

Universidad Nacional de Costa Rica  
Maestría en Administración de Recursos Humanos  
Escuela de Administración

Trabajo Final

Curso:

MPI 713 Consultoría y Asesoría

Título del Trabajo:

**Gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación para  
el año 2022 Escuela de Administración UNA**

Tutora:

Máster Cristina Cubero Lazo

Estudiantes:

Rojas Segura Joseth María

Cruz Sandoval Sebastián Javier

Lector:

**MGRH.** Rafael Bogarin Ulloa

# Índice

Resumen.....	6
Palabras clave.....	6
Abstract.....	7
Key words.....	7
I.    Introducción: .....	8
Planteamiento del problema: .....	9
Justificación del problema .....	9
Objetivos del trabajo:.....	12
Objetivo General: .....	12
Objetivos específicos: .....	12
II.   Metodología: .....	13
1.    Fase Piloto de verificación de necesidades de aprendizaje y conocimiento ..	13
2.    Análisis y definición de necesidades de capacitación .....	14
3.    Diseño Curricular y de cursos .....	15
4.    Desarrollo de programas y materiales .....	17
5.    Implementación .....	18
6.    Evaluación y actualización de cursos .....	18
III.  Fundamento teórico y estado de la cuestión: .....	20
IV.   Alcances y Limitaciones: .....	23
Limitación General: .....	24
V.    Presentación de la investigación:.....	25
VI.   Análisis de los resultados: .....	27
VII.  Conclusiones: .....	53
Objetivo 1. ....	53
Objetivo 2. ....	59
Objetivo 3. ....	62
VIII. Recomendaciones: .....	64
Objetivo 1. ....	64
Objetivo 2. ....	66
Objetivo 3. ....	68
IX.   Propuesta Plan de Capacitación Docente .....	70
Introducción.....	70

<b>Objetivo General:</b> .....	72
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	72
<b>Alcances</b> .....	72
<b>Limitaciones</b> .....	73
<b>Plan de Capacitación Docente</b> .....	74
<b>Productos de valor</b> .....	88
<b>1. Reinversión Integral del Docente EDA</b> .....	88
<b>2. Docentes líderes EDA</b> .....	92
<b>Flow de trabajo genérico para un Docente EDA</b> .....	93
<b>X. Referencias</b> .....	96
<b>XI. Anexos</b> .....	98
<b>1. Calendario: Gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación 2022 de la Escuela de Administración UNA.</b> .....	98
<b>2. Evaluación Asociación de Estudiantes (ASOEDA)</b> .....	98
<b>3. Guía de entrevista abierta para académicos destacados</b> .....	101
<b>4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</b> .....	109
<b>5. Ejes de actualización docente de la Vicerrectoría de Docencia, UNA</b> .....	109
<b>6. Modelo de Josh Bersin, 2015. Deloitte Consulting LLP, 2019.</b> .....	114
<b>7. Modalidades sugeridas</b> .....	115
<b>8. Marketing del proyecto</b> .....	116

## Índice de Figura

<b>Figura 1. Taxonomía de Bloom</b> .....	15
<b>Figura 2. Dominio Psicomotor</b> .....	16
<b>Figura 3. Dominio Cognitivo</b> .....	16
<b>Figura 4. Dominio Afectivo</b> .....	17
<b>Figura 5. Evaluación de acciones formativas</b> .....	19
<b>Figura 6. Alcances de la investigación</b> .....	23
<b>Figura 7. Ejes temáticos de la actualización profesional docente</b> .....	63
<b>Figura 8. Servicios de asesoría y apoyo pedagógico para los docentes de la UNA.</b> 67	
<b>Figura 9. Oferta de cursos Vicerrectoría de Docencia, UNA.</b> .....	68
<b>Figura 10. Pilares de Liderazgo</b> .....	71
<b>Figura 11. Escenario ideal de la propuesta.</b> .....	73
<b>Figura 12. Flow de trabajo</b> .....	93
<b>Figura 13. Entrevista abierta para académicos destacados.</b> .....	101
<b>Figura 14. Herramienta del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</b> .....	109

<b>Figura 15. Pedagogía universitaria estrategias activas para el aprendizaje</b> .....	110
<b>Figura 16. Tecnologías de la Información y Comunicación para el aprendizaje</b> .....	110
<b>Figura 17. Fortalecimiento e integración de la investigación extensión y producción</b> .....	111
<b>Figura 18. Temas transversales</b> .....	111
<b>Figura 19. Gestión académica</b> .....	112
<b>Figura 20. Identidad y pertenencia institucional</b> .....	112
<b>Figura 21. Seminarios virtuales</b> .....	113
<b>Figura 22. “Continuous (in the flow) Learning Approaches”</b> .....	114
<b>Figura 23. Como lograr alcanzar la reacreditación 2022</b> .....	116

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Condición laboral de los académicos que respondieron el cuestionario</b> .....	27
<b>Tabla 2. Cátedra a la que pertenece</b> .....	28
<b>Tabla 3. Experiencia académica</b> .....	31
<b>Tabla 4. Importancia de la capacitación en el ámbito académico</b> .....	31
<b>Tabla 5. Disposición para recibir capacitación</b> .....	32
<b>Tabla 6. Los 3 meses MENOS apropiados para capacitarse</b> .....	35
<b>Tabla 7. Le interesa recibir capacitación de acuerdo con su especialidad</b> .....	37
<b>Tabla 8. Considera prioritario el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas</b>	42
<b>Tabla 9. Considera prioritario capacitarse en una segunda lengua</b> .....	48
<b>Tabla 10. Importancia de trabajar las habilidades blandas</b> .....	51
<b>Tabla 11. Necesidades de formación por cátedra</b> .....	54
<b>Tabla 12. Temas de interés en cuanto a mediación pedagógica y diseño curricular</b>	55
<b>Tabla 13. Temas para la nueva malla curricular</b> .....	55
<b>Tabla 14. Herramientas tecnológicas de interés</b> .....	56
<b>Tabla 15. Herramientas o Software</b> .....	56
<b>Tabla 16. Temas para recibir capacitación para abordar la atención integral del estudiante</b> .....	57
<b>Tabla 17. Capacitaciones, talleres o actividades que le interesa recibir</b> .....	58
<b>Tabla 18. Habilidades blandas necesarias de abordar de acuerdo con las exigencias académicas y laborales</b> .....	59
<b>Tabla 19. Requerimientos de Capacitación y Formación desde las dimensiones de estudio</b> .....	60
<b>Tabla 20. Recomendaciones según la dimensión</b> .....	64
<b>Tabla 21. Criterios de Jornada Docente</b> .....	94
<b>Tabla 22. Cálculo de horas destinadas a capacitación por año</b> .....	95
<b>Tabla 23. Distribución del nivel de dificultad y la empatía de los académicos</b> .....	99
<b>Tabla 24. Percepción de la productividad de plataformas y la percepción de efectividad de medios de comunicación</b> .....	99
<b>Tabla 25. Necesidades de modificar la forma de evaluar los cursos</b> .....	100
<b>Tabla 26. Padecimiento de Salud Mental presentados y carga académica como principal factor</b> .....	100

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1. Condición laboral de los académicos que respondieron el cuestionario.</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 2. Cátedra a la que pertenece.</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 3. Distribución Generacional de los docentes de la Escuela de Administración.</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4. Barreras en el proceso de capacitación</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 5. Conocimiento sobre los beneficios que brinda Junta de Becas.</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 6. Preferencia en la modalidad de Capacitación.</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 7. Preferencia de horario para recibir capacitación.</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 8. Dimensiones en las que se ha capacitado en los últimos 3 años.</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 9. Necesidades de formación según la especialidad.</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 10. Interés por cursar un doctorado.</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 11. Temas de interés en cuanto a mediación pedagógica y diseño curricular</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 12. Temas para la nueva malla curricular</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 13. Herramientas tecnológicas de interés.</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 14. Requerimiento de apoyo para el manejo de herramientas o software de uso cotidiano.</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 15. Herramientas o Software</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 16. Temas para recibir capacitación para abordar la atención integral del estudiante.</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 17. Requiere apoyo o capacitación para abordar temas de salud mental en los estudiantes.</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 18. Nivel de conocimiento y manejo de idiomas</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 19. Nivel de prioridad de aprendizaje de idiomas.</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 20. Afectaciones en la salud mental durante el último año.</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 21. Capacitaciones, talleres o actividades que le interesa recibir</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 22. Habilidades blandas necesarias de abordar de acuerdo con las exigencias académicas y laborales.</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 23. Modalidades sugeridas</b>	<b>115</b>

## Resumen

Ante el proceso de reacreditación para el año 2022, la Escuela de Administración requiere de la identificación de necesidades de capacitación para el personal académico propietario e interino.

Como parte de este proceso resulta imperante determinar los factores que deben de contemplarse en un programa de gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación para el año 2022; así como reconocer las necesidades reales de formación y capacitación con el fin de realizar una clasificación de los diferentes sistemas de abordaje de formación para las diversas cátedras.

Ante dicho requerimiento se plantea el diseño de un Diagnóstico y un Plan de Capacitación para el personal académico propietario e interino de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional. **Con el objetivo de cerrar las brechas de aprendizaje y conocimiento en función de las obligaciones que exige el mercado, así como la educación superior, de ahí nace el interés de potencializar las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores.**

Partiendo de este contexto, es necesario la reestructuración y actualización de los planes de formación que permita diferenciarlos de la competencia, mediante el uso de herramientas tecnológicas, así como la innovación de programas educativos que agilice el proceso de aprendizaje de los estudiantes que cursan el bachillerato y licenciatura en Administración de la UNA.

## Palabras clave

Aprendizaje – Conocimiento - Habilidades – Plan de Capacitación – Reacreditación  
– Académicos – Cátedras

## **Abstract**

Before the reaccreditation process for the year 2022, the School of Administration requires to identify the training needs for the proprietary and interim academic staff.

Therefore, it is imperative to determine the factors that must be contemplated in a learning and knowledge management program within the reaccreditation for the year 2022, as well as to recognize the real training needs to generate a classification of the different training approach systems for the various university chairs.

Given this requirement, the design of a Diagnosis and a Training Plan for the proprietary and interim academic staff of the School of Administration of the Universidad Nacional is proposed. With the aim of closing the knowledge and learning gaps based on the obligations that the working market and the higher education demand, the interest in potentiating the abilities, skills, and competencies of the collaborators is born.

Thus, it is needed to restructure and update the training plans so they can be differentiated from the competence by using technological tools, as well as to innovate the educational programs that streamline the learning process of the students who are part of the Bachelor's Degree and Postgraduate Degree in Administration of the Universidad Nacional.

## **Key words**

Learning- Knowledge- Abilities- Training Plans- Reaccreditation- Academic- Chairs

## **I. Introducción:**

Los retos que le competen a la educación superior exigen diferenciación en su personal académico, de manera que cuenten con las habilidades, competencias, destrezas y el conocimiento para poner en marcha el proceso de enseñanza de manera calificada y efectiva. Al respecto la firma consultora Deloitte (2020) señala lo siguiente: “...Las tecnologías avanzadas, las nuevas formas de trabajo y los cambios de la composición de la fuerza laboral están tornando obsoletas las perspectivas tradicionales sobre la gestión del conocimiento” (p.63).

La gestión del aprendizaje y conocimiento aportan a la reducción de las brechas que se generan debido a las diferentes formas de trabajo que han venido evolucionando en el mercado laboral. Ante dicha necesidad de actualización y formación que se requiere para adaptarse a las nuevas exigencias es importante que se canalicen y orienten los esfuerzos necesarios para dotar de conocimientos y mejorar las habilidades del talento humano.

La Escuela de Administración de la Universidad Nacional no es la excepción, el personal académico, sea interino o propietario, requiere potencializar al máximo la capacitación, por tratarse de un factor clave para poder cambiar o modificar las actitudes y comportamientos de sus colaboradores, esto con la finalidad de realizar una clasificación de los diferentes sistemas de abordaje de formación para las diferentes cátedras.

Con miras al proceso de reacreditación 2022 al que debe someterse la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, el fortalecimiento y modificación de actitudes se constituye en una tarea de alto valor para el quehacer académico. Se hace necesario revisar y analizar los resultados que han generado las evaluaciones del desempeño del ciclo anterior, así como los datos proporcionados por la asociación de estudiantes de la Escuela, lo que se constituye en un valioso insumo de información para emprender el proceso de construcción del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.



Las virtudes de establecer un Diagnóstico de Necesidades de capacitación y su desarrollo contribuyen a formar un equipo de trabajo motivado y debidamente capacitado, siendo un pilar fundamental dentro de la organización. Adicionalmente, la inclusión de la fuerza laboral desde los diversos grupos generacionales forma parte del ADN de la unidad académica, logrando minimizar las brechas de aprendizaje existentes.

### **Planteamiento del problema:**

¿Qué elementos debe de contener un programa efectivo de capacitación dirigido a los académicos de la Escuela de Administración, para garantizar un efectivo proceso de reacreditación ante SINAES?

*Otras preguntas pertinentes:*

¿De qué manera debe estar estructurado un programa de capacitación dirigido a los académicos de la Escuela de Administración, para lograr la reacreditación ante el SINAES?

¿De qué manera puede contribuir un programa de capacitación dirigido hacia los académicos de la Escuela de Administración, para garantizar un efectivo proceso de reacreditación ante el SINAES?

### **Justificación del problema**

Las universidades hoy en día se enfrentan a una serie de transformaciones y exigencias, producto de que cada día se busca depurar los procesos y sistemas de formación de profesionales, es así como una de las acciones que tienen las universidades a su alcance para lograr un proceso de mejoramiento continuo son las acreditaciones, al respecto se cita lo que señala el SINAES (2009):

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica (SINAES), es el órgano oficial de acreditación de la educación superior de Costa Rica, es de carácter nacional y fue creado por Ley de la República N.º 8256 del 2 de mayo de 2002. Por su naturaleza jurídica, el SINAES está

inserto en el sistema de educación superior universitario estatal, es absolutamente independiente y autónomo en sus decisiones académicas y posee la máxima autoridad pública en materia de acreditación de carreras y de programas universitarios.

Al Sistema Nacional de Acreditación pertenecen, en calidad de adherentes, las universidades costarricenses tanto públicas como privadas que hayan cumplido satisfactoriamente los requisitos de adhesión que establece la normativa interna del SINAES (p.8).

El papel transcendental que desempeña SINAES, vislumbra la importancia que se le debe prestar al personal académico de dichas instituciones de carácter educativo superior, puesto que son los responsables de preparar la fuerza laboral del presente y futuro; de ahí la necesidad de contar con carreras acreditadas que cumpla los estándares que exige el Sistema, por ello este ente autónomo busca regular y dar un seguimiento constante a las carreras que ya cuentan con la acreditación así como las que están en el proceso. Mediante una serie de auditorías, seguimiento y control sobre los programas de formación para las carreras que ofertan las universidades en los grados de Bachillerato, Licenciatura y Maestría.

El presente proyecto precisamente se desarrolla en torno a los aspectos que se deben de considerar en un programa de capacitación para dotar del conocimiento y de las competencias, habilidades y destrezas a los académicos para lograr compatibilizar ese cúmulo de conocimiento en el tema de capacitación y así lograr ser concurrentes con las exigencias y requerimientos del SINAES para el proceso de reacreditación 2022.

Este es un tema de mucha importancia para la Escuela de Administración por cuanto perder la reacreditación de la carrera significa no lograr el reconocimiento ni acreditación internacional de los criterios y procedimientos, así como obstaculizar la movilidad académica y el reconocimiento profesional, también las facilidades para suscribir convenios de cooperación y de reconocimiento con sus homólogos centroamericanos y, por último, la pérdida de prestigio después de haberla obtenido, al no ejecutar las acciones que darían cumplimiento al compromiso de mejora.

Esto demuestra que el tema de investigación que se atiende en esta consultoría es de suma importancia para los intereses académicos, el creciente desarrollo profesional, la imagen y reconocimiento de la Escuela de Administración.

Las universidades en la actualidad están en una lucha constante de competitividad, debido a la gran competencia en el mercado de educación superior, donde muchas de esas instituciones ya cuentan con las carreras acreditadas por el SINAES. Por lo que se vuelven competencia directa de la Universidad Nacional y de esta forma motiva para que busque esa forma robusta y consolidada la contratación y selección de los académicos competentes y distinguidos en el mercado. Ante esta necesidad de lograr posicionarse en el mercado y ser competitiva se busca alcanzar la reacreditación.

Es por ello, que se busca diagnosticar y diseñar el plan de capacitaciones con miras en lograr mantener la acreditación de la carrera y así contar con las competencias necesarias y las habilidades en el personal académico de la unidad académica en estudio. Partiendo de este supuesto es que se identificó y delimitó el problema de investigación al que se hace alusión anteriormente.

Además, se busca dar respuesta inmediata a los resultados obtenidos por medio de la evaluación docente que realiza la Universidad Nacional cada ciclo, así como el cuestionario aplicado por la Asociación de Estudiantes de la Escuela de Administración.

## **Objetivos del trabajo:**

### **Objetivo General:**

Analizar los factores que deben contemplarse en un programa de gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación para el año 2022 de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar los elementos susceptibles de mejora a través del diagnóstico de capacitación, para lograr que los académicos respondan de manera efectiva a las necesidades y exigencias de los estudiantes.
2. Reconocer las necesidades reales de formación y capacitación con el fin de realizar una clasificación de los diferentes sistemas de abordaje de formación para las diversas cátedras.
3. Diseñar el Plan de Capacitación para los académicos propietarios e interinos que permita alcanzar la reacreditación de la carrera de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

## **II. Metodología:**

El programa de gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación para el año 2022 Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica, pretende emplear como base de trabajo, la metodología ADDIE. Esta última se divide como una alternativa apropiada tanto al contexto global que se vive, como a las necesidades propias de la Escuela de Administración, ya que presenta alta compatibilidad con programas que poseen como pilar fundamental el uso de tecnologías o bien bajo una modalidad de aprendizaje a distancia y a su vez, como una gran alternativa en procesos de aprendizajes corporativos. Finalmente, contribuyendo al compromiso de mejora establecido el pasado 04 de julio del 2019 por parte de la Escuela de Administración y así calificar por cuatro años más como carrera acreditada por SINAES.

El equipo investigador considera viable la implementación de una metodología guiada en función del análisis de la evaluación docente institucional, así como de la evaluación de gestión ASOEDA, que permita identificar factores de peso a la hora construir la herramienta del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y de esta manera abordar cada una de las falencias imperantes en el tema de formación y capacitación del aprendizaje. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las etapas del modelo propuesto:

### **1. Fase Piloto de verificación de necesidades de aprendizaje y conocimiento**

Mediante una entrevista abierta, aplicada a tres docentes destacados por su rendimiento académico dentro de la Escuela de Administración, que permitan identificar un panorama más real de la situación presente en el tema de requerimientos de capacitación docente dentro de la unidad académica en estudio.

Una vez recopiladas las impresiones de los tres académicos, se abordará mediante un formulario de Google Forms dirigida al total de la población en estudio, compuesta por 45 académicos entre propietarios e interinos; a los cuales se les aplicará la herramienta del DNC, con el objetivo de extraer por cátedra aquellas

necesidades urgentes de trabajar en el tema de formación y capacitación desde las siete dimensiones que se plantean, entre ellas:

- Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad.
- Mediación pedagógica y diseño curricular.
- Agilidad digital.
- Atención integral estudiantil.
- Dominio de idiomas.
- Salud laboral del docente.
- Habilidades blandas.

## **2. Análisis y definición de necesidades de capacitación**

Una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado, el equipo de investigación procederá a analizar los requerimientos indicados por los encuestados, para identificar aquellas brechas que están obstaculizando el rendimiento académico de los docentes de la Escuela de Administración, o bien que se requieren atender para optimizar los resultados.

Identificadas las necesidades de capacitación según cada cátedra entre el escenario actual versus el escenario deseado, se establecen los ejes de trabajo, así como los intereses particulares asociados al planteamiento estratégico. La estructura de este planteamiento permite integrar impresiones de los diversos grupos de interés: dirección, cuerpo docente y estudiantes.

Adicionalmente, este apartado permite identificar la prioridad de las necesidades de formación, así como su alcance, en el entendido de que un requerimiento específico podría constituirse como una necesidad transversal aplicada para toda la población o en su defecto, corresponder únicamente a un requerimiento particular de una cátedra.

### 3. Diseño Curricular y de cursos

Se procederá a diseñar el plan de capacitación docente, que brinde las mejores oportunidades de generar competencias didácticas, motivación, compromiso profesional, destrezas, habilidades, así como actitudes, vivencias y valores que le permitan una actuación profesional ética y responsable; como docente facilitador de la construcción del conocimiento, gestor de la información y modelo educativo.

En esta fase se establecen los objetivos de aprendizaje buscados, de acuerdo con el resultado esperado y tomando como base la Taxonomía de Bloom. Lo cual permitiría identificar 3 grandes áreas denominadas: Dominios, subdividas en niveles de aprendizaje, tal y como se expone en la Figura 1.

**Figura 1. Dominios de la Taxonomía de Bloom**

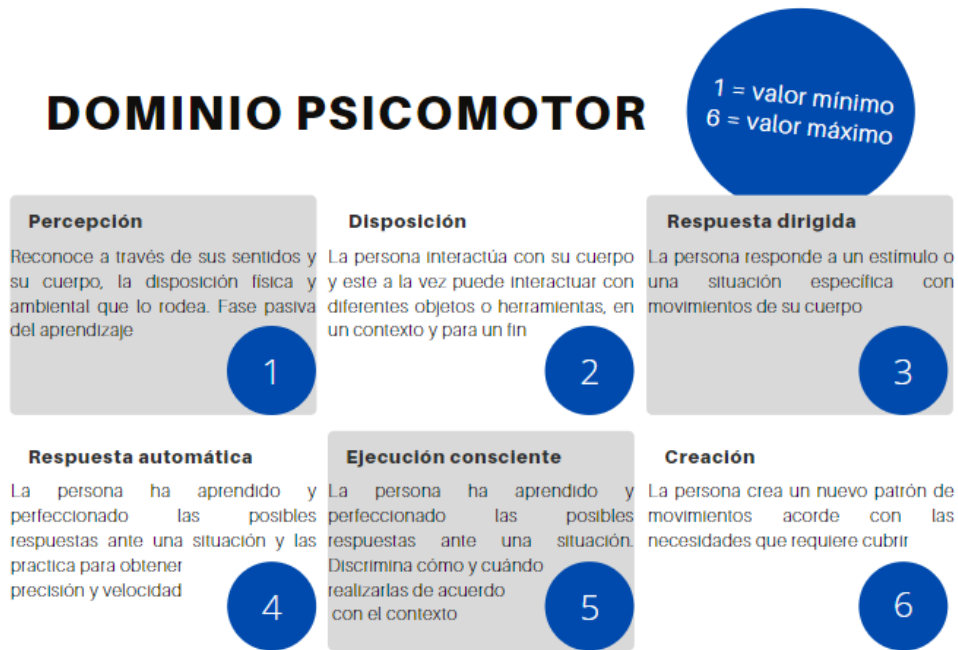


**Fuente:** Elaboración propia con información recopilada de la presentación “Un diseño estratégico mediciones y diseño reverso” Cristina Cubero, 2021.

De acuerdo con la Figura 1, es posible afirmar que los objetivos más cercanos al valor más elevado en cada caso requieren un proceso de mayor complejidad y temporalidad, porque aspiran a un manejo experto de la competencia. A su vez, esto posee implicaciones directas en las diferentes etapas del proceso, ya que el objetivo definido posee incidencia no solo en el diseño curricular, sino en el tipo de recursos empleados y la forma de valoración, para asegurar la transferencia de conocimiento.

