cruz, C., y Sasia, P. (2009). *Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria: construyendo ciudadanía en universidades responsables*. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf
- Venegas (2011). *La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad*. Recuperado de https://www.academia.edu/4006010/Vol_3_Number_1_2013_La_gestión_de_la_institución_educativa_y_su_vínculo_con_la_comunidad_Yadira_Abarca_H_Et_al

XI PARTE
Anexos

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

1. Anexos

Anexo 1: Operacionalización de categorías iniciales del estudio

Objetivo específico 1						
Identificar las estrategias de gestión pedagógica universitaria que se implementan en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.						
Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Estrategias de gestión pedagógica universitaria	Acciones sustantivas de las universidades que posibilitan su vinculación con los requerimientos académicos e institucionales en relación al desarrollo del curriculum.	1 Espacio del intercambio de saberes en el currículo	2 ¿Qué mejoras se deben hacer en el intercambio de saberes con los colegas docentes?			x
		2 Saberes desde las fuentes del currículo	No fue objeto de consulta, sino que se fundamentó con teoría fundada			
		3 Saberes desde el fundamento del currículo	3 ¿Cuáles son los fundamentos del currículo que considera usted en la planificación y desarrollo de su curso?			x
		4 Transformación social desde la pedagogía	4. Desde su experiencia en el curso que imparte: ¿Cómo define el aporte de su curso para la transformación social?			x
		5 Estrategia de planificación docente	5 Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?		x	x
			1 ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en el desarrollo de sus clases?		x	
			2 ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito con los docentes?		x	
		6 Estrategia de organización docente	4 ¿Cuándo se da cuenta de que un profesor planificó su clase?		x	
			6 Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las prácticas de éxito en la organización del desarrollo curricular en su curso?		x	x
8 Diseño curricular en la docencia universitaria	3 ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo de o del curso(s)?		x			
	15 ¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?		x	x		
14 Fin de la institución de educación superior	14 Desde su experiencia ¿Cómo ha contribuido en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica?			x	x	

Fuente: Barquero, 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Objetivo específico 2						
Describir el proceso de gestión pedagógica en la docencia universitaria de las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica						
Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculadas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinador	Docentes
Proceso de gestión pedagógica	Acciones para el desarrollo del curriculum universitario con perspectiva colaborativa	15 Proceso de gestión pedagógica colaborativa	1 ¿Cuáles son los espacios de colaboración que tienen los docentes en la universidad para socializar las estrategias pedagógicas?			x
		16 Docencia universitaria colaborativa	16 ¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución universitaria para el desarrollo de su curso?		x	x
Didácticas para la gestión pedagógica	Metodologías y técnicas para el proceso educativo universitario a nivel individual, grupal, comunitario y organizacional.	9 Acciones didácticas (técnicas) con estudiantes universitarios	9 ¿Cuáles son las diferentes didácticas (técnicas o métodos) que ha implementado en su curso para el cumplimiento del currículo?			x
		10 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual	10 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes de su curso?			x
		11 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo grupal	11 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes de su curso?			x
		12 Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo comunitario	12 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso?			x
		13 Acciones aplicadas (técnicas) en organizacional	13 ¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso?			x

Fuente: Barquero, 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Objetivo específico 3						
Comprender la participación del personal docente y coordinadores de carrera en el desarrollo de proyectos de formación, investigación y proyección social en las de carreras de Administración de Negocios y similares en su nomenclatura de oferta académica, en las universidades de la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.						
Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Proyectos de formación, investigación y de proyección social	Participación en propuestas académicas de investigación, de docencia y proyección social	17 Experiencia en la participación de proyectos de formación docente orientados a la gestión pedagógica	19 ¿En qué temas ha recibido formación docente? ¿Cuál es su rol en la formación docentes?		x	x
			7 ¿Qué te ofrece la universidad en temas de formación complementaria? (cursos libres y/o de educación continua)	x	x	
		17 Experiencia en la participación de proyectos de investigación orientados a la gestión pedagógica	17 ¿Cuál ha sido su participación en proyectos de investigación?	x	x	x
		17 Experiencia en la participación de proyectos de proyección social orientados a la gestión pedagógica	18 ¿Cuál ha sido su participación en temas de proyección social?	x	x	x

Fuente: Barquero, 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Objetivo específico 4						
Proponer un modelo gestión pedagógica universitaria para la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.						
Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Modelo de gestión pedagógica universitaria	Esquema que guía la gestión universitaria para el desarrollo curricular acorde a su misión y visión de cada centro universitario	18 Mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario	20 Qué se debe mejorar en la gestión institucional para tener una buena gestión pedagógica?	x	x	x

Fuente: elaboración propia, 2019.