En las Figuras 2, 3 y 4 se detalla por dominio cada uno de los niveles.

**Figura 2. Dominio Psicomotor**



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Sánchez Javier, 2014.

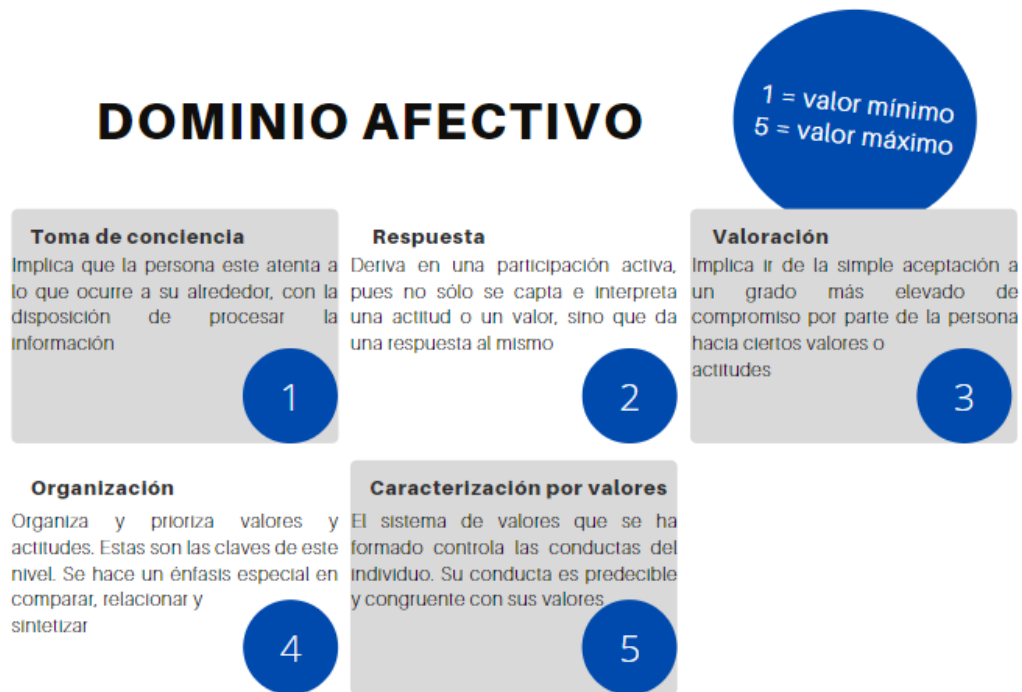
**Figura 3. Dominio Cognitivo**



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Sánchez Javier, 2014.



Figura 4. Dominio Afectivo



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Sánchez Javier, 2014.

#### 4. Desarrollo de programas y materiales

Una vez establecidos los objetivos de aprendizaje y su alcance, se emprende el desarrollo de los recursos de aprendizaje y su contenido. Estos no deben limitarse únicamente a la entrega de un mensaje o conocimiento en concreto, sino que deben propiciar una experiencia de aprendizaje.

Por tanto, es necesario adecuar el contenido para la audiencia meta y considerando la modalidad de capacitación empleada. Tomando en cuenta estos elementos se seleccionan los recursos y la manera en que se desarrollarán. En este apartado el lograr enlazar el conocimiento existente en el participante, con el nuevo aprendizaje resulta un hecho indispensable, siendo esto posible de lograr por medio de programas y materiales adecuados para el proceso formativo.

## **5. Implementación**

Esta fase comprende la puesta en marcha, de los productos obtenidos en las etapas previas, no obstante, es necesario no entender este paso como una simple entrega. Ya que este proceso debe manejarse bajo los estándares de buenas prácticas y con el adecuado seguimiento, porque de lo contrario todo el trabajo previo podría perderse o no ser aprovechado de la mejor manera.

Este apartado es parte de la experiencia de aprendizaje, por tanto, posee influencia directa en el resultado final, de ahí la importancia de mantener un monitoreo constante del proceso y de las impresiones de los participantes.

Para efectos del presente trabajo de consultoría, el programa de capacitación no se ejecutará por parte de los consultores, sin embargo, recae la responsabilidad sobre el cliente de llevarlo a la implementación, lo cual dará paso al compromiso de mejora establecido por SINAES, contribuyendo a la efectividad y la productividad del personal docente universitario de la EDA, que sin dudas desempeña un papel relevante de cara a los retos a nivel nacional y globales, que deberán enfrentar las nuevas generaciones:

La complejidad del nuevo rol que cumple el docente universitario, en tanto educador del estudiante, plantea la necesidad de comprender el desarrollo profesional del docente como un proceso de desarrollo personal que trasciende el dominio de conocimientos y habilidades didácticas y exige la formación del docente como persona en el ejercicio de la docencia (González, González, 2007, p 3).

## **6. Evaluación y actualización de cursos**

Parte integral de un plan de desarrollo y formación, es el apartado que contempla los elementos a evaluarse, considerando que no solamente se debe enfocar a las pruebas académicas para medir las competencias, sino que también se deben incorporar otros indicadores de interés a nivel organizacional. Dentro de estos

elementos figuran los propuestos por Kirkpatrick y Phillips en sus respectivos modelos, (Figura 5).

**Figura 5. Evaluación de acciones formativas.**



**Fuente:** Elaboración propia con información recopilada de la presentación "Un diseño estratégico mediciones y diseño reverso" Cristina Cubero, 2021.

Este conjunto de indicadores, permiten, adicionalmente efectuar y emprender acciones de mejora, que se ajusten a las necesidades organizacionales. Las cuales en el tiempo se constituirán como lecciones aprendidas, que servirán para brindar un valor agregado a las acciones formativas.

### III. Fundamento teórico y estado de la cuestión:

En el marco de la reacreditación para el año 2022 de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional, resulta imperante diseñar un plan de capacitación docente, que proporcione las herramientas y los mecanismos idóneos de aprendizaje para la formación del estudiante universitario, tal y como lo señala el autor González, González (2007):

El estudio de las necesidades de formación docente nos orienta en el conocimiento de aquellos aspectos del desempeño profesional en los que el profesorado presenta insuficiencias o considera relevante para acometer su labor diaria y que por tanto han de constituir centro de atención en los programas de formación docente (p 4).

Resulta imperante inclinar esfuerzos en la elaboración del programa de gestión del aprendizaje y conocimiento, que erradique las diferentes discrepancias que se puedan identificar mediante el análisis del DNC y de esta manera lograr diseñar el plan que integre cada una de las cátedras en función de sus requerimientos específicos de la especialidad.

El diseño de estrategias de formación docente ha de partir inevitablemente de las necesidades del profesorado, es por ello por lo que el diagnóstico de necesidades de formación docente constituye *un factor de primer orden en todo proceso formativo*. El diagnóstico nos permite establecer parámetros sobre las deficiencias con el fin de establecer mejores elementos correctores a las mismas (González, González, 2007, p 4).

Dicho plan debe estar vinculado con estrategias de formación flexibles que integre la teoría y la práctica profesional y al mismo tiempo pueda propiciar una reflexión crítica y comprometida con su accionar como docente responsable de un proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo, es responsabilidad de las autoridades universitarias acompañar en el desarrollo profesional de sus docentes, velar que estén constantemente incursionando en el desenvolvimiento de metodologías, competencias, habilidades,

destrezas, procesos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, utilización de las TIC, herramientas tecnológicas, innovación y muy importante la autoevaluación que cada docente debe realizar en función de la evaluación que emiten los estudiantes respecto al desempeño profesional.

Estos pluses en el proceso de capacitación y formación del docente promueven y distinguen el ejercicio de la enseñanza, logrando sacar generaciones de estudiantes distinguidos, lo que a su vez se traduce en reconocimiento para la institución.

La Escuela de Administración de la Universidad Nacional tiene el gran reto de conservar su prestigio como carrera acreditada por un periodo de cuatro años más, lo que le compete trabajar en la actualización del aprendizaje académico de sus profesores universitarios. Generando beneficios significativos como una movilidad académica y el reconocimiento profesional, también las facilidades para suscribir convenios de cooperación y de reconocimiento con sus homólogos centroamericanos.

De acuerdo con SINAES, (2009) "... el modelo del SINAES establece cuatro elementos que complementan la evaluación, éstos son los criterios de admisibilidad, los criterios de sostenibilidad de la acreditación y mejoramiento de la carrera y las orientaciones para realizar la metaevaluación y la reacreditación" (p.38).

Por otra parte, es necesario definir los criterios de sostenibilidad de la acreditación:

Se refieren a la capacidad de la institución y de la carrera de asegurar la calidad, de sostener la acreditación oficial y de lograr el cumplimiento del plan de mejoramiento establecido. Interesan las políticas, lineamientos y mecanismos establecidos para facilitar la realización del proceso de autoevaluación, así como la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento, su monitoreo y seguimiento (SINAES, 2009, p.40).

Asimismo, resulta imprescindible conocer la definición que SINAES, (2009) da a la Reacreditación: "En la fase de reacreditación las carreras universitarias presentarán un informe que dé cuenta de los cambios ocurridos desde la acreditación oficial, de manera que se pueda valorar la evolución de tales carreras" (p. 40).

Esto deja en evidencia lo importante que es para la Escuela de Administración presentar ese informe que muestre los cambios de mejora que han realizado desde la fecha en que obtuvieron la acreditación oficial.

Ante dicho panorama, la capacitación de los docentes como punto de mejora y actualización es indispensable para evidenciar que se cuenta con un personal docente debidamente equilibrado entre el desarrollo técnico profesional y las competencias idóneas, así lo ejemplifica Umaña y Rivas:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (2018, p.15)

Mediante el apoyo de las diferentes cátedras que conforman el personal docente propietario e interino de la Escuela de Administración, se podrá dar un seguimiento más continuo sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, que permita uniformar la gestión de las asignaturas, así como las acciones y las actividades que deben ser asumidas en forma colegiada por el grupo de profesores que la conforman.

La internalización del conocimiento cada vez es más necesaria en la educación superior, por eso se debe formar a los docentes en el perfil académico, es decir que integre: la investigación, la extensión y la docencia. Y para ello, es predominante revisar la malla curricular entender si esa malla responde a las necesidades actuales, y si los docentes cumplen con el perfil de las nuevas mallas curriculares, que responda verdaderamente a las necesidades reales.

Las organizaciones están buscando desarrollar nuevas habilidades y competencias con el fin lograr sus objetivos estratégicos. Nuestro apoyo consiste en diseñar e implementar estrategias para cerrar brechas de aprendizaje y acelerar el desarrollo profesional de su gente utilizando nuevas

tecnologías y herramientas que facilitan la adquisición de conocimiento (Deloitte, 2017, p.11).

#### IV. Alcances y Limitaciones:

A continuación, se presentan los alcances y limitaciones que influyen en la investigación.

Figura 6. Alcances de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

### **Limitación General:**

1. El cumplimiento de los objetivos propuestos va a depender del compromiso de respuesta por parte de los Académicos y de la Dirección de la Escuela, así como de la Asociación de Estudiantes.

Dicho compromiso contempla los siguientes elementos:

- Veracidad de la información.
  - Tiempo de respuesta.
  - Anuencia para cooperar.
- 
2. No se puede vincular la Evaluación Docente con el proceso de aprendizaje y capacitación por la ausencia del documento oficial, al ser este un documento confidencial y de acceso restringido. Esto implica la imposibilidad de poder extraer datos o contenido valioso del desempeño de los académicos y contrastarlo con el perfil que desempeña cada docente para determinar la existencia de brechas. Por lo que el plan está sustentado en las necesidades derivadas de la persona docente y vinculadas con la población estudiantil.



## **V. Presentación de la investigación:**

Debido a la coyuntura actual la gestión del aprendizaje y conocimiento aportan a la reducción de las brechas que se generan debido a las diferentes formas de trabajo que han venido evolucionando en el mercado laboral.

El sector universitario no es la excepción, requiere invertir en su personal docente brindando las herramientas necesarias para sobresalir en la docencia y diferenciarse de la competencia. La Escuela de Administración se encuentra en un proceso de reacreditación 2022 ante SINAES, y dentro de los requisitos de mejora es la conformación de un Plan de Capacitación Docente tanto para académicos interinos como propietarios.

Ante dicho panorama, mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se busca la forma de recopilar la información más relevante en cuanto a los requerimientos de capacitación y formación profesional.

Con el objetivo de proporcionar aquellas competencias, habilidades y destrezas necesarias que requiere el personal, de igual manera que permita cerrar los vacíos del conocimiento.

Cabe mencionar que para el DNC se recurre a una metodología de tipo 360, la cual combina diversos resultados provenientes de los siguientes instrumentos:

- Evaluación docente institucional.
- Evaluación de la gestión académica por parte de la Asociación de Estudiantes.
- DNC: herramienta personalizada para la gestión institucional que permita detectar necesidades de capacitación y formación por cátedra.

La estructura de este planteamiento admite integrar las necesidades y requerimientos de los grupos de interés: dirección, personal docente y estudiantes.

Para la construcción del DNC no se contempla involucrar el estudio de los perfiles de puesto, partiendo del supuesto que no existe barrera alguna debido a que cada

académico cumple con el perfil que desempeña, dicha premisa se fundamenta en el entendido de que un académico no podría ejercer labores como funcionario de la UNA de no cumplir con los requisitos establecidos en el perfil de puesto. Adicionalmente a esta eventualidad se suma el hecho de no contar con una estrategia formal y actualizada por parte de la Escuela de Administración; por lo que se decide direccionar el DNC en función del análisis de las evaluaciones docentes emitidas los por grupos de interés.

Asimismo, identificar las prioridades de formación no necesariamente requiere que sea una necesidad transversal que abarque a toda la población en estudio, sino que puede presentarse como un requerimiento muy específico de cada cátedra.

Por tanto, se espera compilar información de calidad que muestre el camino apropiado para subsanar aquellas falencias de aprendizaje mediante la implementación del Plan de Capacitación, y para ello se utilizará la metodología ADDIE, la cual presenta alta compatibilidad con programas que poseen como pilar fundamental el uso de tecnologías o bien bajo una modalidad de aprendizaje a distancia, con el fin de efectuar acciones de mejora que se ajusten a las necesidades organizacionales.

La necesidad de actualización y formación que se requiere para adaptarse a las nuevas exigencias, deben estar orientadas hacia la efectividad de proporcionar el conocimiento idóneo y mejorar las habilidades del talento humano del personal docente de la Escuela de Administración.

## VI. Análisis de los resultados:

Se procede a presentar la información que se obtuvo a través del cuestionario que se aplicó a los 45 docentes entre propietarios e interinos de la Escuela de Administración. Del total de la población, un 64% respondieron el instrumento aplicado.

La diferencia de participación de los docentes propietarios con respecto a los interinos en valores absolutos es de 1, lo que significa que los criterios emitidos están en una condición proporcional respecto al peso de la condición laboral.

**Tabla 1. Condición laboral de los académicos que respondieron el cuestionario**

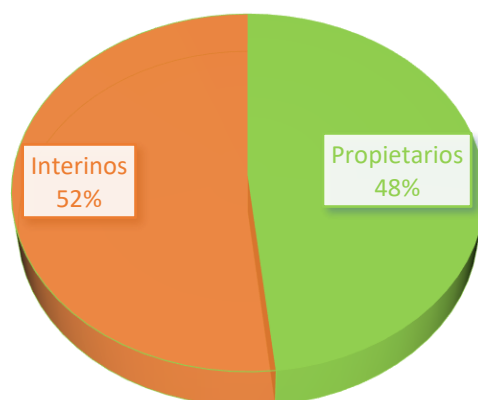
Académicos		
Condición Laboral	Número de integrantes	Porcentaje
Propietarios	14	48%
Interinos	15	52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

En el gráfico 1, se puede visualizar que el 52% corresponde a académicos en condición de propietarios y el restante 48% se encuentran en condición de interinos.

**Gráfico 1. Condición laboral de los académicos que respondieron el cuestionario.**

Condición laboral de los académicos de la escuela de administración



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Antes de profundizar en la interpretación y análisis de la información es necesario aclarar que el cuestionario se encuentra segmentado por dimensiones, entre ellas:

- Percepción sobre la gestión del aprendizaje y conocimiento.
- Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad.
- Mediación pedagógica y diseño curricular.
- Agilidad digital.
- Atención integral estudiantil.
- Dominio de idiomas.
- Salud laboral del docente.
- Habilidades blandas.

Por tanto, ese mismo orden se mantiene a lo largo del análisis.

En continuidad a lo anterior, se considera pertinente clasificar los docentes según la cátedra a la que pertenecen, como se observa en la tabla 2, cabe rescatar que en su mayoría los académicos conciernen a más de una cátedra, esto se ve reflejado en la sumatoria del número de integrantes sea 42.

La relevancia de esta variable en el estudio permite dar paso a la asignación de acciones y actividades académicas, cuyas decisiones son asumidas de forma colegiada, debidamente respaldado por el coordinador y los profesores de apoyo a las mismas.

**Tabla 2. Cátedra a la que pertenece.**

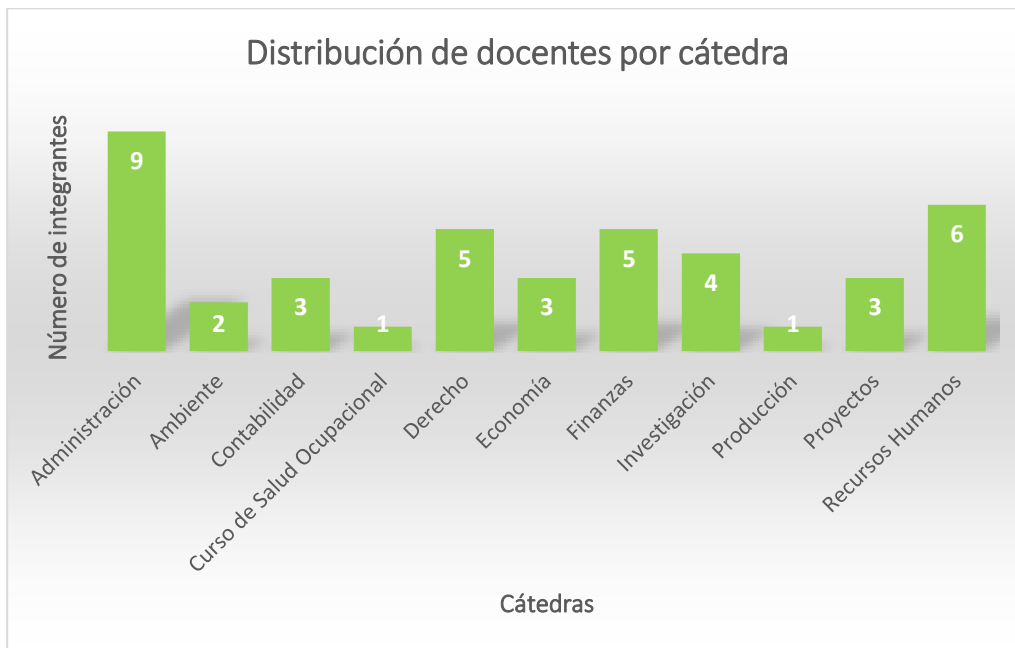
<b>Distribución por cátedra</b>		
<b>Cátedra</b>	<b>Número de integrantes</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Administración</b>	9	21%
<b>Ambiente</b>	2	5%
<b>Contabilidad</b>	3	7%
<b>Curso de Salud Ocupacional</b>	1	2%
<b>Derecho</b>	5	12%
<b>Economía</b>	3	7%
<b>Finanzas</b>	5	12%
<b>Investigación</b>	4	10%
<b>Producción</b>	1	2%
<b>Proyectos</b>	3	7%
<b>Recursos Humanos</b>	6	14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

La Escuela de Administración cuenta con 10 cátedras debidamente conformadas, de las cuales 9 de ellas fueron parte del DNC, al menos 1 persona por cátedra respondió el cuestionario aplicado. A excepción de la cátedra de Mercadeo para un total de 0 respuestas.

Es importante aclarar que la unidad académica puede contar con la conformación de una onceava cátedra denominada Economía y Estadística según los cursos asociados del bachillerato (estadística descriptiva, estadística inferencial, microeconomía y macroeconomía).

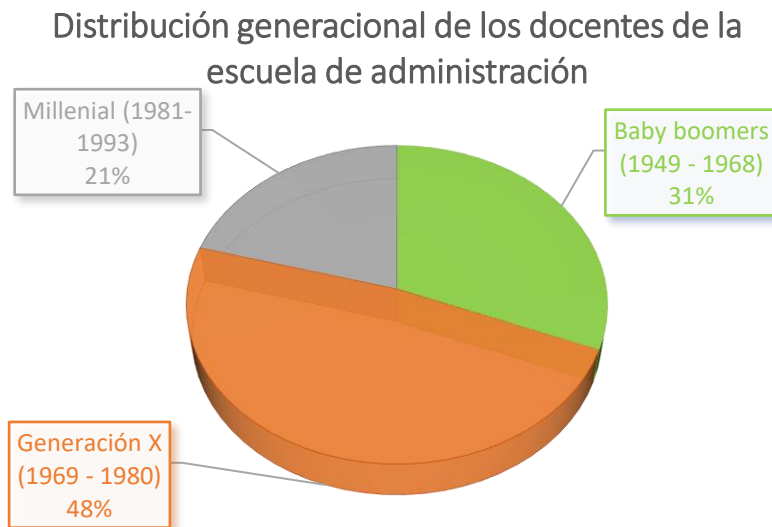
**Gráfico 2. Cátedra a la que pertenece.**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

En el gráfico 3, se evidencia los grupos generacionales que conforman el personal docente de la unidad en estudio. Dicha variable aporta un valor agregado en cuanto al conocimiento y la experiencia que cada generación que desde su especialidad puede aportar en el ámbito laboral como personal. De ahí que algunas competencias como el liderazgo, la responsabilidad y la flexibilidad son claves para comprender la resistencia al cambio o el nivel de adaptabilidad que pueda existir de una generación a otra.

**Gráfico 3. Distribución Generacional de los docentes de la Escuela de Administración**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

El cambio de conductas que existe en la brecha generacional es el claro reflejo de que la educación es un ente dinámico, con capacidad de adaptación. La Escuela de Administración está liderada en un 48% por la Generación X, seguida con un 31% por los Baby Boomers y de manera poco significativa en un 21% por los Millennials.

Conectando de manera significativa la experiencia académica que poseen los docentes, ejemplo en la tabla 3 se visualiza: el 79% de la población docente indica tener más de 6 años de experiencia en la docencia, y a su vez se encuentran ubicados dentro del grupo generacional de los Baby Boomers o Generación X.

El conocimiento y una extensa trayectoria facilitan la experiencia que estos funcionarios han logrado adquirir a lo largo de su desempeño como docente universitario.

**Tabla 3. Experiencia académica.**

<b>Experiencia académica</b>		
<b>Años de experiencia</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>[0,1[</b>	1	3%
<b>[1,3[</b>	3	10%
<b>[3,6[</b>	2	7%
<b>[6,+∞[</b>	23	79%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

A partir de los datos obtenidos en la dimensión del “Perfil del Docente” se puede elaborar un marco de trabajo en función de las características de la población sometida a estudio.

Desde la dimensión de la “Percepción sobre la gestión del aprendizaje y conocimiento”, los docentes consideran importante la capacitación en el ámbito académico. Como se observa en la tabla 4, el 90% indica estar totalmente de acuerdo con que las capacitaciones son indispensables para el desarrollo y crecimiento del docente.

**Tabla 4. Importancia de la capacitación en el ámbito académico**

<b>Importancia de la capacitación en el ámbito académico</b>		
<b>Nivel de importancia</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3%
<b>En desacuerdo</b>	1	3%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>De acuerdo</b>	1	3%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	26	90%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Asimismo, se representa en un 100% la disposición para recibir capacitación, por lo que se debe proponer un plan de formación y capacitación progresivo que permita responder de manera integral a las necesidades de acuerdo con la especialidad que le compete a cada docente.

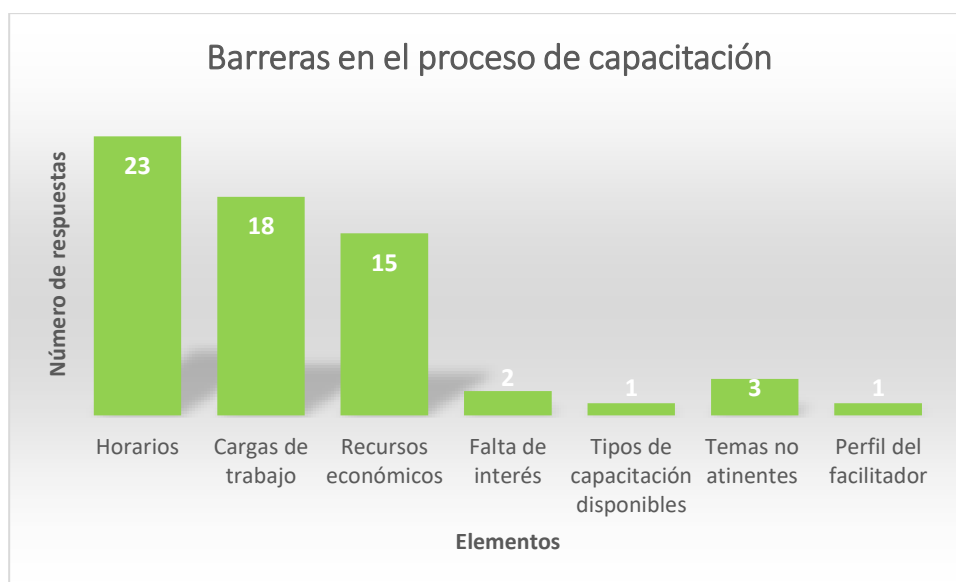
**Tabla 5. Disposición para recibir capacitación**

Disposición para recibir capacitación		
Disposición	Número de personas	Porcentaje
Sí	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

A pesar de la gran disposición que presentan los académicos de la Escuela de Administración para recibir capacitación, en el gráfico 4, se enmarcan algunos elementos claves que se presentan como barreras a la hora de capacitarse, motivos de peso para inclinar esfuerzos desde la dirección en minimizar los efectos que se mencionan a continuación en el gráfico adjunto; ya que es un eje transversal para disminuir las brechas de aprendizaje y formación.

**Gráfico 4. Barreras en el proceso de capacitación**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Los horarios en primer lugar, seguido de las cargas de trabajo y en tercer lugar los recursos económicos, fueron los elementos en que coincidieron los docentes como fuertes obstáculos para empezar un proceso de capacitación.

Seguidamente, se consulta a los docentes sobre el conocimiento que tienen acerca de la instancia encargada de asignación de recursos orientados al mejoramiento



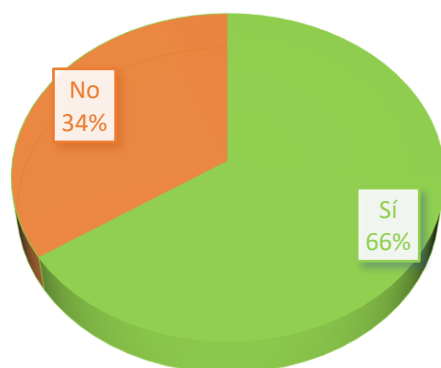
académico y profesional de los funcionarios de la Universidad Nacional, tal como lo define en su misión la Junta de Becas (2015):

La Junta de Becas es la instancia, que tiene como función principal la administración y la asignación de los recursos orientados hacia el mejoramiento académico y profesional de los funcionarios de la Universidad Nacional en el marco de las políticas y directrices institucionales establecidas por los órganos competentes.

En el gráfico 5, se muestra que solo el 66% de los docentes de la EDA tienen conocimiento sobre las ayudas económicas que proporciona Junta de Becas para capacitaciones, cursos cortos, congresos tanto nacionales como internacionales.

**Gráfico 5. Conocimiento sobre los beneficios que brinda Junta de Becas.**

Conocimiento sobre los beneficios que brinda  
Junta de Becas



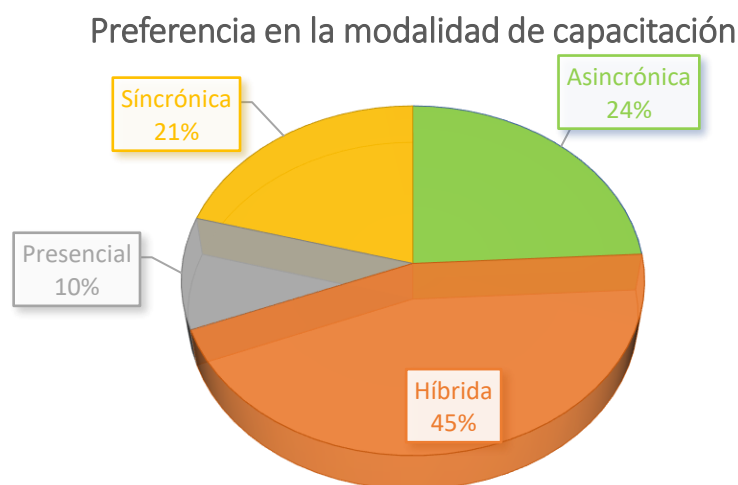
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Es necesario hacer del conocimiento de todo el personal desde la unidad académica sobre la existencia de esta instancia y su función, con el fin de poder utilizar los recursos que brinda para el tema de las capacitaciones y el apoyo a la formación docente.

Desde la preferencia de los docentes universitarios en cuanto a la modalidad para

recibir las capacitaciones el 45% se inclina por la modalidad híbrida, esta opción permite la enseñanza que combina sesiones presenciales con virtuales; seguida de una modalidad asincrónica con un 24%, es decir, cada persona va a su ritmo y puede revisar videos, material o recursos educativos en su tiempo disponible, lo anterior se observa en el gráfico 6:

**Gráfico 6. Preferencia en la modalidad de Capacitación**

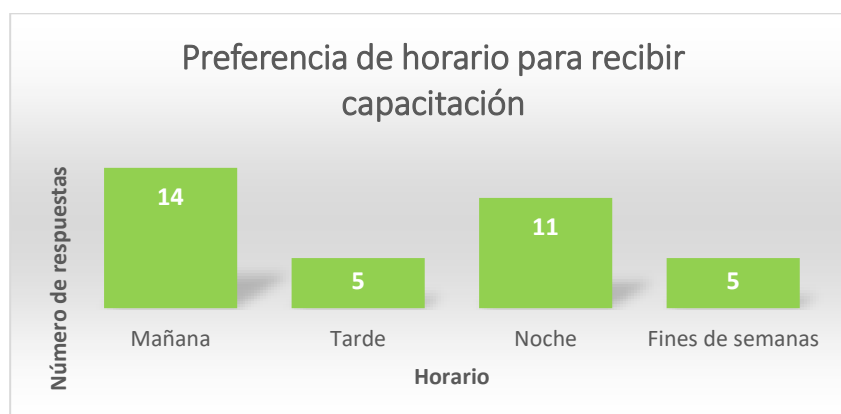


**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

En menor escala con un 21% y 10% las capacitaciones en modalidad sincrónica y presencial. Esto se constituye en un factor clave para elaborar un plan de capacitación, puesto que debe ser un plan integral y accesible para que las personas interesadas en un continuo aprendizaje puedan inscribirse sin inconveniente, atendiendo a las necesidades de formación académica.

En el gráfico 7, se visualiza el mejor horario del día para recibir capacitación según la preferencia de los académicos.

**Gráfico 7. Preferencia de horario para recibir capacitación**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

La mejor opción del día fue el horario de la mañana, así lo indican los docentes que participaron del cuestionario. Seguidamente, coincidieron que en segundo lugar sería la noche para recibir capacitaciones. Datos relevantes para la confección de un plan de capacitación docente.

Asimismo, en la tabla 6, se señala los 3 meses MENOS apropiados para recibir capacitación en primer lugar, el mes de noviembre en un 20%, en segundo lugar, con un 16% el mes de diciembre y, en tercer lugar; con un nivel de igualdad de un 11% los meses de febrero y junio.

**Tabla 6. Los 3 meses MENOS apropiados para capacitarse**

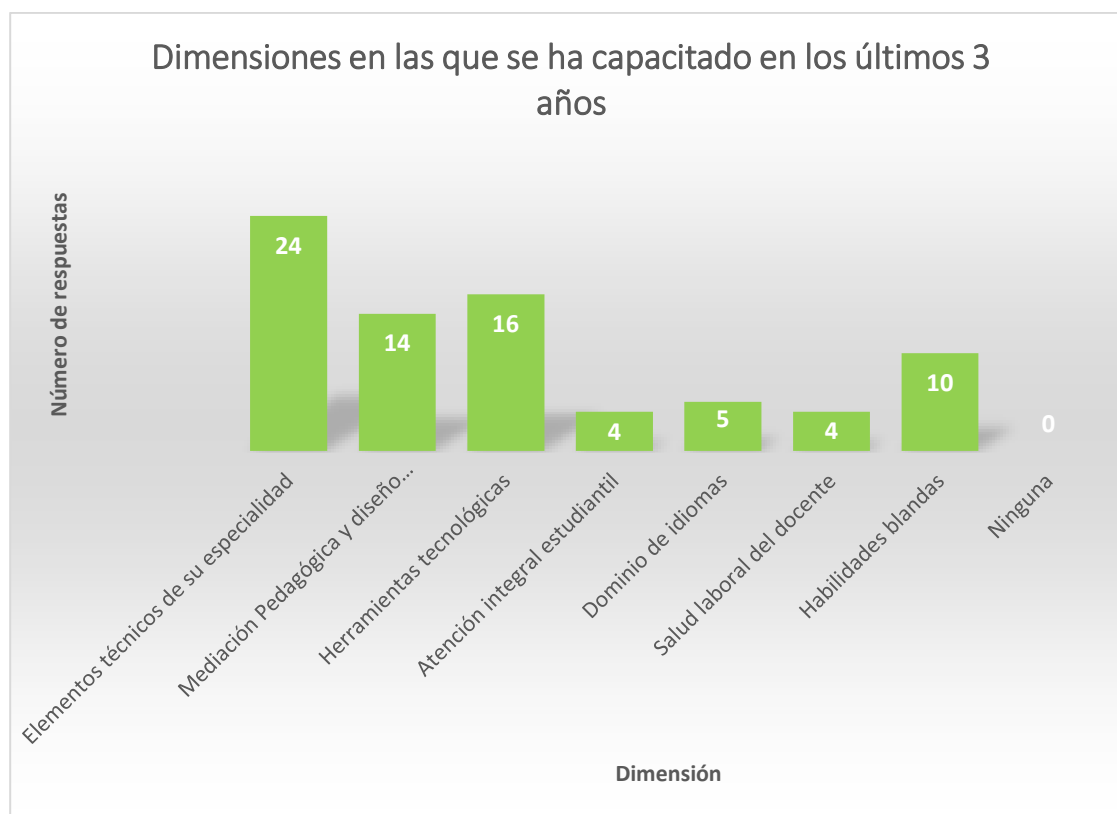
Meses MENOS apropiados para capacitarse		
Mes	Número de respuestas	Porcentaje
Enero	10	10%
<b>Febrero</b>	<b>11</b>	<b>11%</b>
Marzo	3	3%
Abril	1	1%
Mayo	4	4%
<b>Junio</b>	<b>11</b>	<b>11%</b>
Julio	10	10%
Agosto	3	3%
Septiembre	3	3%
Octubre	8	8%
<b>Noviembre</b>	<b>20</b>	<b>20%</b>
<b>Diciembre</b>	<b>16</b>	<b>16%</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

El grado de relevancia de estos meses para no capacitarse se debe en gran medida a la coincidencia de fechas con el inicio y final de los ciclos lectivos, a excepción del mes de diciembre, debido a las actividades de navidad y fin de año, así como parte del receso institucional.

Dado a las condiciones anteriores, cabe resaltar que no han sido limitantes para el proceso de capacitación continua en los académicos de la unidad en estudio, como lo refleja el gráfico 8, en los últimos 3 años en la dimensión de elementos técnicos de cada especialidad, de los 29 docentes que participaron, 24 coinciden en que han recibido capacitación en algún elemento propio de su especialidad, seguido en las dimensiones de herramientas tecnológicas, mediación pedagógica y diseño curricular.

**Gráfico 8. Dimensiones en las que se ha capacitado en los últimos 3 años.**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Finalmente, desde la “Percepción sobre la gestión del aprendizaje y conocimiento”, se busca remediar muchas de las falencias que arroja el análisis, por ende, el Plan de Capacitación Docente se permite abarcar dichos requerimientos y necesidades para subsanar la brecha de aprendizaje en los docentes de la Escuela de Administración.

En lo que respecta a la dimensión denominada “Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad”, en la tabla 7, se muestra que el 97% indica que si le interesa recibir capacitación propia de su especialidad. Lo cual es bastante significativo con respecto al 3% que señala no interesarle capacitarse.

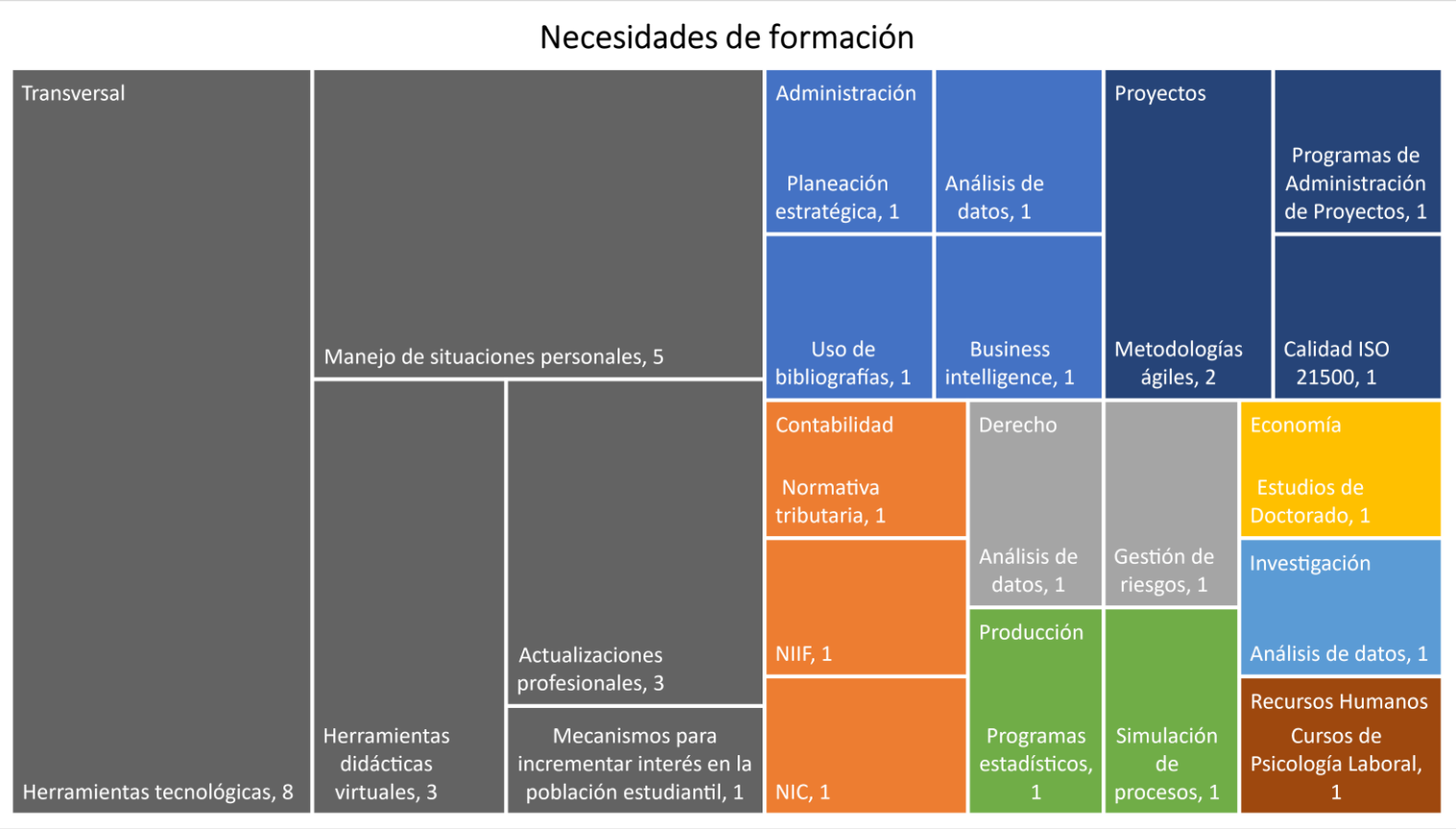
**Tabla 7. Le interesa recibir capacitación de acuerdo con su especialidad**

<b>Le interesa recibir capacitación de acuerdo con su especialidad</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	28	97%
<b>No</b>	1	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Dentro de los hallazgos, se logra determinar las necesidades de formación a partir de cada especialidad según las mayores preocupaciones para atender las nuevas necesidades que exige el mercado laboral en la docencia universitaria, se puede observar en el gráfico 9:

**Gráfico 9. Necesidades de formación según la especialidad.**



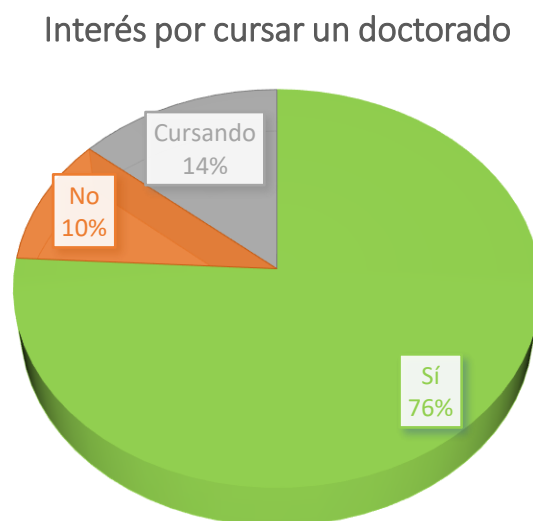
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Los requerimientos de capacitación fueron segmentados en las cátedras que conforman la unidad académica. Para lo anterior se presenta de forma transversal las necesidades que comparten todas las cátedras, ejemplo de ello: en herramientas tecnológicas 8 personas coinciden en la importancia que se le debe dar a dicho rubro, seguidamente con 5 docentes en capacitaciones sobre el manejo de situaciones personales, y una igualdad de 3 académicos para cursos de actualizaciones profesionales y herramientas didácticas virtuales. Lo que orienta el camino que debe tomar el Plan de Capacitación Docente y las áreas que se deben reforzar.

Como parte de esta dimensión se consulta acerca del interés en cursar un plan de estudios de doctorado, con el fin de proyectar hacia un futuro de reconocimiento

profesional como académico y a la vez contar con docentes altamente calificados. En el gráfico 10, se evidencia en un 76% el interés por cursar un doctorado, posteriormente un 14% señala estar cursando un doctorado en el presente y solo un 10% menciona no interesarle.

**Gráfico 10. Interés por cursar un doctorado.**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Se concluye evidenciando el papel tan relevante que juega dicha dimensión para la continuidad de formación y capacitación docente, que facilite las competencias, habilidades y destrezas educativas necesarias para brindar una mejor educación a los estudiantes de administración y a la vez continuar con el reconocimiento del SINAES, como carrera acreditada.

Por su parte, la dimensión “Mediación pedagógica y diseño curricular” conjugan la parte más relevante de interacción personal entre quien ejerce el rol docente y el estudiante. Ante este panorama se busca reforzar las actividades, métodos y técnicas que el docente realiza en el contexto educativo dando un acompañamiento de calidad y promoviendo el aprendizaje del estudiantado, fomentando los conocimientos y el desarrollo de habilidades necesarias para salir al mercado laboral.

En el gráfico 11, se observa los tipos de capacitaciones que le interesa al académico recibir en temática de mediación pedagógica y diseño curricular.

**Gráfico 11. Temas de interés en cuanto a mediación pedagógica y diseño curricular**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Como se observa en el gráfico predomina el tema sobre las estrategias de mediación pedagógicas, es decir, 8 docentes indican que se debe abordar la manera de realizar esquemas, planteamiento de problemas cotidianos, autoevaluación, discurso explicativo y objetivos de aprendizaje, claves para brindar un programa completo. Consecuentemente, 6 docentes se inclinan por las estrategias dirigidas a la virtualidad, esto obliga a capacitar en herramientas tecnológicas como Zoom, Teams, Meet, entre otras plataformas; al respecto el MEP (2021) señala:

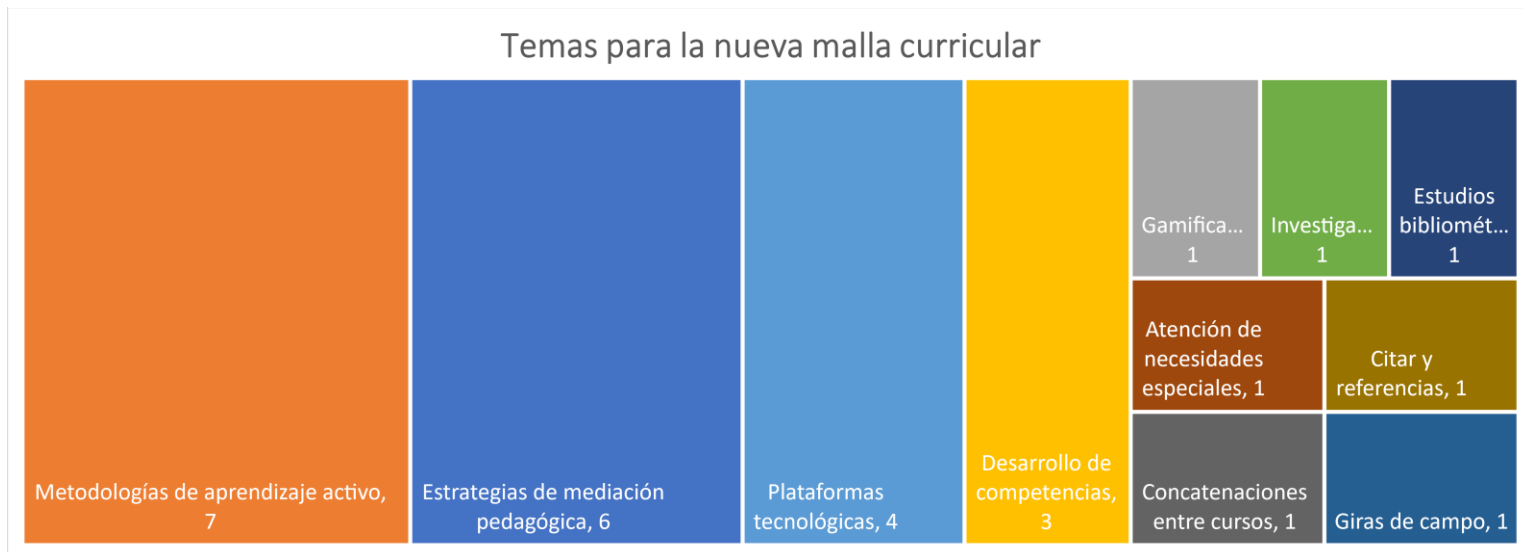
En esta mediación pedagógica, son medulares los recursos tecnológicos, la plataforma oficial de colaboración (Teams) y materiales que se proveen, el acompañamiento y seguimiento por parte del personal docente y las familias, las estrategias y otras iniciativas son las que complementan el accionar



docente para transmitir a la persona estudiante la emoción, motivación y pasión por el aprendizaje tanto en el aula, como fuera de ella (p.10).