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Objetivo específico 5						
Plantear estrategias pedagógicas concretas para la gestión pedagógica universitaria para la Región Huetar Caribe Atlántico de Costa Rica.						
Identificación del constructo	Definición operacional	Categorías vinculas al constructo	Pregunta asociada a la categoría	Estudiante	Coordinadores	Docentes
Propuesta de estrategias de mejora para la gestión pedagógica universitaria	Lineamientos que orienten las mejoras de gestión pedagógica en el desarrollo del curriculum universitario.	7 Estrategias de gestión pedagógica para el desarrollo curricular	7 Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en su curso?		x	x
			8 Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en su curso?		x	x

Fuente: elaboración propia, 2019.

Anexo 2: Cuadro de expertos especialistas en pedagogía y metodología que participaron del proceso de valoración del instrumento de recolección de información

ASESORÍA EXPERTA	APORTES EN EL PROCESO DE VALIDACIÓN	ÁREAS DE EXPERTICIA
Experto en pedagogía	El aporte fue orientar en formulación de los contenidos, desde su experiencia en gestión de grupos y equipos de trabajo en contextos educativos y dinámicas de las organizaciones, de la administración pública en el nivel universitario. Además de sugerir criterios para valorar la matriz.	Licenciada en Filosofía y Letras y Doctora en Pedagogía por la UAB. Profesora del Departamento de Pedagogía Aplicada desde 1995. Está especializada en formación para la constitución y gestión de grupos y equipos de trabajo en contextos educativos. Investiga sobre las dinámicas de los grupos y de las organizaciones empresariales, de la administración pública, de diferentes niveles del sistema educativo y universitarias, centrándose en temas de liderazgo, de gestión del conocimiento y de género. Ha publicado los resultados de la investigación desarrollada tanto en libros de editoriales de reconocido prestigio, como en revistas de impacto nacional e internacional (EDO, 2017).
Experto en metodología	El aporte fue desde la revisión metodológica de las preguntas, además de orientar en aspectos socioculturales de la región Caribe-Atlántico.	<p>Ha trabajado como investigador y metodólogo cualitativo para el desarrollo estratégico institucional y comunitario, con la Cooperación Internacional, sector privado, público, Gobierno local y sociedad civil, así como partidos políticos, universidades privadas y públicas, elaborando diseños de planificación estratégica, investigación social, de mercados, evaluaciones de política pública, planes, programas y proyectos, diseñando metodologías para el desarrollo.</p> <p>Actualmente es docente de la Facultad de Medicina, Escuela de Salud Pública, donde colabora como investigador metodólogo cualitativo, se ha desempeñado como corrector de pares para revistas científicas nacionales e internacionales, y realiza permanentemente capacitaciones para la actualización y perfeccionamiento docente en investigación cualitativa y en habilidades blandas a nivel corporativo.</p> <p>En los últimos años dirigió investigaciones complejas en Salud referidas a: evaluación del programa de navegación en cáncer de mama, la consulta nacional para elaborar el Plan Nacional de Salud para la población afrodescendiente evaluó el protocolo de atención a víctimas de violación y valoró la gestión de la rectoría en salud.</p> <p>Es consultor metodólogo cualitativo para el BID, agencias de Naciones Unidas y asesor para el Ministerio de Justicia y Paz en temas de articulación intersectorial, dirigió con mucho éxito el Plan Estratégico territorial y académico de la Sede Atlántica de la UCR, con enfoque de indagación apreciativa y metodología participativa.</p>

Fuente: Barquero, 2019.

Anexo 3: Cuadro de expertos especialistas que participaron del proceso de valoración del instrumento de recolección de información

Experto	Aporte al objeto de estudio	Descripción de la hoja de vida
Experto 1	Profesional experto en temas económicos, financieros y empresariales. Facilitó orientación en temas de desarrollo territorial de la región Huetar.	Doctor en Gobierno y Políticas Públicas y Master of Science en Teoría de la Economía. Investigador y profesor en diversas disciplinas en Administración de Negocios, Informática Empresarial, Economía General, Microeconomía, Macroeconomía, Historia del Pensamiento Económico, Teoría Monetaria, Relaciones Económicas Internacionales, Economía Mundial, Políticas Económicas, Políticas Públicas y Entorno de la Economía Internacional en la Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Academia Estatal Agrícola de Bielorrusia (AEAB), Universidad de Kiev Campus Taras Shevchenko (UKTS), Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), Universidad de Barcelona (UB), Universidad de Santander de Bucaramanga, Colombia (UDES). Experiencia profesional en asesorías a Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en los campos de la Administración, Planeamiento Estratégico, Estudios de Factibilidad. Seminarios y talleres en Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Principios de Administración, Administración Pública, Gestión Pública, Toma de Decisiones, Estrategias de Promoción, Gestión Empresarial, Liderazgo, Ética Laboral y Profesional y Cambio Organizacional. Consultor especialista en política pública de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): La evaluación de las políticas públicas y el marco institucional para el desarrollo económico local de la agricultura familiar en Costa Rica. FAO-Costa Rica. Fundador y presidente de la Fundación LABPPIES: Laboratorio en Política Pública e Inteligencia Económica y Seguridad para Latinoamérica. Consultor en Análisis Microeconómicos, Macroeconómicos, Comercio internacional, Mercados Financieros Internacionales y política pública en RTN Revista. Sistema Nacional de Radio y Televisión, SINART, Canal 13 y Radio Nacional. Costa Rica
Experto 2	Orientó sus aportes al fin	Profesor Asociado en la Universidad de Costa Rica. Tengo los títulos de bachiller, egresado de la