Seguidamente, en el gráfico 12, señalan los temas en materia de mediación pedagógica y diseño curricular que podrían trabajarse para abordar la nueva malla curricular de la EDA:

**Gráfico 12. Temas para la nueva malla curricular**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

De acuerdo con los temas de interés para la nueva malla curricular, 7 docentes coinciden con la importancia que merece las metodologías de aprendizaje activo, en segundo lugar 6 docentes abogan por las estrategias de mediación y en tercer lugar las plataformas tecnológicas, y en menor medida se encuentra los temas relacionados a las giras de campo, concatenaciones entre cursos, atención de necesidades especiales, el uso de APA (citar y referencias), entre otros.

Esta dimensión deja en evidencia los esfuerzos que se debe de realizar desde la dirección y subdirección de la Escuela de Administración, para cerrar los vacíos que presentan los académicos en la elaboración curricular de la nueva malla, que brinden las herramientas adecuadas para plasmar la estructura de un plan o programa que detalle las características y los alcances de formación.

Aunado a esto se presenta la dimensión denominada “Agilidad digital”, la cual permite reaccionar de manera casi inmediata en el entorno que se encuentre, sea

económico, social o cultural, a medida que la tecnología evoluciona, las organizaciones crean anticuerpos para sobrevivir y diferenciarse de la competencia.

En la tabla 8, se representa de manera muy positiva, en un 100% la prioridad que merece el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas para el próximo año 2022.

**Tabla 8. Considera prioritario el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas**

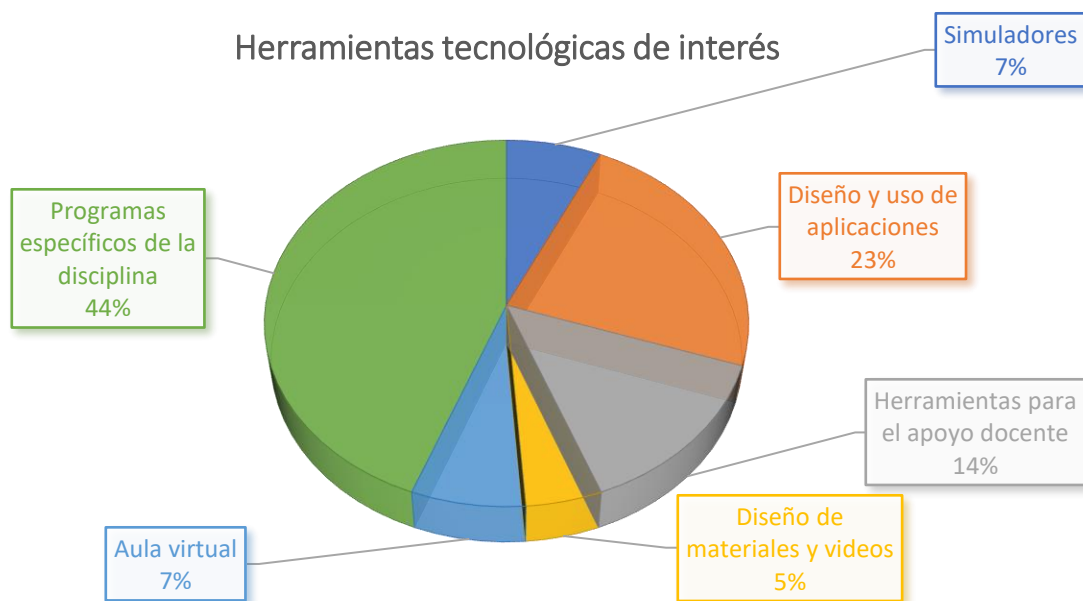
<b>Considera prioritario el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	29	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Asimismo, se recopiló que las capacitaciones que más le interesa recibir al personal docente de la EDA en cuanto a herramientas tecnológicas se visualizan en el gráfico 13, donde el 44% de los docentes concuerdan que el de mayor peso son los programas específicos de la disciplina, seguido de un 23% con diseño y uso de aplicaciones, y en tercera posición en importancia las herramientas para el apoyo docente.

Y dentro de los menos relevantes se considera los temas de simuladores y aula virtual que comparten el mismo porcentaje de un 7%, cerrando en la última posición con un 5% el diseño de materiales y videos.

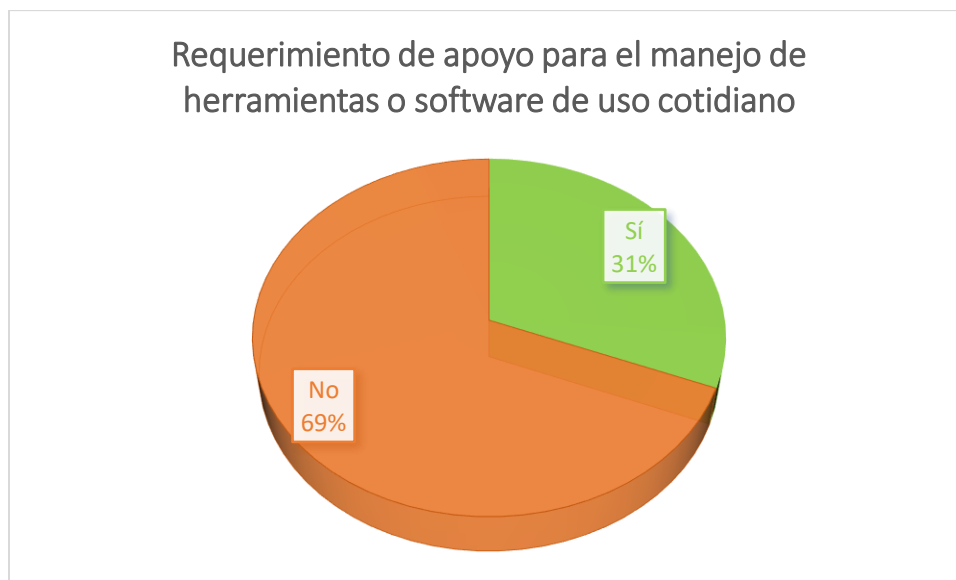
**Gráfico 13. Herramientas tecnológicas de interés.**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Actualmente los docentes requieren de apoyo para el manejo de herramientas o software de uso cotidiano, como se muestra en el siguiente gráfico 14:

**Gráfico 14. Requerimiento de apoyo para el manejo de herramientas o software de uso cotidiano**

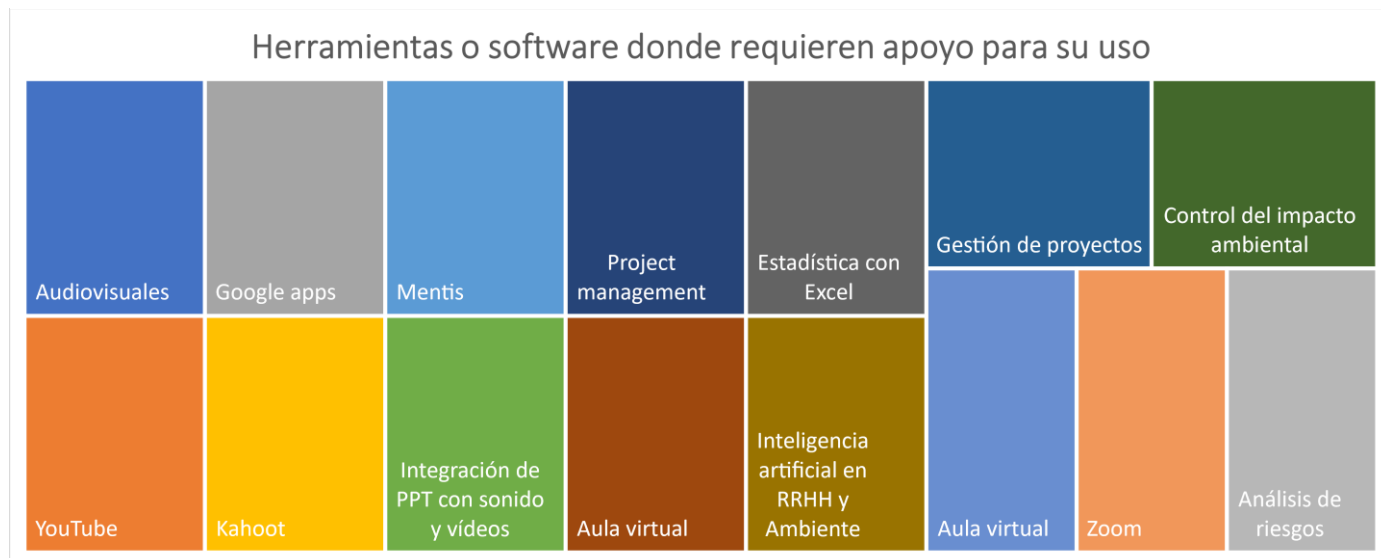


**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

El 69% de los docentes indican que requieren de apoyo para el uso de ciertas herramientas, mientras el 31% indica no requerir de asesoría para la utilización de las herramientas cotidianas en los cursos que está brindando actualmente.

A continuación, se visualiza en el gráfico 15, la lista de herramientas o software donde requieren apoyo para su uso.

**Gráfico 15. Herramientas o Software**



**dxFuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

La información que brinda dicha dimensión deja en evidencia la inversión que requiere hacer la Escuela de Administración en programas de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas que se enlistan en el gráfico anterior. Al mismo tiempo, se requiere aprovechar los recursos endógenos de la EDA, que permita la transferencia de conocimiento de una generación a otra.

En lo que respecta a la dimensión de “Atención integral estudiantil”, busca dar las herramientas necesarias para abordar de forma más individual e integral la atención estudiantil, puesto que se ha encontrado situaciones muy específicas donde el docente no cuenta con el conocimiento de cómo interceder. De acuerdo con la entrevista realizada al académico Montero (2021), señala lo siguiente:

... Se requiere darle al estudiante o a la persona una atención personalizada. Por eso la estrategia debe venir desde el primer día de clases ...Porque los problemas que hay son complicados de igual forma así va a ser la solución. (Un estudiante me llamo y me dijo profe me voy a suicidar), es ejemplo de que se debe llegar a la raíz del problema, y tener las herramientas y ese acompañamiento para abordarlo (Anexo 3).

Lo expuesto anteriormente, se visualiza en el gráfico 16, donde se desglosa una serie de temas que le interesa a los académicos recibir en cuanto a capacitaciones para abordar la atención integral del estudiante.

**Gráfico 16. Temas para recibir capacitación para abordar la atención integral del estudiante**



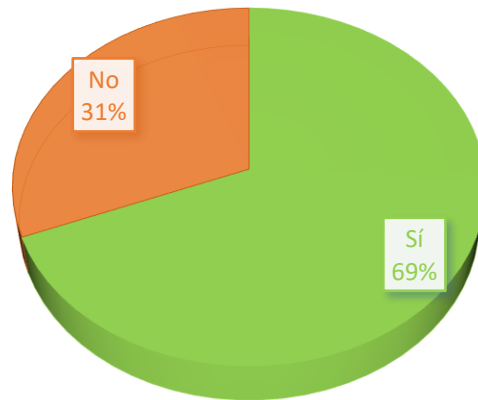
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

A raíz de la pregunta anterior, se considera necesario tener discernimiento acerca de la cantidad de docentes que requieren apoyo o capacitación para abordar los temas relacionados con la salud mental de los estudiantes.

En el gráfico 17, el 69% de los docentes indican requerir acompañamiento o capacitarse en temas de salud mental, que posibilite la oportunidad de intervenir en situaciones o escenarios muy específicos en la vida del estudiante. Un 31% señala no requerir este tipo de apoyo.

**Gráfico 17. Requiere apoyo o capacitación para abordar temas de salud mental en los estudiantes**

Requiere apoyo o capacitación para abordar temas de salud mental en los estudiantes



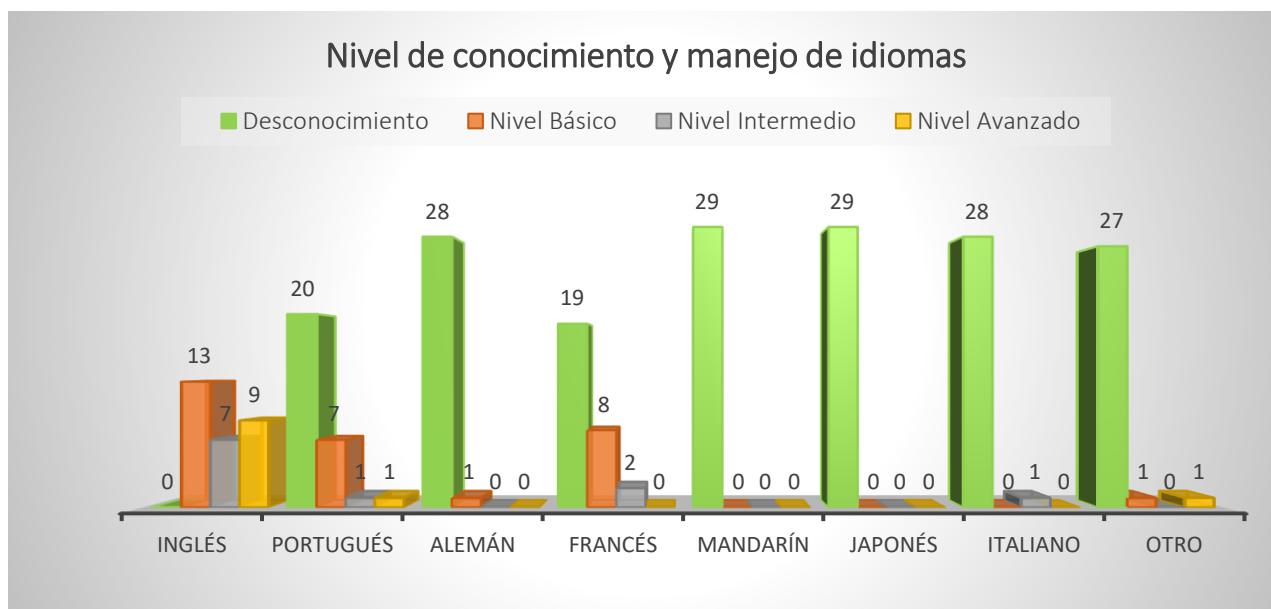
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Esta categoría insta a las autoridades en hacer del conocimiento de los académicos que cuentan con el respaldo para solicitar capacitación en temas tan específicos y de carácter sensible. Por su parte aprovechar los recursos que brinda la Universidad Nacional en la Oficina de Atención Integral del Estudiante (OAIE), que ofrece apoyo en lo relacionado a trámites y gestiones en general. Además, cuenta con la asesoría de profesionales en Orientación y Psicología que le brindarán asistencia para la resolución de dudas, consultas o situaciones relativas al ambiente universitario, o situaciones familiares que pudieran afectar su rendimiento.

Las oportunidades a nivel nacional como internacional en cuanto a una oferta de movilidad docente son indispensable para la experiencia profesional como académica, por eso la dimensión denominada “Dominio de idiomas”, busca subsanar las limitaciones en cuanto al aprendizaje de una segunda lengua extranjera.

En el gráfico 18, se presenta el nivel de conocimiento y manejo de los siguientes idiomas:

**Gráfico 18. Nivel de conocimiento y manejo de idiomas**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Se observa que 13 docentes coinciden en tener un nivel básico en cuanto a conocimiento y manejo del idioma inglés, en la misma serie 7 de ellos indican para el idioma portugués, 1 respectivamente en alemán, 8 docentes en francés y 0 para los idiomas de mandarín, japonés e italiano. En lo que respecta al nivel intermedio en el único idioma que sobresalen es en inglés 7 docentes y, por último, para el nivel avanzado solo 9 personas señalan tener conocimiento y manejo en el idioma inglés.

En Costa Rica el aprendizaje de lenguas extranjeras se ha convertido en una necesidad imperante para acceder a mayores oportunidades ya sea en el ámbito laboral, social, cultural y económico. Las relaciones comerciales y la economía en general dependen de la interacción principalmente en el idioma inglés, indispensable para lograr un mayor desarrollo, por ende, se debe promover e incentivar a formar a los académicos en segunda lengua con un nivel intermedio y avanzado.

En la tabla 9, el 90% de los docentes consideran prioritario capacitarse en una segunda lengua, mientras el 10% no lo visualiza como prioridad.

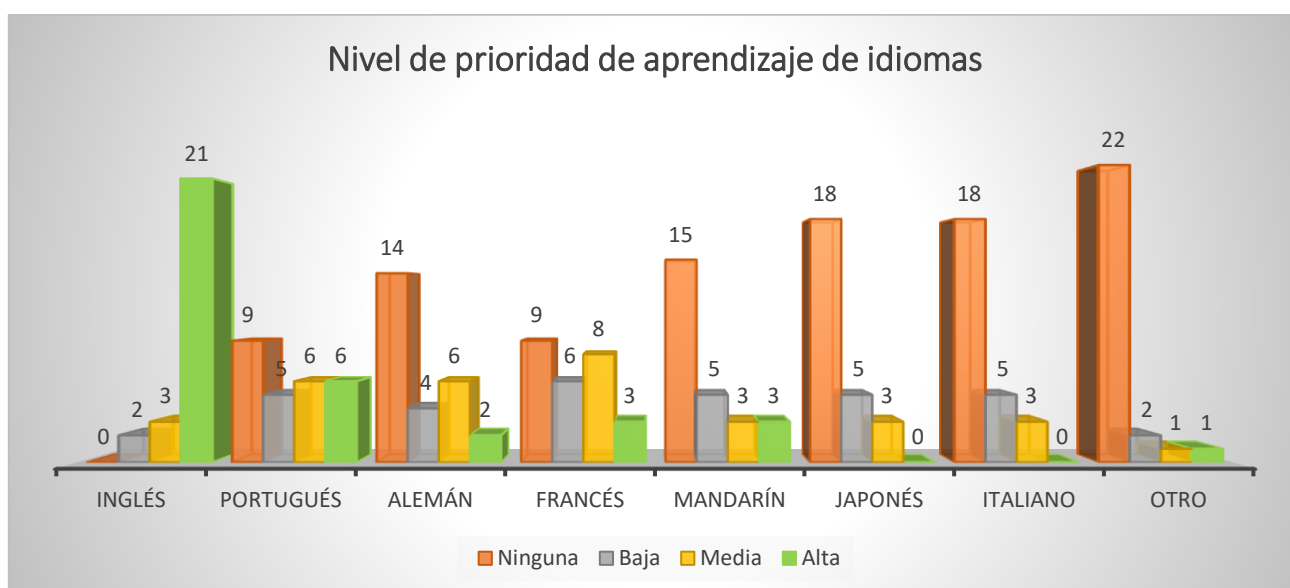
**Tabla 9. Considera prioritario capacitarse en una segunda lengua.**

Considera prioritario capacitarse en una segunda lengua		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	26	90%
No	3	10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

A su vez se les consultó sobre el nivel de prioridad de aprender uno de los siguientes idiomas, en el gráfico 19, para el idioma inglés 21 docentes lo califican como una prioridad alta, en segundo lugar, el idioma portugués y con una igualdad de 3 docentes los idiomas de francés y mandarín.

**Gráfico 19. Nivel de prioridad de aprendizaje de idiomas**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Los idiomas son un medio para alcanzar mayores y mejores niveles de vida. Esto permite facilitar a los estudiantes material académico que despierte y al mismo tiempo exija ese nivel de compromiso por aprender una segunda lengua.

La penúltima dimensión llamada “Salud laboral del docente”, de los pilares más importantes para una buena productividad y desempeño de las tareas, lo que se va a proyectar en los profesionales que están saliendo al mercado laboral; de ahí nace la reflexión y el autocuidado que se debe dar a la salud, para que el docente pueda

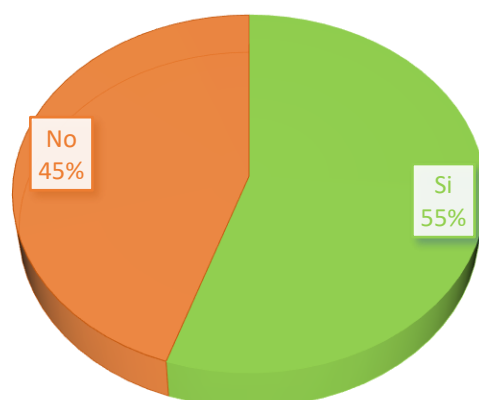


gozar de un estado de bienestar general: físico, psíquico y social. La responsabilidad que demanda como servidores de la educación pública en buena medida ha de estar relacionada con el buen estado de salud laboral.

En el gráfico 20, se consulta a los docentes sobre si considera que su salud mental se ha visto afectada en el último año, para lo cual el 55% afirma que si ha sufrido afectaciones. Dato importante para intervenir esta parte de la población docente y evitar cualquier tipo de daño a la integridad de su salud.

**Gráfico 20. Afectaciones en la salud mental durante el último año.**

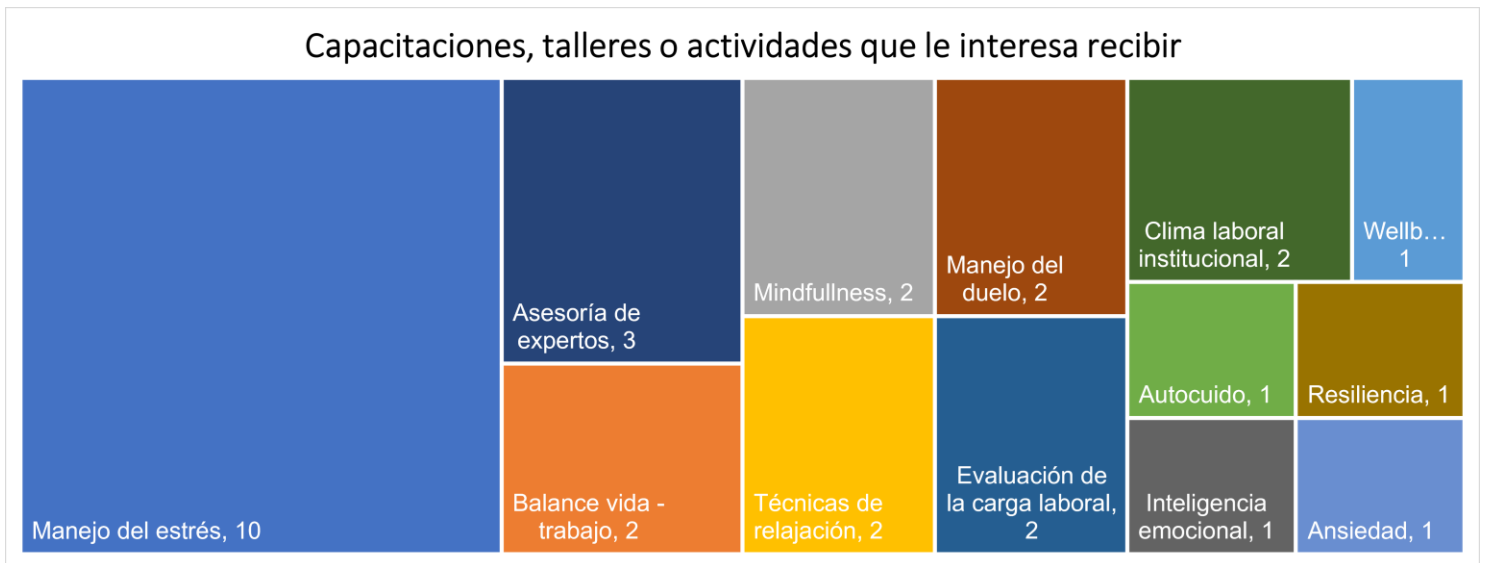
Afectaciones en la salud mental durante el último año



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Por su parte, se obtiene una lista de las capacitaciones, talleres o actividades que le interesa recibir al docente con relación a la salud laboral, en el gráfico 21, capacitaciones o talleres en manejo del estrés tuvo el peso más significativo 10 docentes coincidieron en ese aspecto, el siguiente tema relevante se concentra en la asesoría de expertos, continuando balance vida – trabajo, técnicas de relajación, evaluación de la carga docente, manejo del duelo; entre otros en menor medida como la ansiedad, inteligencia emocional, autocuidado, resiliencia.

**Gráfico 21. Capacitaciones, talleres o actividades que le interesa recibir**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

El Plan de Capacitación Docente debe abarcar todos estos temas para mayor efectividad del rendimiento laboral del académico, y de ser preciso rechazar aquellas pautas de comportamiento que no conducen a la adquisición de un bienestar físico y mental.

La última dimensión del DNC denominada “Habilidades blandas”, permite identificar aquellas falencias que son indispensables para el ejercicio de la profesión. Así lo señala Montero (2021):

Las **habilidades blandas** son ineludibles, debemos de profundizar en el tema de liderazgo, necesitamos sacar profesionales líderes al mercado con alta sensibilidad humana y con alto liderazgo. Es de suma importancia que los estudiantes tengan claro el conocimiento de liderazgo, de la cooperación y el trabajo en equipo; son elementos fundamentales para la educación superior. El profesional que no salga con estas habilidades limita las oportunidades (Anexo 3).

En la tabla 10, el 86% de los docentes consideran oportuno trabajar las habilidades blandas, a diferencia de un 14% que no lo considera pertinente.

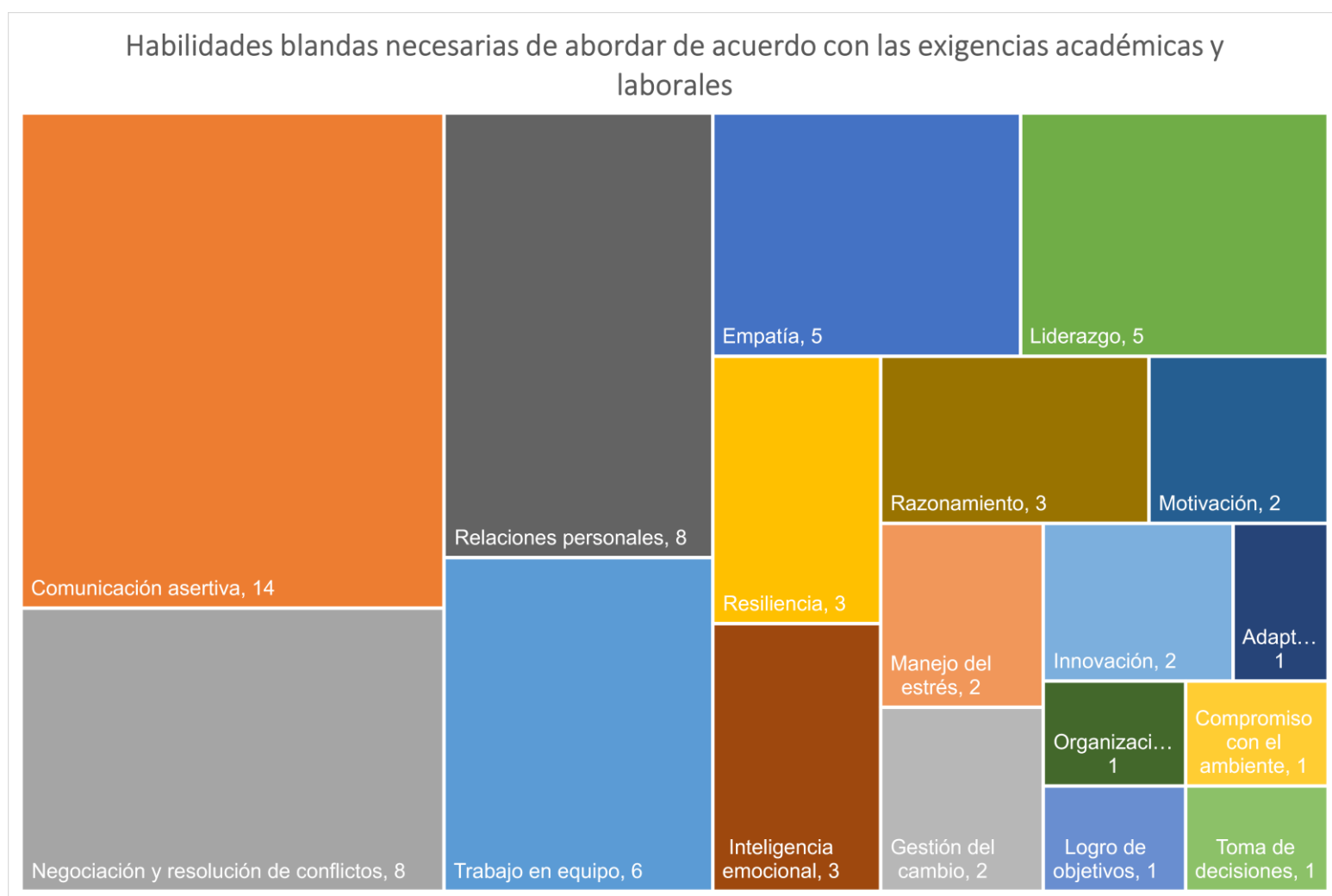
**Tabla 10. Importancia de trabajar las habilidades blandas**

Importancia de trabajar las habilidades blandas		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	25	86%
No	4	14%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

En el gráfico 22, se visualiza las habilidades blandas necesarias de abordar de acuerdo con las exigencias académicas y laborales.

**Gráfico 22. Habilidades blandas necesarias de abordar de acuerdo con las exigencias académicas y laborales**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Dentro de los temas con mayor peso sobresalen: la comunicación asertiva 14 docentes están de acuerdo con ese aspecto como el más relevante, continua negociación y resolución de conflictos, relaciones personales en igualdad de condiciones 8 docentes coinciden en el tema, y en menor medida la empatía, el liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del cambio, resiliencia, motivación, toma de decisiones, entre otros.

Finalmente, queda más que evidenciado la ardua tarea que amerita dedicación e inversión por parte de la dirección de la Escuela de Administración en capacitar y potencializar las destrezas que deben tener los docentes, asociadas a la inteligencia emocional que facilite la interacción a nivel personal como profesional, mismas que deben ser transversales a las habilidades duras de cada especialidad.

El cúmulo de impresiones que plasman los docentes de la EDA, son un claro ejemplo de la importancia y la necesidad de contar con un Plan de Capacitación Docente que contemple cada una de los hallazgos y requerimientos desde cada dimensión.

El compromiso es mutuo, tanto desde las jefaturas como desde el cuerpo docente se debe asumir con rigurosidad para rectificar las brechas que están obstaculizando la formación y el aprendizaje. Al mismo tiempo potencializar la diversidad generacional para fortalecer el interior de cada cátedra.

## **VII. Conclusiones:**

Una vez concluida la fase de análisis de los resultados se procede a generar las siguientes conclusiones ordenadas, según los objetivos planteados previamente que sustentan la investigación.

### **Objetivo 1.**

Identificar los elementos susceptibles de mejora a través del diagnóstico de capacitación, para lograr que los académicos respondan de manera efectiva a las necesidades y exigencias de los estudiantes.

Una vez ejecutada la herramienta propuesta por el equipo investigador, es posible confirmar la existencia de brechas en cuanto conocimiento, aprendizaje y formación se refiere; a partir de las respuestas brindadas por el personal docente de la Escuela de Administración de las diferentes cátedras. Incidiendo en las diversas dimensiones establecidas, a su saber:

- **Percepción sobre la gestión del aprendizaje y conocimiento.**

En esta dimensión se destaca la percepción y la disposición que presentan los académicos, en lo que respecta al tema de la importancia de recibir capacitación el 90% lo ve como indispensable para el desarrollo y crecimiento del docente y en cuanto a la disposición el 100% poseen la apertura para capacitarse.

También se consultó sobre las barreras que obstaculizan el poder capacitarse continuamente, entre ellas mencionan: horarios, cargas de trabajo y recursos económicos fueron las 3 limitantes de mayor peso, además hacen referencia a los meses MENOS apropiados entre ellos: noviembre, diciembre, febrero y junio, los cuales coinciden con épocas de receso institucional, así como inicios y finales de los ciclos.

Además, se logra reconocer la preferencia de los académicos en cuanto a la modalidad y el mejor horario del día para recibir capacitación, de manera significativa sobresale la modalidad híbrida seguida de la asincrónica, así como mañana y noche como las alternativas de mayor selección.

- **Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad.**

Esta dimensión aporta de manera significativa a la investigación, debido que muestra las necesidades de formación a partir de cada especialidad según las mayores preocupaciones para atender los nuevos requerimientos que exige el mercado laboral en la docencia.

**Tabla 11. Necesidades de formación por cátedra.**

Cátedra	Curso	Número de Personas
<b>Administración</b>	Planeación estratégica	1
	Uso de bibliografías	1
	Análisis de datos	1
	Inteligencia empresarial	1
<b>Contabilidad</b>	Normativa tributaria	1
	NIIF	1
	NIC	1
<b>Derecho</b>	Análisis de datos	1
	Gestión de riesgos	1
<b>Economía</b>	Estudios de Doctorado	1
<b>Investigación</b>	Análisis de datos	1
<b>Producción</b>	Programas estadísticos	1
	Simulación de procesos	1
<b>Proyectos</b>	Metodologías ágiles	2
	Programas de Administración de Proyectos	1
	Calidad ISO 21500	1
<b>Recursos Humanos</b>	Cursos de Psicología Laboral	1
<b>Transversal</b> (necesidades que comparten todas las cátedras)	Herramientas tecnológicas	8
	Herramientas didácticas virtuales	3
	Actualizaciones profesionales	3
	Manejo de situaciones personales	5
	Mecanismos para incrementar interés en la población estudiantil	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Además, de identificar las necesidades de capacitación se logra obtener el interés por cursar un doctorado, para lo cual el 76% coinciden en el beneficio que les puede generar mientras el 10% no lo considera como prioridad, y un 14% lo está cursando en el presente.

- **Mediación pedagógica y diseño curricular.**

Se detectó como aspecto importante para intervenir en el tema de las estrategias de mediación pedagógicas, es decir, 8 docentes coincidieron en que es urgente recibir capacitación y formarse para reforzar las actividades, métodos y técnicas que el docente realiza en el contexto, clave para brindar un programa completo. Cabe resaltar que 6 docentes se inclinan por las estrategias dirigidas a la virtualidad, esto obliga a capacitar en herramientas tecnológicas como Zoom, Teams, Meet, entre otras plataformas.

**Tabla 12. Temas de interés en cuanto a mediación pedagógica y diseño curricular**

Temas de Interés	Número de Personas
Estrategias de mediación pedagógica	8
Herramientas y técnicas para incrementar la atención	2
Gamificación o incorporación de actividades lúdicas	1
Diseño curricular por competencias	3
Metodologías de aprendizaje activo	3
Diseño de evaluaciones	3
Estrategias dirigidas a la virtualidad	6
Educatrónica o innovaciones con tecnologías	1
Técnicas de investigación	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Los temas para la nueva malla curricular de mayor peso son: metodologías de aprendizaje activo, estrategias de mediación pedagógica y plataformas tecnológicas.

**Tabla 13. Temas para la nueva malla curricular**

Temas para la nueva malla curricular	Número de Personas
Estrategias de mediación pedagógica	6
Metodologías de aprendizaje activo	7
Gamificación	1
Desarrollo de competencias	3
Plataformas tecnológicas	4
Investigación	1
Estudios bibliométricos o métodos estadísticos	1
Atención de necesidades especiales	1
Concatenaciones entre cursos	1
Citar y referencias	1
Giras de campo	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

- **Agilidad digital.**

Se logró constatar en un 100% la prioridad que merece el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas para el próximo año 2022. En la tabla 14, se resume la lista de temas en los que ameritan capacitar al cuerpo docente de la Escuela de Administración.

**Tabla 14. Herramientas tecnológicas de interés.**

Herramientas tecnológicas de interés	Número de Personas
Simuladores	3
Diseño y uso de aplicaciones	<b>10</b>
Herramientas para el apoyo docente	<b>6</b>
Diseño de materiales y videos	2
Aula virtual	3
Programas específicos de la disciplina	19

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

En lo que respecta a herramientas o software de uso cotidiano para sus cursos, se enmarcan los siguientes:

**Tabla 15. Herramientas o Software**

Herramientas o Software	Número de Personas
Audiovisuales	1
YouTube	1
Google apps	1
Kahoot	1
Mentis	1
Integración de PPT con sonido y vídeos	1
Project management	1
Aula virtual	1
Estadística con Excel	1
Inteligencia artificial en RRHH y Ambiente	1
Gestión de proyectos	1
Control del impacto ambiental	1
Aula virtual	1
Zoom	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

Se comprobó que es una necesidad invertir en el uso de dichas herramientas, ya que al menos un docente indica requerir capacitación en cada una las mencionadas en la tabla 15.



- **Atención integral estudiantil.**

Se evidenció la necesidad de capacitar a los académicos en el abordaje de temas relacionados con la atención integral del estudiante. A continuación, se muestra la lista de temas relevantes, donde sobresale el tema de enfoques pedagógicos y manejo de crisis, seguido de salud mental y educación dirigida a adultos.

**Tabla 16. Temas para recibir capacitación para abordar la atención integral del estudiante**

Temas	Número de Personas
Enfoques pedagógicos	9
Gestión del tiempo	1
Recursos institucionales	2
Manejo de crisis	4
Alcance legal	1
Coaching	1
Programación neurolingüística	1
Salud mental	3
Habilidades blandas	1
Atención de estudiantes con discapacidad	2
Educación dirigida a adultos	3
Técnicas de motivación	2
Desarrollo de liderazgo	1
Comunicación asertiva	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

También se demostró que el 69% de los docentes, requieren apoyo para abordar temas de salud mental en los estudiantes de la carrera de Administración.

- **Dominio de idiomas.**

Se identificó la necesidad de formarse con una incidencia de respuesta de un 90% en una segunda lengua extranjera, por su parte en lo que respecta al nivel de conocimiento y manejo de idiomas solo 9 docentes coinciden en tener un nivel avanzado del idioma inglés, mientras 7 docentes señalan tener un nivel básico en portugués y francés respectivamente. Esto lleva a corroborar que existe un nivel alto de prioridad por aprender principalmente el idioma inglés.

- **Salud laboral del docente.**

Se comprobó que en un 55% los docentes han sufrido afectaciones en el tema de salud laboral. Lo que evidencia tener que intervenir de manera ágil y eficaz para evitar cualquier daño a la integridad de la salud.

En la tabla 17, se nombran los temas que señalan los académicos necesarios de recibir capacitaciones, talleres o actividades para un mejor manejo de la salud.

**Tabla 17. Capacitaciones, talleres o actividades que le interesa recibir**

Capacitaciones o talleres en:	Número de personas
Manejo del estrés	10
Balance vida - trabajo	2
Mindfulness	2
Técnicas de relajación	2
Wellbeing	1
Autocuidado	1
Asesoría de expertos	3
Manejo del duelo	2
Inteligencia emocional	1
Resiliencia	1
Evaluación de la carga laboral	2
Clima laboral institucional	2
Ansiedad	1

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021.

- **Habilidades blandas.**

Se logró confirmar que esta dimensión es ineludible, por lo que un 86% de los docentes coinciden en la importancia de trabajar las habilidades blandas.

En la tabla 18, se contemplan los temas más relevantes desde la perspectiva de los docentes. Sobresale en el siguiente orden: comunicación asertiva, negociación y resolución de conflictos, relaciones personales, trabajo en equipo y liderazgo.

**Tabla 18. Habilidades blandas necesarias de abordar de acuerdo con las exigencias académicas y laborales**

Temas de Habilidades Blandas	Número de personas
Empatía	5
Comunicación asertiva	<b>14</b>
Negociación y resolución de conflictos	<b>8</b>
Resiliencia	3
Trabajo en equipo	6
Liderazgo	5
Adaptabilidad	1
Inteligencia emocional	3
Relaciones personales	<b>8</b>
Razonamiento	3
Motivación	2
Organización	1
Logro de objetivos	1
Manejo del estrés	2
Gestión del cambio	2
Compromiso con el ambiente	1
Innovación	2
Toma de decisiones	1

Fuente: Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

## Objetivo 2.

Reconocer las necesidades reales de formación y capacitación con el fin de realizar una clasificación de los diferentes sistemas de abordaje de formación para las diversas cátedras.

Desde las dimensiones en estudio, se muestra una serie de impresiones necesarias de intervenir:

- Se demostró poca participación de los integrantes de las cátedras, así como la inexistencia en cuanto a conformación de una cátedra tan grande como la de Economía y Estadística, a su vez una participación nula de la cátedra de Mercadeo.
- Se detectó que existen brechas de desconocimiento en cuanto a la cátedra que pertenece cada docente, por lo que no se está dando un proceso de seguimiento y control adecuado.

- Se determinó un alto porcentaje de docentes que pertenecen al grupo generacional Baby Boomers (1949-1968) y Generación X (1969-1980), ejerciendo un valor agregado en cuanto al conocimiento y la experiencia que cada generación desde su especialidad puede aportar en el ámbito laboral.
- Se constató que el 45% de los docentes se inclinan por la modalidad de capacitación híbrida, con una preferencia de horario para la mañana y noche, con excepción para capacitarse los meses de noviembre, diciembre, febrero y junio.

Tomando en consideración las variables anteriores, se presenta en la tabla 19, las necesidades reales de formación y capacitación.

**Tabla 19. Requerimientos de Capacitación y Formación desde las dimensiones de estudio.**

Dimensiones		Requerimientos de Capacitación y Formación	Cátedra
<b>Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad</b>		Planeación estratégica	Administración
		Uso de bibliografías	
		Análisis de datos	
		Inteligencia empresarial	
		Normativa tributaria	Contabilidad
		NiIF	
		NIC	
		Análisis de datos	Derecho
		Gestión de riesgos	Economía
		Estudios de Doctorado	Investigación
		Análisis de datos	Producción
		Programas estadísticos	
		Simulación de procesos	Proyectos
		Metodologías ágiles	
		Programas de Administración de Proyectos	
		Calidad ISO 21500	
		Cursos de Psicología Laboral	Recursos Humanos
		Herramientas tecnológicas	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)
		Herramientas didácticas virtuales	
		Actualizaciones profesionales	
Manejo de situaciones personales			
Mecanismos para incrementar interés en la población estudiantil			
<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	<b>Mediación Pedagógica</b>	Estrategias de mediación pedagógica	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)
		Herramientas y técnicas para incrementar la atención	
		Gamificación o incorporación de actividades lúdicas	
		Diseño curricular por competencias	
		Metodologías de aprendizaje activo	
		Diseño de evaluaciones	
		Estrategias dirigidas a la virtualidad	
		Educatrónica o innovaciones con tecnologías	
Técnicas de investigación			

	<b>Nueva malla curricular</b>	Estrategias de mediación pedagógica Metodologías de aprendizaje activo Gamificación o incorporación de actividades lúdicas Desarrollo de competencias Plataformas tecnológicas Investigación Estudios bibliométricos o métodos estadísticos Atención de necesidades especiales Concatenaciones entre cursos Citar y referencias Giras de campo	
<b>Agilidad digital</b>	<b>Herramientas tecnológicas de interés</b>	Simuladores Diseño y uso de aplicaciones Herramientas para el apoyo docente Diseño de materiales y videos Aula virtual Programas específicos de la disciplina	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)
	<b>Herramientas o Software</b>	Audiovisuales YouTube Google apps Kahoot Mentis Integración de PPT con sonido y vídeos Project management Aula virtual Estadística con Excel Inteligencia artificial en RRHH y Ambiente Gestión de proyectos Control del impacto ambiental Aula virtual Zoom	
<b>Atención integral estudiantil</b>		Enfoques pedagógicos Gestión del tiempo Recursos institucionales Manejo de crisis Alcance legal Coaching Programación Neurolingüística Salud mental Habilidades blandas Atención de estudiantes con discapacidad Educación dirigida a adultos Técnicas de motivación Desarrollo de liderazgo Comunicación asertiva	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)
<b>Salud laboral del docente</b>		Manejo del estrés Balance vida - trabajo Mindfulness Técnicas de relajación Wellbeing Autocuido Asesoría de expertos Manejo del duelo Inteligencia emocional Resiliencia	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)

	Evaluación de la carga laboral	
	Clima laboral institucional	
<b>Habilidades blandas</b>	Ansiedad	Transversal (necesidades que comparten todas las cátedras)
	Empatía	
	Comunicación asertiva	
	Negociación y resolución de conflictos	
	Resiliencia	
	Trabajo en equipo	
	Liderazgo	
	Adaptabilidad	
	Inteligencia emocional	
	Relaciones personales	
	Razonamiento	
	Motivación	
	Organización	
	Logro de objetivos	
	Manejo del estrés	
	Gestión del cambio	
	Compromiso con el ambiente	
	Innovación	
Toma de decisiones		

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

- Se comprueba que el plan debe contener dichos requerimientos de capacitación que asegure el estándar de calidad de los docentes de la Escuela de Administración, al mismo tiempo permitir continuar con la carrera acreditada por cuatro años más consecutivos.

### **Objetivo 3.**

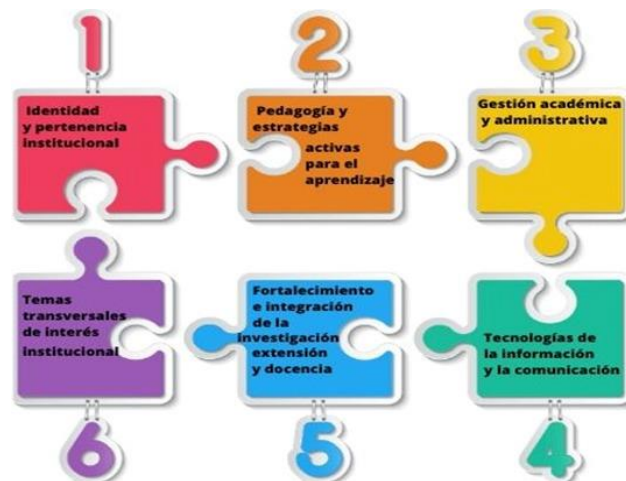
Diseñar el Plan de Capacitación para los académicos propietarios e interinos que permita alcanzar la reacreditación de la carrera de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

- Se evidenció que no se cuenta con un Plan de Capacitación Docente en funcionamiento, debido a que la estructura del Plan de Fortalecimiento al Sector Académico 2017 que existe en la unidad académica no fue ejecutado, puesto que no existe registro alguno.
- A partir de la perspectiva del docente, se logra comprobar la necesidad de la formulación de un Plan de Capacitación Docente que contemple las

dimensiones en estudio de una manera transversal, impulsando la gestión del aprendizaje y conocimiento.