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Experto	Aporte al objeto de estudio	Descripción de la hoja de vida
	educativo del objeto de estudio en el instrumento.	Licenciatura en Historia y Magister Scientae en Historia Agraria UCR (1995), Doctor en Programa de Doctorado en Investigación Educativa de la UNED (2009). He escrito 12 textos entre artículos, ponencias y libros acerca de los temas históricos referidos a Turrialba. Además, tengo 6 artículos sobre investigación educativa y relacionados con la diversidad cultural y la presencia de migrantes en las aulas costarricenses.
Experto 3	Participó con orientaciones referidas a los principios de ética aplicados en el Instrumento de Recolección de Información.	Licenciada en Psicología, Magíster en Psicopedagogía, Magíster en Bioética, Doctorado en Educación con Especialidad en Mediación Pedagógica. Egresada de Maestría Académica en Filosofía. Docente, Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Costa Rica. Miembro del Comité Asesor de la Red Latinoamericana y del Caribe de Bioética, Redbioética Unesco
Experto 4	Orientó sus opiniones en torno al impacto colegiado del objeto de estudio.	Dra. de profesión, realizó su maestría en epidemiología y su doctorado lo hizo en Salud Pública, actualmente es docente titular de la Facultad de Medicina y coordinadora de la cátedra de Trabajos Finales de Graduación para estudiantes de licenciatura en la escuela de Salud Pública.
Experto 5	Hizo aportes orientados a la mejora de la entrevista a docentes y aportes en temas de gestión educativa y la organización del cuerpo docentes en la institución educativa.	Doctora en Educación de la Universidad Católica de Costa Rica. Máster en Administración Universitaria de la Universidad de Costa Rica. Máster en Administración Educativa de la Universidad Católica de Costa Rica. Experiencia como docente universitaria desde el año 2000, en diferentes universidades públicas y privadas del país, en grado y posgrado, en procesos relacionados con la formación de profesionales en educación, administración educativa, investigación, planificación curricular y administración universitaria. Actualmente se desempeña como directora de la Escuela de Administración Educativa, Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica y como directora de la Revista Gestión de la Educación de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.
Experto 6	Realizó aportes en el fondo de los instrumentos, asesorando el fin de la gestión	10 años educador de educación general básica, 13 años director de centros educativos, 12 supervisor de educación en las diferentes modalidades del sistema educativo costarricense. Experiencia laboral a nivel superior. 22 años como profesor de la Universidad de

Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica

Experto	Aporte al objeto de estudio	Descripción de la hoja de vida
	pedagógica y estrategia colaborativa	Costa Rica, impartiendo cursos de licenciatura y maestría en administración de la educación, lector y director de tesis en la Facultad de Educación de la UCR. Títulos obtenidos: licenciatura y maestría en Administración de la educación, doctorado en ciencias de la educación. Temas abordados en su desarrollo profesional han sido: La gestión de organizaciones educativas en contextos de pobreza; El papel del administrador educativo ante los cambios vertiginosos en la sociedad actual; La complejidad del sistema educativo en entornos modernos.

Fuente: Barquero, 2019.

Anexo 4: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio-docentes

**Tabla 54. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio–
Docentes**

Categorías objeto de estudio	Preguntas	Univocidad		Promedio Nivel de Importancia	Pertinencia	
		Sí	No		Sí	No
Espacio del intercambio de saberes en el currículo	¿Cuáles son los espacios de colaboración que tiene como docente en la institución para socializar las estrategias pedagógicas?	100%		5	100%	
Saberes desde el fundamento del currículo	¿Qué mejoras se deben hacer en el intercambio de saberes con los colegas docentes? (<u>No se realizó</u>)	100%		5	100%	
Saberes desde el fundamento del currículo	¿Cuáles son los fundamentos del currículo considera usted en la planificación y desarrollo de su curso?	100%		5	100%	
Transformación social desde la pedagogía	Desde su experiencia en el curso que imparte: ¿Cómo define el aporte de su curso para la transformación social?	80%		4	100%	
Estrategia de planificación docente	Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?	100%		5	100%	
Estrategia de organización docente	Desde su experiencia: ¿cuáles han sido las experiencias de éxito en la organización del desarrollo curricular en su curso?	80%		4	80%	
Mejoras de la administración docente	Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en su curso?	100%		5	100%	
Diseño curricular en la docencia universitaria	Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en su curso?	100%		5	100%	
Acciones didácticas (técnicas) con estudiantes universitarios	¿Cuáles son las diferentes didácticas (técnicas o métodos) que ha implementado en su curso para el cumplimiento del currículo?	80%		4	80%	
Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual, grupal, comunitario y organizacional	¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo individual con estudiantes de su curso?	100%		5	100%	
Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual, grupal, comunitario y organizacional	¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo grupal con estudiantes de su curso?	100%		5	100%	

**Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines
a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica**

Categorías objeto de estudio	Preguntas	Univocidad		Promedio Nivel de Importancia	Pertinencia	
		Sí	No		Sí	No
Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual, grupal, comunitario y organizacional	¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo comunitario con estudiantes de su curso?	100%		5	100%	
Acciones aplicadas (técnicas) en trabajo individual, grupal, comunitario y organizacional	¿Cuáles son las acciones didácticas (técnicas o métodos) aplicadas en el trabajo organizacional (institucional) con estudiantes de su curso?	100%		5	100%	
Fin de la institución de educación superior	Desde su experiencia ¿Cómo ha contribuido en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica?	100%		5	100%	
Proceso de gestión pedagógica colaborativa	¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?	100%		5	100%	
Docencia universitaria colaborativa	¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución para el desarrollo de su curso?	80%		4	80%	
Experiencia en la participación de proyectos de formación docentes, investigación y proyección social orientados a la gestión pedagógica	Me podría comentar su experiencia en la participación de proyectos de investigación, proyección social y formación docentes, ¿orientados a la gestión pedagógica?	80%		4	80%	
Mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario	¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario?	80%		4	80%	

Fuente: Barquero, 2018.

Anexo 5: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio –coordinadores de carrera.

Tabla 55. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio –coordinadores de carrera.

Categorías previas según propósito	Preguntas	Univocidad		Promedio Nivel de Importancia	Pertinencia	
		Sí	o N		Sí	o N
Estrategia de planificación docente	Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en la planificación del desarrollo curricular en su curso?	100 %		5	100 %	
Estrategia de organización docente	Desde su experiencia: ¿cuáles han sido las experiencias de éxito en la organización del desarrollo curricular en su curso?	80 %		4	80 %	
Mejoras de la administración docente	Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo curricular en su curso?	100 %		5	100 %	
Diseño curricular en la docencia universitaria	Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la planificación del desarrollo curricular en su curso?	100 %		5	100 %	
Fin de la institución de educación superior	Desde su experiencia ¿Cómo ha contribuido en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución académica?	80 %		4	80 %	
Proceso de gestión pedagógica colaborativa	¿Cuál ha sido su experiencia en la colaboración curricular con el cuerpo docente (de su disciplina y de otras)?	60 %		3	60 %	
Docencia universitaria colaborativa	¿Cuál ha sido el apoyo que ha tenido de la institución para el desarrollo de su curso?	80 %		4	80 %	
Experiencia en la participación de proyectos de formación docentes, investigación y proyección social orientados a la gestión pedagógica	Me podría comentar su experiencia en la participación de proyectos de investigación, proyección social y formación docentes, ¿orientados a la gestión pedagógica?	80 %		4	80 %	
Mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario	¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario?	100 %		5	100 %	

Fuente: Barquero, 2018.

Anexo 6: Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio – Estudiantes.

Tabla 56. Escala de valoración del ítem de acuerdo con sujetos de estudio – Estudiantes.

Categorías previas según propósito	Preguntas	Univocidad		Nivel de Importancia	Pertinencia	
		Sí	o N		Sí	o N
Estrategia de planificación docente	Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito en el desarrollo de sus clases?	100		5	100	
Estrategia de organización docente	Desde su experiencia: ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito con los docentes?	100		5	100	
Mejoras de la administración docente	Desde su experiencia: ¿Qué se debe mejorar en la organización del desarrollo del currículo o del o los curso(s)?	80		4	80	
Diseño curricular en la docencia universitaria	Desde su experiencia: ¿Cuándo te se cuenta que un profesor planificó su clase?	100		5	100	
Experiencia en la participación de proyectos de formación docentes, investigación y proyección social orientados a la gestión pedagógica	Me podrían comentar su experiencia en la participación de proyectos de investigación, proyección social y formación complementaria (cursos libres y/o de educación continua)?	60		3	60	
Mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario	¿Qué se debe mejorar en la gestión institucional para el buen desarrollo del currículo universitario?	100		5	100	

Fuente: elaboración propia, 2018.