- Se detecta una serie de necesidades de formación y capacitación por cátedra en cuanto a los elementos técnicos de cada especialidad, lo que insta a la retroalimentación desde lo interno de cada cátedra, mediante la transferencia del conocimiento.
- Mediante el oficio UNA-VD-OFIC-1184-2021; se logra evidenciar que para el año 2022 un total de 7 docentes de la Escuela de Administración, se encuentran inscritos en la siguiente actividad de capacitación: Programa de Capacitación Docente en Metodologías de Aprendizaje Activo, el cual será impartido por Laspau, organización afiliada a la Universidad de Harvard. Bajo la modalidad virtual en tres módulos que combinan actividades asincrónicas, sincrónicas y un proyecto de aplicación de aprendizajes en los cursos que se impartirán en el primer ciclo lectivo de 2022.
- Se logra comprobar una similitud ampliamente marcada entre las dimensiones propuestas por el equipo investigador y los ejes de trabajo de Vicerrectoría de Docencia mostrados a continuación:

**Figura 7. Ejes temáticos de la actualización profesional docente**



**Fuente:** Tomada de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/ejes-tematicos-de-la-actualizacion-profesional-docente>

## VIII. Recomendaciones:

A partir del capítulo anterior de conclusiones, se procede a brindar una serie de recomendaciones, con el objetivo de lograr una mayor conexión entre las necesidades reales de formación y capacitación vs. las posibles alternativas de mejora continua para subsanar el problema o debilidades que encierra la investigación.

### Objetivo 1.

Identificar los elementos susceptibles de mejora a través del diagnóstico de capacitación, para lograr que los académicos respondan de manera efectiva a las necesidades y exigencias de los estudiantes.

Una vez identificados los elementos de mejora correspondiente para cada cátedra o de manera transversal, es decir, requerimientos que comparten todas las cátedras; se procede a dar una recomendación para las dimensiones en estudio.

**Tabla 20. Recomendaciones según la dimensión**

Dimensión	Recomendación
<b>Percepción sobre la gestión del aprendizaje y conocimiento</b>	<p>-Tomando como punto de partida la disposición que presentan los académicos para capacitarse, se sugiere a la dirección buscar todo tipo de oportunidades de formación que permita cerrar las brechas de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Informar a los docentes sobre los recursos económicos que brinda la Junta de Becas.</li><li>*Comunicar sobre el monto disponible para cada docente en cuanto a cursos cortos, congresos nacionales e internacionales.</li><li>*Promover espacios por cátedra para la transferencia del conocimiento.</li><li>*Utilizar horarios flexibles, así como evitar que las capacitaciones se realicen en las tardes.</li><li>*Procurar una modalidad híbrida o asincrónica.</li><li>*Considerar los cursos de actualización docente que brinda cada año la Vicerrectoría de Docencia.</li><li>*Evitar las capacitaciones en los meses de noviembre, diciembre, febrero y junio.</li></ul>



<p><b>Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad</b></p>	<p>-Cada cátedra por su especialidad presenta requerimientos particulares, por lo que se insta a las autoridades a dar un seguimiento y control continuo desde cada área, mínimo una vez en el ciclo lectivo:</p> <p><i>*Administración:</i> reforzar la investigación y el análisis de datos a partir de herramientas interactivas, con espacios para una adecuada planeación, acompañada de la utilización de APA.</p> <p><i>*Contabilidad:</i> realizar alianzas con el Colegio de Contadores Públicos y Privados, para brindar capacitación en el tema de actualización de las Normas NIIF y NIC, así como en otros temas de carácter relevante.</p> <p><i>*Derecho:</i> promover espacios con el Colegio de Abogados para la actualización de reformas desde cualquier ámbito del derecho sea laboral, administrativo, bancario, empresarial, así como promover el análisis de datos de carácter sensible.</p> <p><i>*Economía:</i> lo primero que se recomienda es la conformación de la cátedra, para así incentivar a la movilidad docente en lo que refiere a estudios de doctorado.</p> <p><i>*Investigación:</i> dar las herramientas necesarias para una idónea inspección y transformación de datos, que arroje resultados relevantes para la toma de decisiones.</p> <p><i>*Producción y Proyectos:</i> fomentar capacitaciones de programas estadísticos como: R, SPSS, Python, STATA, entre otras que faciliten el análisis y la gestión de datos. Además, de coordinar asesorías con INTECO para el tema de las normas ISO en Costa Rica.</p> <p><i>*Recursos Humanos:</i> inclinar esfuerzos para lograr espacios con la Escuela de Psicología de la UNA, para posibles talleres o actividades en el tema de la psicología laboral.</p>
<p><b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b></p>	<p>-Se sugiere coordinar talleres o espacios abiertos para reforzar los vacíos en cuanto a los métodos y las técnicas necesarias para la elaboración de un programa de curso, así como combinar la asesoría en herramientas tecnológicas para el diseño de evaluaciones como de metodologías de aprendizaje activo.</p>
<p><b>Agilidad digital</b></p>	<p>-Se propone capacitar de manera continua en herramientas o software de uso cotidiano como: aula virtual, zoom, meet, teams, audiovisuales, Google apps, youtube, y herramientas más interactivas como mentis, kahoot; que respondan a la digitalización y virtualidad del sistema</p>

	educativo; así como la preferencia de los estudiantes de ASOEDA.
<b>Atención integral estudiantil</b>	-Se recomienda crear espacios con la Oficina de Atención Integral Estudiantil (OAIE), para que les brinde asesoría y las herramientas idóneas en el campo de la Orientación y Psicología al estudiante.
<b>Dominio de idiomas</b>	-Se sugiere formalizar convenios con el Centro de Estudios en Idiomas Conversacionales (CEIC) de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, principalmente para el idioma inglés, debido al alto porcentaje de docentes que consideran prioritario capacitarse en inglés como segunda lengua extranjera.
<b>Salud laboral del docente</b>	-Ante la afectación que ha sufrido la salud mental de los docentes en el último año, se propone programar espacios como talleres, actividades culturales y deportes, que permita la liberación de estrés, balance vida-trabajo, técnicas de relajación, autocuidado. Así lo sustenta Majano (2021): ...Se recomienda cursos de expresión corporal, talleres de dibujo, pintura, danza, yoga, tocar instrumentos, este tipo de estímulo ayuda a lo emocional, a desestresar, se equilibra el ser humano, por la responsabilidad de formar competencias y destrezas, entonces el reto es grande (Anexo 3).
<b>Habilidades blandas</b>	-Se propone coordinar espacios de capacitación y asesoría con El Programa de Habilidades Blandas Organizacionales (PROHABLA), mínimo 2 veces por ciclo lectivo, para subsanar vacíos que presentan los docentes en temas como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, empatía, inteligencia emocional, liderazgo, motivación, toma de decisiones.

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores a partir del instrumento aplicado. Octubre, 2021

## **Objetivo 2.**

Reconocer las necesidades reales de formación y capacitación con el fin de realizar una clasificación de los diferentes sistemas de abordaje de formación para las diversas cátedras.

- Promover la participación de las cátedras en los diferentes espacios de formación y capacitación docente, además, de velar por la conformación de todas las cátedras para mayor efectividad y productividad de la transferencia

del conocimiento.

- Instar a los coordinadores de cátedras a generar conciencia de la importancia que merece participar activamente en las cátedras, para un adecuado dominio de los temas de uso cotidiano, así como actuales que conciernen imperantes para la especialidad que les compete.
- Tomar como fortaleza la experiencia que poseen los docentes de grupos generacionales como los Baby Boomers, así como la Generación X, y romper barreras en cuanto a la resistencia de cambio o el nivel de flexibilidad que pueden llegar a interponer.
- Recomendar a la dirección de la Escuela de Administración hacer uso de los recursos propios que presta la Vicerrectoría de Docencia en lo que respecta a servicios de asesoría y seguimiento para las personas docentes.

**Figura 8. Servicios de asesoría y apoyo pedagógico para los docentes de la UNA.**

UNA VICERRECTORÍA DE DOCENCIA

Brinda los servicios de asesoría y seguimiento para personas docentes, en los siguientes ejes:

- Planificación del programa del curso
- Actividades de mediación pedagógica
- Evaluación para los aprendizajes
- Integración de TIC en los procesos de aprendizaje

Pueden enviar sus consultas o solicitar asesoría al correo electrónico [apoyopedagogico@una.cr](mailto:apoyopedagogico@una.cr)

En la UNA seguimos trabajando por Costa Rica

Unidad de Evaluación, Mejoramiento e Integración Tecnológica en la Docencia

La infografía muestra una imagen de tres personas (dos mujeres y un hombre) colaborando en una mesa, revisando documentos y dispositivos electrónicos.

Fuente: Tomada de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/asesoria-y-acompamiento-en-pedagogia>

### Objetivo 3.

Diseñar el Plan de Capacitación para los académicos propietarios e interinos que permita alcanzar la reacreditación de la carrera de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

- Se recomienda que el diseño del Plan de Capacitación Docente contenga los ejes estratégicos idóneos que fortalezca la gestión del aprendizaje y conocimiento de los docentes, generando evidencia del cumplimiento y funcionamiento de este.
- Se propone hacer uso de las ofertas de actualización profesional 2022 que ofrece la Vicerrectoría de Docencia, para subsanar las brechas de aprendizaje en función de las necesidades de formación y capacitación que presenta las cátedras desde una visión transversal.

Figura 9. Oferta de cursos Vicerrectoría de Docencia, UNA.



Fuente: Tomada de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

- Fomentar la participación continua de los docentes de la Escuela de Administración en programas de capacitación y formación de otras universidades extranjeras.
- Poner en marcha el Plan de Capacitación, asegurándose desde la dirección el seguimiento y control permanente que ayude a cerrar los vacíos de formación y capacitación, logrando alcanzar niveles de productividad en lo que respecta a los profesionales que salen al mercado laboral con las competencias, habilidades y destrezas necesarias que requiere un perfil en el campo de la Administración.

## **IX. Propuesta Plan de Capacitación Docente**

### **Introducción**

El sector estatal de educación superior universitaria se rige por altos estándares de reconocimiento a nivel nacional como internacional, lo que merece conservar su prestigio y trabajar en función de incentivar y apoyar la docencia, la investigación y la extensión, por ende, los docentes asumen la transferencia del conocimiento de forma responsable, comprometidos y con mucha disposición de ser líderes de la gestión del conocimiento de los estudiantes, contribuyendo a la transformación de la sociedad hacia planos superiores de bienestar social, libertad y sustentabilidad.

Contar con las herramientas y los mecanismos aptos es lo que abre paso a potencializar las habilidades, destrezas y competencias de los funcionarios docentes. Por ende, es necesario la reestructuración y actualización de los planes de formación y capacitación que permita diferenciarlos de la competencia, mediante el uso de programas tecnológicos.

La Escuela de Administración de la Universidad Nacional no es la excepción, busca a partir de la reacreditación continuar por cuatro años más con ese estándar de calidad y reconocimiento ante SINAES.

Ante dicho escenario se requiere subsanar algunos puntos de mejora, como es el Plan de Capacitación Docente dirigido a los académicos propietarios e interinos, el cual vendrá a contribuir con el compromiso de mejora adquirido en el 2019, cuando por primera vez alcanzan la anhelada acreditación.

Para el diseño del Plan se acude a una metodología de tipo 360, la cual combina diversos resultados provenientes de los siguientes instrumentos:

- Evaluación docente institucional (La cual no fue posible acceder).
- Evaluación de la gestión académica por parte de la Asociación de Estudiantes.

- DNC: herramienta personalizada para la gestión institucional que permita detectar necesidades de capacitación y formación por cátedra.

Estos insumos responden a las necesidades presentes de la dirección, cuerpo docente y estudiantes; lo que agilizan el trayecto hacia el cual hay que dirigir los esfuerzos para fortalecer, aportar y modificar las actitudes frente al quehacer académico.

La propuesta contempla, las posibles acciones de formación junto con su respectiva clasificación de acuerdo con la Taxonomía de Bloom, tanto a nivel de Dominios como en cuanto a los objetivos de aprendizaje. Adicionalmente, se plantean las principales métricas de control del proceso para cada una de las acciones formativas y las posibles opciones de modalidad en cada caso, según Josh Bersin en el estudio de Deloitte para el año 2019, denominado “**Continuous (in the flow) Learning Approaches**”, (p.11). Las modalidades mencionadas son seleccionadas de acuerdo con el objetivo de aprendizaje establecido para cada caso.

Finalmente, se construyen dos productos de valor, donde el primero consta de una guía de ruta general de acción denominado: “Reinvención Integral del Docente EDA” y el segundo, se caracteriza por un planteamiento orientado al liderazgo docente, desarrollado por la Universidad de Stanford (2020) y expuesto a continuación:

**Figura 10. Pilares de Liderazgo**



**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de Chima y Gutman (2020).

### **Objetivo General:**

Crear un Plan de Capacitación Docente para la Escuela de Administración que responda a las necesidades reales de formación y capacitación para el periodo de reacreditación 2022.

### **Objetivos Específicos:**

1. Establecer los temas y las líneas de acción sobre las necesidades y requerimientos de formación y capacitación docente.
2. Facilitar un plan de capacitación a la dirección de la Escuela de Administración debidamente estructurado, que permita la ejecución.
3. Promover la actualización continua en el desarrollo de competencias, habilidades, destrezas del docente según su especialidad.

### **Alcances**

Un pilar fundamental es contar con un equipo de trabajo altamente formado y capacitado, que sea el reflejo de la flexibilidad y la disposición para cambiar actitudes y comportamientos dentro de la unidad académica en estudio, como respuesta al Diagnostico de Necesidades de Capacitación:

- Acaparar el total de la población docente propietaria e interina.
- Lograr la integración de los académicos.
- Incrementar y mantener la eficiencia del cuerpo docente.
- Contar con un personal docente altamente motivado.
- Proveer de talleres y actividades que retroalimenten su especialidad desde las diferentes cátedras.
- Dotar de herramientas e insumos necesarios para el abordaje de las distintas dimensiones en estudio.



## Limitaciones

En lo que respecta a dicho apartado, puede surgir una serie de situaciones con la puesta en marcha del Plan:

- Resistencia a la actualización profesional
- Escases de recursos económicos para las contrataciones de talleres o capacitaciones pertinentes.
- Falta de supervisión y participación.
- Incumplimiento respecto a las competencias del perfil que desempeña.
- La falta de seguimiento y supervisión de la propuesta podría generar la movilización de recursos hacia actividades formativas que no necesariamente responden a los requerimientos del puesto de trabajo.

Dicho fenómeno se puede visualizar en la Figura 11.

**Figura 11. Escenario ideal de la propuesta.**



**Fuente:** Elaboración propia.

## Plan de Capacitación Docente

A continuación, se presenta el catálogo de actividades formativas del plan de Capacitación Docente para los académicos de la Escuela de Administración, el cual está segmentado por dimensiones:

- **Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad**

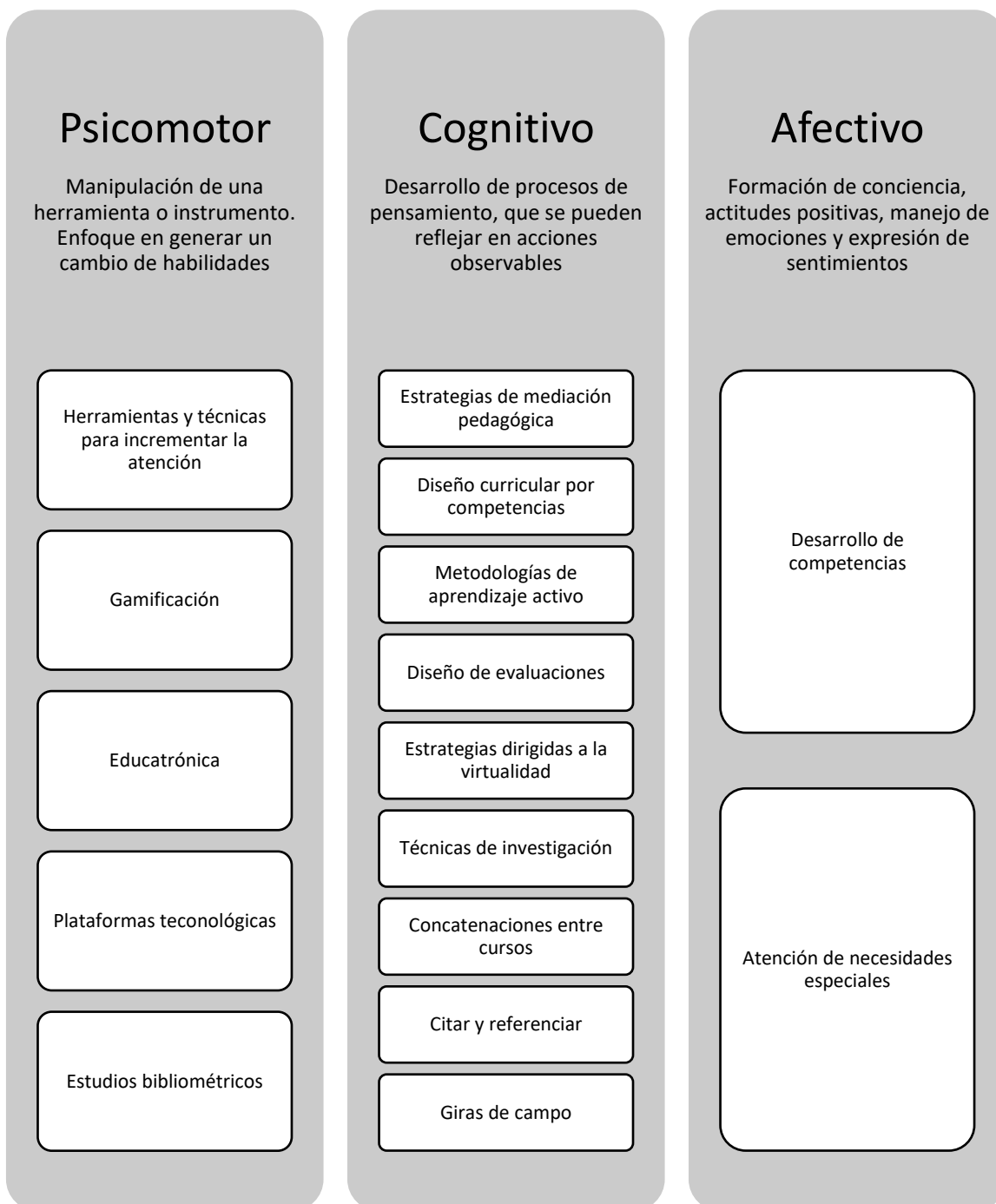


<i>Cátedra</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Principales Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Administración</i>	Planeación estratégica	Cognitivo	Análisis: Se requiere al menos este nivel para la transmisión del conocimiento	Comportamiento: hábito de planificar Resultados: evaluación docente	Mentorías Talleres Coaching
	Uso de bibliografías	Cognitivo	Aplicación: Dirigido a labores de investigación y enseñanza	Aprendizaje: uso correcto Otros: mayor nivel de investigación (publicaciones)	Talleres Materiales de referencia Búsqueda en línea
	Análisis de datos	Cognitivo	Evaluación: Dominio pleno por su complejidad e importancia	Reacción: satisfacción del proceso de aprendizaje Aprendizaje: evaluaciones de aprendizaje Resultados: incorporación a la malla curricular ROI: (valor del total de créditos * total de estudiantes satisfechos en evaluación docente) /costo total)	Instructor en línea Cursos masivos en línea (MOOCs) Simulaciones
	Inteligencia empresarial	Cognitivo	Síntesis: Capacidad de interpretación y generar relaciones	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: incorporación a la malla curricular	Instructor en línea Simulaciones Juegos
<i>Contabilidad</i>	Normativa tributaria	Cognitivo	Aplicación: De acuerdo con situaciones específicas	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente	Conferencias Artículos Materiales de referencia
	NIIF	Cognitivo	Aplicación: Dominio de ejecución en casos prácticos	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente	Conferencias Artículos Instructor en línea
	NIC	Cognitivo	Aplicación: Dominio de ejecución en casos prácticos	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente	Comunidades de práctica Conferencias Artículos
	<i>Derecho</i>	Análisis de datos	Cognitivo	Comprensión: Comprender alcances relacionados a la especialidad	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos
Gestión de riesgos		Cognitivo	Aplicación: Dirigido a resolver casos prácticos	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a programas de estudio	Artículos Materiales de referencia Conferencias
<i>Economía</i>	Estudios de Doctorado	Cognitivo	Evaluación: Dominio pleno del área académica, para emitir juicios de acuerdo con la evidencia	Comportamiento: hábito de transferir el conocimiento de forma adecuada ROI: (valor del total de créditos * total de estudiantes satisfechos en evaluación docente) /costo total)	Plan de desarrollo profesional Instructor en línea Artículos

<i>Cátedra</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Principales Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Investigación</i>	Análisis de datos	Cognitivo	Evaluación: Actividad requerida para la investigación y la emisión de criterios	Otros: mayor nivel de investigación (publicaciones) Otros: mayor nivel de investigación (publicaciones)	Instructor en línea Cursos masivos en línea (MOOCs) Simulaciones
	Programas estadísticos	Psicomotor	Ejecución consciente: Aplicando la mejor respuesta ante una situación concreta	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Videos Simulaciones Cursos en línea
<i>Producción</i>	Simulación de procesos	Psicomotor	Ejecución consciente: Aplicando la mejor respuesta ante una situación concreta	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Simulaciones Grupos profesionales Videos
	Metodologías ágiles	Cognitivo	Análisis: Determinar las idóneas en cada caso	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Cursos en línea Mentorías Materiales de referencia
	Programas de Administración de Proyectos	Psicomotor	Ejecución consciente: Aplicando la mejor respuesta ante una situación concreta	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Videos Plan de desarrollo profesional Instructor en línea
<i>Proyectos</i>	Calidad ISO 21500	Cognitivo	Ejecución consciente: Aplicando la mejor respuesta ante una situación concreta	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Artículos Materiales de referencia Instructor en línea
	Cursos de Psicología Laboral	Cognitivo	Análisis: De acuerdo con los diferentes escenarios	Resultados: evaluación docente	Artículos Instructor en línea Grupos profesionales
<i>Recursos Humanos</i>	Herramientas tecnológicas	Psicomotor	Respuesta automática: Al menos para atender los requerimientos diarios	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente	Simulaciones Instructor en línea Mentorías
	Herramientas didácticas virtuales	Psicomotor	Respuesta automática: Con la finalidad de atender los requerimientos diarios	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente	Simulaciones Instructor en línea Foros de discusión
<i>Transversal</i>	Actualizaciones profesionales	Cognitivo	Análisis: Relacionado al conocimiento previo	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Conferencias Retroalimentación de pares profesionales Instructor en línea
	Manejo de situaciones personales	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere un dominio pleno y congruente	Comportamiento: creación de nuevos hábitos y formas de pensar Otros: número de incapacidades, ausencias, diferencias laborales, clima laboral.	Coaching Plan de desarrollo profesional Mentorías

<i>Cátedra</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Principales Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
	Mecanismos para incrementar interés en la población estudiantil	Afectivo	Caracterización por valores: Cambio dirigido desde el ejemplo, acompañado de otras técnicas	Comportamiento: creación de nuevos hábitos y uso de recursos Resultados: evaluación docente	Podcasts Retroalimentación de usuarios Retroalimentación de pares profesionales

- **Mediación pedagógica y diseño curricular**



<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Principales Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Estrategias de mediación pedagógica</i>	Cognitivo	Evaluación: Aplicar la estrategia de acuerdo con las necesidades específicas	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente	Cursos en línea Instructor en línea Plan de desarrollo profesional
<i>Herramientas y técnicas para incrementar la atención Gamificación</i>	Psicomotor	Creación: Pleno dominio para la ejecución de nuevos patrones	Resultados: evaluación docente	Juegos Videos Búsqueda en línea
<i>Psicomotor</i>	Psicomotor	Creación: Pleno dominio para la ejecución de nuevos patrones	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Juegos Simulaciones Instructor en línea
<i>Diseño curricular por competencias</i>	Cognitivo	Análisis: Determinando las necesidades por medio de análisis y relaciones	Resultados: modificaciones a la malla curricular	Retroalimentación de pares profesionales Plan de desarrollo profesional Foros de discusión
<i>Metodologías de aprendizaje activo</i>	Cognitivo	Evaluación: Aplicar la estrategia de acuerdo con las necesidades específicas	Resultados: evaluación docente	Foros de discusión Conferencias Instructor en línea
<i>Diseño de evaluaciones</i>	Cognitivo	Aplicación: Generando la selección adecuada según el caso	Resultados: incorporación de nuevas evaluaciones	Mentorías Simulaciones Grupos profesionales
<i>Estrategias dirigidas a la virtualidad Educatrónica</i>	Cognitivo	Evaluación: Aplicar la estrategia de acuerdo con las necesidades específicas	Resultados: incorporación a la malla curricular Resultados: evaluación docente	Cursos en línea Portales de aprendizaje Búsqueda en línea
<i>Psicomotor</i>	Psicomotor	Ejecución consciente: Discrimina de acuerdo con el contexto	Aprendizaje: uso correcto	Instructor en línea Cursos masivos en línea (MOOCs) Aplicaciones móviles
<i>Técnicas de investigación</i>	Cognitivo	Evaluación: Aplicar las técnicas de acuerdo con las necesidades	Comportamiento: fomento del hábito de ejecutar investigación	Materiales de referencia Libros Talleres
<i>Desarrollo de competencias</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere una conducta modelo por parte del académico	Resultado: modificaciones a la malla curricular	Coaching Plan de desarrollo profesional Mentorías
<i>Plataformas tecnológicas</i>	Psicomotor	Ejecución consciente: Discrimina de acuerdo con el contexto	Resultados: evaluación docente	Portales de aprendizaje Instructor en línea Cursos masivos en línea (MOOCs)
<i>Investigación</i>	Cognitivo	Evaluación: Se requiere una actitud crítica ante los hallazgos	Comportamiento: fomento del hábito de ejecutar investigación Otros: mayor nivel de investigación (publicaciones)	Materiales de referencia Libros Talleres
<i>Estudios bibliométricos</i>	Psicomotor	Ejecución consciente: Discrimina su necesidad de acuerdo con el contexto	Resultados: implementación de los estudios	Simulaciones Instructor en sitio Retroalimentación de pares profesionales
<i>Atención de necesidades especiales</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere una conducta orientada por valores acompañada de técnicas	Comportamiento: creación de hábitos orientados a las necesidades Resultados: evaluación docente	Mentorías Coaching Instructor en sitio
<i>Concatenaciones entre cursos</i>	Cognitivo	Síntesis: Se deben generar relaciones abstractas en función del programa de estudios	Resultado: incorporación a la malla curricular	Plan de desarrollo profesional Foros de discusión Retroalimentación de pares profesionales

<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Principales Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Citar y referencias</i>	Cognitivo	Aplicación: Orientadas a casos particulares	Aprendizaje: uso correcto Otros: mayor nivel de investigación (publicaciones)	Materiales de referencia Instructor en línea Artículos
<i>Giras de campo</i>	Cognitivo	Análisis: Requerido para relacionar la actividad con el contenido del curso	Resultados: número de giras de campo realizadas Resultados: evaluación docente	Mentorías Grupos profesionales Foros de discusión

- **Agilidad digital**

## Psicomotor

Manipulación de una herramienta o instrumento.  
Enfoque en generar un cambio de habilidades

- Simuladores
- Diseño y uso de aplicaciones
- Herramientas para el apoyo docente
- Diseño de materiales y videos
- Aula virtual
- Programas específicos de la disciplina
- Audiovisuales
- Youtube
- Google apps
- Kahoot
- Mentis
- Integración de PPT con sonido y videos
- Project management
- Estadística con Excel
- Inteligencia artificial en RRHH y Ambiente
- Gestión de proyectos
- Control del impacto ambiental
- Zoom

## Cognitivo

Desarrollo de procesos de pensamiento, que se pueden reflejar en acciones observables

N/A

## Afectivo

Formación de conciencia, actitudes positivas, manejo de emociones y expresión de sentimientos

N/A

<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Simuladores</i>	Psicomotor	Ejecución consciente: Con el fin de discriminar cuando se requiere su uso	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular	Simulaciones Grupos profesionales Videos
<i>Diseño y uso de aplicaciones</i>	Psicomotor	Creación: El diseño implica el generar nuevos patrones	Resultados: cantidad de aplicaciones completadas Resultados: evaluación docente	Simulaciones Instructor en línea Mentorías
<i>Herramientas para el apoyo docente</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Puede generar respuesta ante situaciones y puede continuar aprendiendo por su cuenta	Resultados: evaluación docente Aprendizaje: uso correcto	Juegos Videos Búsqueda en línea
<i>Diseño de materiales y videos</i>	Psicomotor	Creación: El diseño implica el generar nuevos patrones	Resultados: mejora en la calidad del material de apoyo Resultados: evaluación docente	Videos Cursos en línea Instructor en línea
<i>Aula virtual</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Puede generar respuesta ante situaciones y puede continuar aprendiendo por su cuenta	Resultados: evaluación docente	Videos Materiales de referencia Búsqueda en línea
<i>Programas específicos de la disciplina</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Transmite el conocimiento y a su vez seguir perfeccionando sus habilidades	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Foros de discusión Plan de desarrollo profesional Mentorías
<i>Audiovisuales</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Permite producir el material requerido y a su vez seguir perfeccionando sus habilidades	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente	Videos Blogs Comunidades de práctica
<i>YouTube</i>	Psicomotor	Respuesta dirigida: Contempla su uso básico al ser una herramienta altamente intuitiva	Reacción: satisfacción de los participantes	Podcasts Videos Búsqueda en línea
<i>Google apps</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Conocimiento de las diferentes alternativas, con la posibilidad de explorar por cuenta propia	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: implementación en la malla curricular	Aplicaciones móviles Instructor en línea Comunidades de práctica
<i>Kahoot</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Logra emplear la plataforma de acuerdo con sus necesidades	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: implementación de la herramienta Resultados: evaluación docente	Videos Búsqueda en línea Talleres
<i>Mentis</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Logra emplear la plataforma de acuerdo con sus necesidades	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: implementación de la herramienta Resultados: evaluación docente	Videos Búsqueda en línea Talleres
<i>Integración de PPT con sonido y videos</i>	Psicomotor	Respuesta automática: Logra emplear la plataforma de acuerdo	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Videos Búsqueda en línea Talleres



<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
		con sus necesidades y con la posibilidad de perfeccionar sus habilidades	Resultados: evaluación docente	
<i>Project management</i>	Psicomotor	Creación: Exige el dominio pleno, por motivo de la construcción de nuevos patrones	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Instructor en línea Plan de desarrollo profesional Mentorías
<i>Estadística con Excel</i>	Psicomotor	Creación: Exige el dominio pleno, por motivo de la construcción de nuevos patrones para generar soluciones complejas	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Cursos en línea Instructor en línea Pruebas
<i>Inteligencia artificial en RRHH y Ambiente</i>	Psicomotor	Creación: Exige el dominio pleno, por motivo de su complejidad	Resultados: implementación en la malla curricular Resultados: evaluación docente	Instructor en línea Cursos masivos en línea (MOOCs) Simulaciones
<i>Gestión de proyectos</i>	Psicomotor	Creación: Exige el dominio pleno, por motivo de la construcción de nuevos patrones	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: incorporación a la malla curricular Resultados: evaluación docente	Videos Plan de desarrollo profesional Instructor en línea
<i>Control del impacto ambiental</i>	Psicomotor	Ejecución consciente: Se requiere la pericia de reconocer el momento para emplearse	Resultados: incorporación a la malla curricular	Artículos Grupos profesionales Materiales de referencia
<i>Zoom</i>	Psicomotor	Respuesta dirigida: Contempla su uso básico al ser una herramienta altamente intuitiva	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente	Videos Búsqueda en línea Talleres

- **Atención integral estudiantil**

## Psicomotor

Manipulación de una herramienta o instrumento.  
Enfoque en generar un cambio de habilidades

N/A

## Cognitivo

Desarrollo de procesos de pensamiento, que se pueden reflejar en acciones observables

Enfoques pedagógicos

Recursos institucionales

Alcance legal

Educación dirigida a adultos

## Afectivo

Formación de conciencia, actitudes positivas, manejo de emociones y expresión de sentimientos

Gestión del tiempo

Manejo de crisis

Coaching

Programación Neurolingüística

Salud mental

Habilidades blandas

Atención de estudiantes con discapacidad

Técnicas de motivación

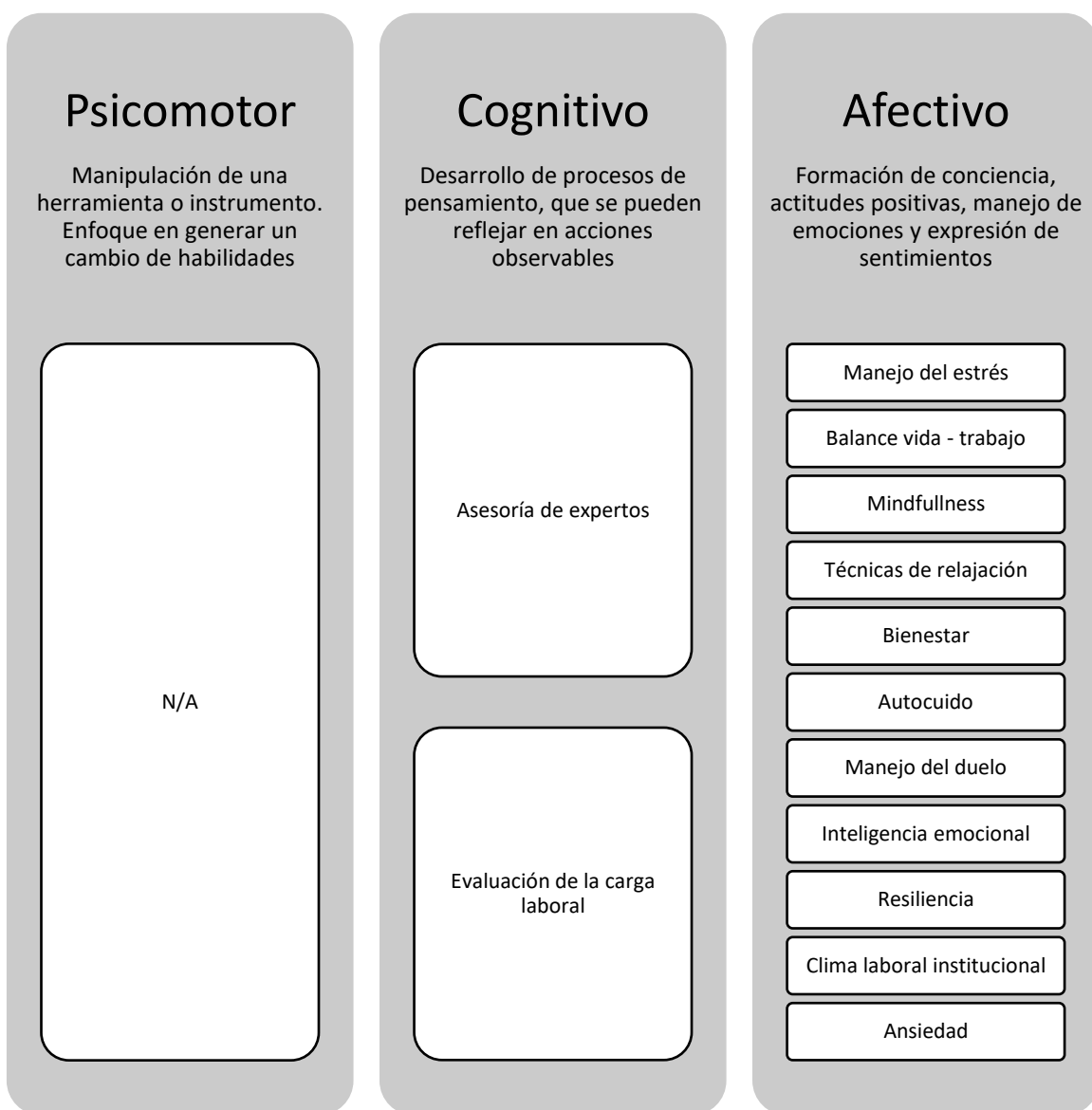
Desarrollo de liderazgo

Comunicación asertiva

<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Enfoques pedagógicos</i>	Cognitivo	Evaluación: Aplicar el enfoque de acuerdo con las necesidades específicas	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente	Cursos en línea Instructor en línea Plan de desarrollo profesional
<i>Gestión del tiempo</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere integrar al sistema de valores, manifiesta en la conducta	Comportamiento: creación del hábito Reacción: satisfacción de los participantes	Mentorías Aplicaciones móviles Podcasts
<i>Recursos institucionales</i>	Cognitivo	Comprensión: Entendimiento por parte de los académicos de los recursos disponibles	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: cantidad de veces utilizados o de referencias efectuadas	Blogs Instructor en línea Redes profesionales
<i>Manejo de crisis</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Es requerido un genuino interés, para promover la cercanía de los estudiantes	Comportamiento: nuevos patrones de comportamiento Resultados: evaluación docente	Instructor en línea Instructor en sitio Coaching
<i>Alcance legal</i>	Cognitivo	Comprensión: Del marco legal y sus alcances	Reacción: satisfacción de los participantes Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos	Artículos Conferencias Materiales de referencia
<i>Coaching</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Es necesario un alto grado de sensibilización y comprensión de la técnica para su aprovechamiento	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Aprendizaje: uso correcto de las técnicas asociadas	Instructor en línea Talleres Plan de desarrollo profesional
<i>Programación Neurolingüística</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Es necesario un alto grado de sensibilización y comprensión de la técnica para su aprovechamiento	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Aprendizaje: uso correcto de las técnicas asociadas	Coaching Simulaciones Comunidades de práctica
<i>Salud mental</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Reflejada en comportamientos y valores, de forma congruente	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Resultados: evaluación docente	Instructor en línea Blogs Videos
<i>Habilidades blandas</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Conducta y valores reflejados, que le permitan ser ejemplo al académico	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Resultados: evaluación docente	Instructor en sitio Grupos profesionales Retroalimentación de pares profesionales
<i>Atención de estudiantes con discapacidad</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Conducta y valores reflejados, que le permitan ser ejemplo al académico. Combinados con técnicas aplicadas	Resultados: evaluación docente Aprendizaje: evaluación del correcto aprendizaje de las técnicas requeridas Resultados: incremento en el ingreso de estudiantes con discapacidad a la carrera	Instructor en sitio Conferencias Videos
<i>Educación dirigida a adultos</i>	Cognitivo	Evaluación: Empleo de las técnicas adecuadas para asegurar la transferencia de conocimiento	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Comportamiento: hábitos y conductas dirigidas al objetivo Resultados: evaluación docente	Mentorías Simulaciones Grupos profesionales
<i>Técnicas de motivación</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Conducta y valores reflejados,	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados	Instructor en línea Juegos

Capacitación	Dominio	Objetivo de aprendizaje	Métricas	Modalidad Sugerida
		que le permitan ser ejemplo al académico	Resultados: índices de deserción Resultados: evaluación docente	Aplicaciones móviles
Desarrollo de liderazgo	Afectivo	Caracterización por valores: Conducta y valores reflejados, que le permitan ser ejemplo al académico	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados	Instructor en sitio Grupos profesionales Simulaciones
Comunicación asertiva	Afectivo	Caracterización por valores: Conducta y valores reflejados, que le permitan ser ejemplo al académico	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Resultados: evaluación docente	Instructor en línea Mentorías Comunidades de práctica

- **Salud laboral del docente**



<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>
<i>Manejo del estrés</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere cambios de conductas	Comportamiento: hábitos y prácticas asociadas a la reducción de estrés Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales	Coaching Plan de desarrollo profesional Mentorías
<i>Balance vida - trabajo</i>	Afectivo	Organización: Por medio de la priorización y forma de percepción	Comportamiento: prácticas acordes con el balance deseado Resultados: mejoras en clima organizacional	Coaching Cursos en línea Retroalimentación de pares profesionales
<i>Mindfulness</i>	Afectivo	Respuesta: Presenta la correcta aplicación de la conducta	Comportamiento: desarrollo de hábitos potenciadores Resultados: mejoras en el clima organizacional	Instructor en línea Simulaciones Podcasts
<i>Técnicas de relajación</i>	Afectivo	Respuesta: Presenta la correcta aplicación de la conducta	Comportamiento: desarrollo de hábitos y prácticas Resultados: mejoras en el clima organizacional	Aplicaciones móviles Podcasts Instructor en línea
<i>Bienestar</i>	Afectivo	Respuesta: Practica nuevas acciones que le favorecen	Comportamiento: desarrollo de hábitos Resultados: reducción en incapacidades y ausencias	Conferencias Talleres Foros de discusión
<i>Autocuidado</i>	Afectivo	Respuesta: Practica nuevas acciones que le favorecen	Resultados: reducción en incapacidades y ausencias	Instructor en sitio Blogs Aplicaciones móviles
<i>Asesoría de expertos</i>	Cognitivo	Evaluación: Requiere aceptación y asociación de hechos	Aprendizaje: comprensión de las recomendaciones Resultados: reducción en incapacidades y ausencias	Instructor en sitio Instructor en línea Mentorías
<i>Manejo del duelo</i>	Afectivo	Valoración: Requiere aceptación y un enfoque distante al tradicional	Comportamiento: forma de actuar ante la situación	Instructor en línea Coaching Podcasts
<i>Inteligencia emocional</i>	Afectivo	Respuesta: Enfoque aplicativo reflejo que le permita mejores respuestas	Comportamiento: desarrollo del hábito de la reflexión Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales Resultados: evaluación docente	Simulaciones Retroalimentación de pares profesionales Talleres
<i>Resiliencia</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se presenta como un cambio integral en el individuo, que modifica sus conductas	Comportamiento: desarrollo del hábitos y patrones de conducta	Coaching Talleres Mentorías
<i>Evaluación de la carga laboral</i>	Cognitivo	Análisis: Requiere una percepción amplia y estudios para determinar la presencia de este fenómeno	Aprendizaje: evaluación del correcto aprendizaje para analizar las cargas labores Resultados: cantidad de estudios de cargas laborales efectuados	Instructor en línea Instructor en sitio Talleres
<i>Clima laboral institucional</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Implica el aprendizaje de valores y nuevas conductas	Comportamiento: creación de hábitos en pro del clima laboral institucional Resultados: mejoras en el clima organizacional	Talleres Grupos profesionales Retroalimentación de pares profesionales
<i>Ansiedad</i>	Afectivo	Respuesta: Enfoque aplicativo reflejo que le permita mejores respuestas ante determinadas situaciones	Comportamiento: creación de hábitos para la reducción de la ansiedad Resultados: reducción en incapacidades y ausencias	Coaching Instructor en línea Podcasts

- **Habilidades blandas**

## Psicomotor

Manipulación de una herramienta o instrumento. Enfoque en generar un cambio de habilidades

N/A

## Cognitivo

Desarrollo de procesos de pensamiento, que se pueden reflejar en acciones observables

N/A

## Afectivo

Formación de conciencia, actitudes positivas, manejo de emociones y expresión de sentimientos

Empatía

Comunicación asertiva

Negociación y resolución de conflictos

Resiliencia

Trabajo en equipo

Liderazgo

Adaptabilidad

Inteligencia emocional

Relaciones personales

Razonamiento

Motivación

Organización

Logro de objetivos

Manejo del estrés

Gestión del cambio

Compromiso con el ambiente

Innovación

Toma de decisiones

<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad</i>
<i>Empatía</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Implica un arraigo con la conducta deseada	Comportamiento: creación de nuevos hábitos y comportamientos Resultados: evaluación docente	Conferencias Mentorías Talleres
<i>Comunicación asertiva</i>	Afectivo	Respuesta: Conducta manifiesta en forma de expresión	Comportamiento: creación de nuevos hábitos para la expresión efectiva de ideas Resultados: evaluación docente	Instructor en línea Mentorías Comunidades de práctica
<i>Negociación y resolución de conflictos</i>	Afectivo	Organización: Requiere de análisis y comparativa para emprender la acción idónea para las partes	Comportamiento: hábitos, conductas y patrones Resultados: mejoras en el clima organizacional	Instructor en línea Simulaciones Talleres
<i>Resiliencia</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se presenta como un cambio integral en el individuo, que modifica sus conductas	Comportamiento: desarrollo del hábitos y patrones de conducta	Coaching Talleres Mentorías
<i>Trabajo en equipo</i>	Afectivo	Valoración: Comprende un compromiso superior para superar paradigmas instaurados	Comportamiento: desarrollo de hábitos Resultados: Reducción en conflictos de tipo laboral	Talleres Grupos profesionales Foros de discusión
<i>Liderazgo</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Implica un cambio visible en la conducta deseada	Comportamiento: hábitos, conductas y patrones Resultados: número de proyectos finalizados	Talleres Conferencias Mentorías
<i>Adaptabilidad</i>	Afectivo	Respuesta: Interpretación y respuesta para afrontar situaciones	Comportamiento: desarrollo de hábitos y conductas Resultados: mejoras en el clima organizacional	Coaching Retroalimentación de usuarios Materiales de referencia
<i>Inteligencia emocional</i>	Afectivo	Respuesta: Enfoque aplicativo reflejo que le permita mejores respuestas	Comportamiento: desarrollo del hábito de la reflexión Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales Resultados: evaluación docente	Simulaciones Retroalimentación de pares profesionales Talleres
<i>Relaciones personales</i>	Afectivo	Valoración: Requiere de respeto por apreciaciones y valores pertenecientes de terceros	Comportamiento: orientado a conductas en pro de la sana convivencia Resultados: mejoras en el clima organizacional	Coaching Mentorías Plan de desarrollo profesional
<i>Razonamiento</i>	Afectivo	Respuesta: Busca emitir conductas acordes con el estímulo	Comportamiento: creación del hábito del análisis profundo	Juegos Comunidades de práctica Blogs
<i>Motivación</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Cambio en el modo de pensamiento, reflejado en las acciones	Resultados: evaluación académica	Instructor en línea Juegos Aplicaciones móviles
<i>Organización</i>	Afectivo	Toma de conciencia: Generación de un espacio reflexivo	Otros: cantidad de proyectos concretados de forma conjunta Resultados: evaluación académica	Mentorías Coaching Aplicaciones móviles
<i>Logro de objetivos</i>	Afectivo	Organización: Procesar el entorno de forma adecuada y actuar bajo ciertos estándares de pensamiento	Otros: cantidad de proyectos concretados de forma conjunta	Checklists Talleres Materiales de referencia
<i>Manejo del estrés</i>	Afectivo	Caracterización por valores: Se requiere cambios de conductas	Comportamiento: hábitos y prácticas asociadas a la reducción de estrés	Coaching Plan de desarrollo profesional

<i>Capacitación</i>	<i>Dominio</i>	<i>Objetivo de aprendizaje</i>	<i>Métricas</i>	<i>Modalidad</i>
<i>Gestión del cambio</i>			Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales	Mentorías
	Afectivo	Caracterización por valores: Implica adquirir valores y conductas comunes	Resultados: mejoras en el clima organizacional	Coaching Retroalimentación de usuarios Retroalimentación de pares profesionales
<i>Compromiso con el ambiente</i>	Afectivo	Respuesta: Participación y compromiso con brindar respuestas	Comportamiento: creación de hábitos orientados a la protección del ambiente	Talleres Conferencias Artículos
<i>Innovación</i>	Afectivo	Toma de conciencia: Comprensión de la importancia de este elemento para la vida profesional	Resultados: cantidad de proyectos ejecutados	Cursos en línea Juegos Simulaciones
<i>Toma de decisiones</i>	Afectivo	Organización: Requiere un análisis riguroso, así como su contraste con los valores	Resultados: cantidad de proyectos ejecutados	Juegos Simulaciones Mentorías

## Productos de valor

A continuación, se presentan los mapas de ruta sugeridos por el equipo investigador, para la Gestión del aprendizaje y conocimiento de los docentes de la EDA de la Universidad Nacional.

### 1. Reinención Integral del Docente EDA

Se brinda 4 opciones de mapas de rutas (3 alternativas y un producto de Docentes Líderes EDA), con el fin de ser seleccionadas de acuerdo con las necesidades específicas que se pueden presentar. Cada una de las alternativas contine las dimensiones en estudio, donde la primera alternativa mostrada, se encuentra conformada por los valores de mayor peso arrojados en el estudio, mientras las dos restantes continúan según el grado de relevancia.

En lo que respecta al tiempo que comprende cada una de las 4 alternativas, se establece como necesario un total de 54 horas distribuidas en 6 meses. Para las primeras 3 alternativas paralelamente se incluye la dimensión del idioma, el cual requiere un esfuerzo mínimo adicional de 9 horas por mes para un total de 108 horas.



## Alternativa 1:

<i>Mes</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Opción 1</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>	<i>Horas</i>	<i>Métricas</i>
<i>Mar</i>	<b>Atención integral estudiantil</b>	Enfoques pedagógicos	Cursos en línea, Instructor en línea, Plan de Desarrollo Profesional	9	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente
<i>Abr</i>	<b>Salud laboral del docente</b>	Manejo del estrés	Coaching, Plan de desarrollo profesional, Mentorías.	9	Comportamiento: hábitos y prácticas asociadas a la reducción de estrés Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales
<i>May</i>	<b>Habilidades blandas</b>	Comunicación asertiva	Instructor en línea, Mentorías, Comunidad de práctica	9	Comportamiento: creación de nuevos hábitos para la expresión efectiva de ideas Resultados: evaluación docente
<i>Ago</i>	<b>Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad</b>	De acuerdo con especialidad	De acuerdo con selección	9	De acuerdo con selección
<i>Set</i>	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Estrategias de mediación pedagógica	Cursos en línea, Instructor en línea, Plan de Desarrollo Profesional	4,5	Comportamiento: creación del hábito del uso correcto Resultados: evaluación docente
<i>Set</i>	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Metodologías de aprendizaje activo	Foros de discusión, Conferencias, Instructor en línea.	4,5	Resultados: evaluación docente
<i>Oct</i>	<b>Agilidad digital</b>	Diseño y uso de aplicaciones	Simulaciones, Instructor en línea, Mentorías.	4,5	Resultados: cantidad de aplicaciones completadas Resultados: evaluación docente
<i>Oct</i>	<b>Agilidad digital</b>	Google apps	Aplicaciones móviles, Instructor en línea, Comunidades de práctica.	4,5	Reacción: satisfacción de los participantes Resultados: implementación en la malla curricular
<i>Mar-May/ Agos-Oct</i>	<b>Dominio de idiomas</b>	Inglés	Instructor en líneas, Instructor en sitio, Videos	54hrs	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos

## Alternativa 2:

<i>Mes</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Opción 2</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>	<i>Horas</i>	<i>Métricas</i>
Mar	<b>Atención integral estudiantil</b>	Manejo de crisis	Instructor en línea, Instructor en sitio, Coaching	9	Comportamiento: nuevos patrones de comportamiento Resultados: evaluación docente
Abr	<b>Salud laboral del docente</b>	Asesoría de expertos	Instructor en línea, Instructor en sitio, Mentorías	9	Aprendizaje: comprensión de las recomendaciones Resultados: reducción en incapacidades y ausencias
May	<b>Habilidades blandas</b>	Negociación y resolución de conflictos	Instructor en línea, Simulaciones, Talleres.	9	Comportamiento: hábitos, conductas y patrones Resultados: mejoras en el clima organizacional
Ago	<b>Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad</b>	De acuerdo con especialidad	De acuerdo con selección	9	De acuerdo con selección
Set	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Estrategias dirigidas a la virtualidad	Cursos en línea, Portales de aprendizaje, Búsqueda en línea.	4,5	Resultados: incorporación a la malla curricular Resultados: evaluación docente
Set	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Desarrollo de competencias	Coaching, Plan de Desarrollo Profesional, Mentorías.	4,5	Resultado: modificaciones a la malla curricular
Oct	<b>Agilidad digital</b>	Herramientas para el apoyo docente	Juegos, Videos, Búsqueda en línea	4,5	Resultados: evaluación docente Aprendizaje: uso correcto
Oct	<b>Agilidad digital</b>	Audiovisuales	Videos, Blogs, Comunidades de práctica.	4,5	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente
Mar- May/ Agos- Oct	<b>Dominio de idiomas</b>	Portugués	Instructor en líneas, Instructor en sitio, Videos	54hrs	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos

### Alternativa 3:

Mes	Dimensiones	Opción 3	Modalidad Sugerida	Horas	Métricas
Mar	<b>Atención integral estudiantil</b>	Salud mental	Instructor en línea, Blogs, Videos.	9	Comportamiento: desarrollo de hábitos orientados Resultados: evaluación docente
Abr	<b>Salud laboral del docente</b>	Balance vida - trabajo	Coaching, Cursos en línea, Retroalimentación de pares profesionales	9	Comportamiento: prácticas acordes con el balance deseado Resultados: mejoras en clima organizacional
May	<b>Habilidades blandas</b>	Relaciones personales	Coaching, Mentorías, Plan de desarrollo profesional.	9	Comportamiento: orientado a conductas en pro de la sana convivencia Resultados: mejoras en el clima organizacional
Ago	<b>Elementos técnicos de acuerdo con su especialidad</b>	Depende de especialidad	Depende de especialidad	9	De acuerdo con selección
set	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Diseño de evaluaciones	Mentorías, Simulaciones, Grupos profesionales.	4,5	Resultados: incorporación de nuevas evaluaciones
set	<b>Mediación pedagógica y diseño curricular</b>	Plataformas tecnológicas	Portales de aprendizaje, Instructor en línea, Cursos Masivos en Línea (MOOCs)	4,5	Resultados: evaluación docente
Oct	<b>Agilidad digital</b>	Aula virtual	Videos, Material de referencia, Búsqueda en línea.	4,5	Resultados: evaluación docente
Oct	<b>Agilidad digital</b>	Zoom	Videos, Búsqueda en línea, talleres.	4,5	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos Resultados: evaluación docente
Mar-May/ Agos-Oct	<b>Dominio de idiomas</b>	Francés	Instructor en líneas, Instructor en sitio, Videos	54hrs	Aprendizaje: evaluación de los conocimientos aprendidos

## 2. Docentes líderes EDA

<i>Mes</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Opción</i>	<i>Modalidad Sugerida</i>	<i>Horas</i>	<i>Métricas</i>
Mar	<b>Habilidades blandas</b>	Empatía	Conferencias, Mentorías, Talleres	9	Comportamiento: creación de nuevos hábitos y comportamientos Resultados: evaluación docente
Abr		Resiliencia	Coaching, Talleres, Mentorías	9	Comportamiento: desarrollo del hábitos y patrones de conducta
May		Innovación	Cursos en línea, Juegos Simulaciones	9	Resultados: cantidad de proyectos ejecutados
Ago		Adaptabilidad	Coaching, Retroalimentación de usuarios, Materiales de referencia	9	Comportamiento: desarrollo de hábitos y conductas Resultados: mejoras en el clima organizacional
Set		Trabajo en equipo	Talleres, Grupos profesionales, Foros de discusión	4,5	Comportamiento: desarrollo de hábitos Resultados: reducción en conflictos de tipo laboral
Set		Gestión del cambio	Coaching, Retroalimentación de usuarios, Retroalimentación de pares profesionales	4,5	Resultados: mejoras en el clima organizacional
Oct		Inteligencia emocional	Simulaciones, Retroalimentación de pares profesionales, Talleres	4,5	Comportamiento: desarrollo del hábito de la reflexión Resultados: reducción en ausencias, tardías y problemas laborales Resultados: evaluación docente
Oct		Motivación	Instructor en línea, Juegos Aplicaciones móviles	4,5	Resultados: evaluación académica

## Flow de trabajo genérico para un Docente EDA

En el siguiente apartado, se visualiza de una manera genérica el Flow de Trabajo de los docentes de la EDA, que permite involucrarlos en las actividades académicas diarias, obteniendo una satisfacción duradera que empuje hacia el crecimiento profesional como personal.

Figura 12. Flow de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de la Declaración Jurada Docente.

En la figura 12 se describen los 6 criterios de la Jornada Docente Semanal que debe declarar el profesor universitario de la Escuela de Administración. Es importante aclarar que el tiempo destinado para cada rubro va a depender de la jornada asignada, sea tiempo completo (40 hrs),  $\frac{3}{4}$  de tiempo (30 hrs),  $\frac{1}{2}$  tiempo (20 hrs) o  $\frac{1}{4}$  de tiempo (10 hrs).

Se presenta el panorama para un docente que declara jornada a tiempo completo:

1. **Horas Contacto (12 hrs):** es el tiempo destinado a dar las clases sea presencial o de manera virtual, según el día que corresponden los cursos.
2. **Atención a Estudiantes (4hrs):** es el lapso que debe brindar el docente para aclarar las consultas que presente el estudiante referente a la materia proporcionada, preferiblemente que sea antes o después de la clase.
3. **Preparación de Lecciones y Evaluaciones (14 hrs):** tiempo asignado para preparar las lecciones y el tipo de evaluaciones según su especialidad, esta métrica la pueden declarar en el horario y día de mayor conveniencia.
4. **Sistematización y Producción Didáctica (4 hrs):** el docente cuenta con tiempo destinado a la producción didáctica, elige el día y la franja horaria de su preferencia.
5. **Reuniones y Comisiones (4 hrs):** tiempo que se destina a las reuniones de personal académico, asambleas entre otras convocatorias como de cátedra, depende del día que la dirección asigne para este criterio, ejemplo: viernes.
6. **Actualización y Capacitación (2 hrs):** es el tiempo que los docentes dedican a capacitaciones, cursos cortos, talleres entre otras actividades de carácter académico que inste a la actualización docente. Para efectos de estudio, es el criterio más relevante y el que amerita seguimiento y control por parte de la dirección para una buena implementación del Plan de Capacitación Docente propuesto por el equipo investigador.

Las horas destinadas a cada criterio se deben de conservar. En la siguiente tabla se muestra la distribución para una jornada de tiempo completo.

**Tabla 21. Criterios de Jornada Docente.**

Criterios Jornada	Horas Contacto	Atención Estudiante	Preparación de Lecciones y Evaluaciones	Sistematización y Producción Didáctica	Reuniones y Comisiones	Actualización y Capacitación
Tiempo Completo (40 hrs)	12-14	4	14	4	4	2

**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de la EDA.

Se recomienda por parte del equipo investigador en función del análisis realizado que las capacitaciones **no** se realicen en los meses de enero, febrero, junio, julio, noviembre y diciembre (como lo indican los docentes en la tabla 6, p.36) puesto que son meses con características especiales, (navidad, receso institucional, inicio y final de cada ciclo lectivo).

Además, se sugiere para recibir las capacitaciones utilizar la modalidad híbrida seguida de la asincrónica según la preferencia indicada por los docentes, así como contemplar que sean en horarios de mañana y noche.

Ante dichos requerimientos el equipo investigador propone en el catálogo de cursos 3 modalidades para abordar cada curso de capacitación dentro de 27 posibilidades a escoger (ver anexo 7), y que respondan al objetivo de aprendizaje, sobresaliendo: instructor en línea, mentorías y talleres.

A continuación, se encuentra el cálculo para determinar el número de horas destinado a actualización y capacitación.

**Tabla 22. Cálculo de horas destinadas a capacitación por año.**

Criterio Jornada	Tiempo destinado (semana)	Un mes (4,3 semanas)	*6 meses de capacitación al año
Actualización y Capacitación	<b>2 hrs</b>	<b>9 hrs</b>	<b>54 hrs</b>

Nota: son 6 meses restando los meses **menos** apropiados para capacitarse.

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con el planteamiento expuesto, se puede evidenciar la viabilidad de dicha propuesta, la cual se encuentra respaldada por los criterios que declaran los docentes en la jornada de trabajo y se ajustan de manera simultánea al quehacer diario en el ejercicio de sus funciones, sin obstaculizar las actividades representadas en el Flow de Trabajo (Figura 12). Adicionalmente, contempla elementos que generan un valor agregado, extraídos de la opinión y preferencia de los académicos consultados en el instrumento de recolección de información.

## X. Referencias

- Chima, A., & Gutman, R. (2020). What It Takes to Lead Through an Era of Exponential Change. Harvard Business Review. Publication Date: October 29, 2020. <https://hbr.org/2020/10/what-it-takes-to-lead-through-an-era-of-exponential-change>
- Colegio de Ciencias Económicas. (2021). *Modelo tarifa por carrera y grado académico*. La Gaceta N°108 - lunes 7 de junio de 2021. <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/tarifas/TARIFAS.pdf>
- Cubero, C. (2021). *Un diseño estratégico mediciones y diseño reverso*. San José, Costa Rica.
- Deloitte. (2017). *Gestión de aprendizaje y conocimiento*. Implementación, organización y desafíos. Centrados en la intersección de negocios y personas. Consultoría en Capital Humano. Portafolio de Servicios. Pág., 1-16.
- Deloitte. (2019). Four Practices to Embed Learning in the Flow of Work. Research Article. *Continuous (in the flow) Learning Approaches*. Publication Date: March 6, 2019. Pág.,1-19.
- Deloitte. (2020). Gestión del Conocimiento. Creando el contexto para un mundo conectado. Tendencias Globales de Capital Humano. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC%20Trends5%20%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento.pdf>
- EY. (2021). Consultoría de aprendizaje y desarrollo. Qué puede hacer EY Aprendizaje y desarrollo (L&D). Marina Abal, Financial Services Partner, EY Central América, Panamá. [https://www.ey.com/es\\_cr/workforce/learning-development-advisory](https://www.ey.com/es_cr/workforce/learning-development-advisory)
- González Tirados, R., González Maura, V. (2007). *Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades*. Revista



Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 43/6 – 15 de agosto de 2007 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Learning Legendario. (2017). El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él? <https://learninglegendario.com/modelo-de-aprendizaje-702010/#que-es>

MEP. (2021). *Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada*. Estrategia Regresar Ciclo lectivo 2021. San José Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-mediacion-pedagogica-educacion-combinada.pdf>

Sánchez, J. (2015, 27 febrero). *Taxonomía Bloom y Marzano*. Slideshare.net. Recuperado 16 de noviembre de 2021, de <https://pt.slideshare.net/JavierSanchez3/taxonomia-bloom-y-marzano-45230355/8>

SINAES. (2009). *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior*. Consejo Nacional de Acreditación. San José, Costa Rica.

SINAES (2019). Lista de Carreras Acreditadas. San José, Costa Rica. <https://www.sinaes.ac.cr/index.php/home/carreras-acreditadas/17-universidades/125-universidad-latinoamericana-de-ciencia-y-tecnologia-ulacit>

Umaña Moreno, C., Rivas Obregón, R. (2018). *Tema: Gestión de talento humano*. Relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN - Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/8594/1/18614.pdf>

Universidad Nacional. (2015). *Junta de Becas, Misión*. Heredia, Costa Rica. <https://www.jbecas.una.ac.cr/index.php/2013-10-01-00-23-45/mision>

Universidad Nacional. (2021). Vicerrectoría de Docencia. *Actualización Profesional Docente*. Cursos y talleres ofertados en 2022. Heredia, Costa Rica.  
<https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

## **XI. Anexos**

### **1. Calendario: Gestión del aprendizaje y conocimiento en el marco de la reacreditación 2022 de la Escuela de Administración UNA.**



<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1r8DYw4A35ZvuqpQAqdeFyVhb4DjDiw61/edit#gid=834598213>

### **2. Evaluación Asociación de Estudiantes (ASOEDA)**

A continuación, en las siguientes imágenes se visualiza los resultados obtenidos por la Asociación de Estudiantes de la Carrera de Administración, con el fin de conocer la realidad que como estudiantes han tenido que afrontar con la virtualización de nuestro aprendizaje.



**Tabla 23. Distribución del nivel de dificultad y la empatía de los académicos.**

Distribución del nivel de dificultad		
Nivel de dificultad	Número de estudiantes	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	3	5%
4	1	2%
5	7	12%
6	1	2%
7	7	12%
8	21	36%
9	9	16%
10	9	16%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

 Menor nivel de dificultad  
 Mayor nivel de dificultad

Empatía de los académicos		
Nivel de empatía	Número de estudiantes	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	3	5%
4	7	12%
5	5	9%
6	9	16%
7	5	9%
8	6	10%
9	12	21%
10	11	19%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

 Menor nivel de empatía  
 Mayor nivel de de empatía

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ASOEDA, 2021.

**Tabla 24. Percepción de la productividad de plataformas y la percepción de efectividad de medios de comunicación.**

Percepción de la productividad de plataformas		
Plataforma	Número de estudiantes	Porcentaje
Meet	19	33%
Zoom	14	24%
Teams	5	9%
Meet, Teams	2	3%
Meet, Zoom	13	22%
Zoom, Teams	2	3%
Meet, Zoom, Teams	3	5%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Percepción de efectividad de medios de comunicación		
Medio de comunicación	Número de estudiantes	Porcentaje
Whatsapp	31	53%
Aula virtual	4	7%
Correo electrónico	5	9%
Aula virtual, Correo electrónico	1	2%
Whatsapp, Aula Virtual	3	5%
Whatsapp, Correo electrónico	8	14%
Whatsapp, Aula Virtual, Correo electrónico	6	10%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ASOEDA, 2021.

**Tabla 25. Necesidades de modificar la forma de evaluar los cursos.**

Necesidad de modificar la forma de evaluar los cursos		
Plataforma	Número de estudiantes	Porcentaje
Sí	29	50%
No	29	50%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ASOEDA, 2021.

**Tabla 26. Padecimiento de Salud Mental presentados y carga académica como principal factor.**

Padecimiento de Salud mental presentados		
Padecimiento	Número de estudiantes	Porcentaje
No	8	14%
Ansiedad	6	10%
Estrés	14	24%
Estado de ánimo bajo	7	12%
Depresión	1	2%
Otro	2	3%
Ataques de pánico	1	2%
Ansiedad, Estrés	3	5%
Ansiedad, Estrés, Otro	1	2%
Estado de ánimo bajo, Ansiedad, Depresión	1	2%
Estado de ánimo bajo, Ansiedad, Estrés	2	3%
Estado de ánimo bajo, Ansiedad, Estrés, Depresión	3	5%
Estado de ánimo bajo, Ansiedad, Estrés, Otro	1	2%
Estado de ánimo bajo, Depresión	1	2%
Estado de ánimo bajo, Estrés	2	3%
Estado de ánimo bajo, Estrés, Ataques de pánico	1	2%
Estrés, Otro	1	2%
No, Ansiedad	1	2%
No, Ansiedad, Estrés	1	2%
No, Estrés	1	2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Carga académica como principal factor		
Percepción	Número de estudiantes	Porcentaje
Sí	40	69%
No	15	26%
Sin respuesta	3	5%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ASOEDA, 2021.

### 3. Guía de entrevista abierta para académicos destacados

Figura 13. Entrevista abierta para académicos destacados.

**Guía de entrevista abierta para académicos destacados**

**Temáticas sugeridas**

- 1.** Desde su experiencia docente ¿Cuáles serían los principales ejes de la educación universitaria?
- 2.** Se proponen los siguientes ejes: elementos técnicos, pedagogía, agilidad digital, bienestar estudiantil, dominio de idiomas y habilidades blandas.
- 3.** Considera importante algún otro elemento

¡Muchas gracias por su aporte!

**Camino a la Reacreditación**

Nombre del académico:  
Fecha de aplicación:

Fuente: Elaboración propia

**Nombre de la académica: Floribeth Solís Fernández.**

**Fecha de Aplicación: 7 de octubre 2022, a las 6:50 pm**

1. Desde su experiencia docente ¿Cuáles serían los principales ejes de la educación universitaria?

Considera que el eje más importante es la **pedagogía**, ya que, si nosotros como académicos sabemos llegar a los estudiantes desde la parte motivacional, ya estarían haciendo un proceso productivo. (Ejemplo: si decimos hay que pereza desde que se abre la sesión, ya están dando suficientes elementos, para que, al estudiante, ya que está en la casa con la cámara apagada en medio de esta virtualidad o, aunque este en el salón llegue con la “cámara apagada” es ese estado de ánimo debido a problemas, dificultades económicas, entre otros factores o elementos que puedan estar influenciando).

Entonces si el académico no es una persona que llega activa y dinámica entonces nunca va a poder ingresar a ese componente estudiantil, a poder enseñar y construir. A partir de este elemento, si nosotros no logramos que obtenga ese aprendizaje o autoaprendizaje. Entonces, que gano ese estudiante que se llevó. Es la mayor preocupación.

El otro elemento, es sobre las **formas de aprendizaje**, como aprende el estudiante. El académico o académica debe estar totalmente formada para poder entender toda la dinámica de aprendizaje de los estudiantes. (Bienestar estudiantil). El estudiante está bien en el tanto nosotros logremos interpretar, que estemos formados técnicamente para poder desarrollar todos los componentes del aprendizaje desde el auditivo, visual, kinestésico y poderlos aplicar, es decir, si yo voy a realizar 3 actividades de aprendizaje para una actividad evaluativa entonces yo digo, una actividad visual llevo una PPT, una auditiva llevo un video y una kinestésica hago una actividad para jugar donde se compartan conceptos, análisis, criterios.

El otro elemento, es **interpretación de la necesidad de los estudiantes**, es fundamental que nos formen para interpretar todo lo que hay que interpretar de los requerimientos de los estudiantes.

Incorporar las **competencias genéricas**, estas son propias del desarrollo, también debemos tener competencias laborales, no solo vamos a construir sobre eso, deben tener la motivación para poder desarrollar estas competencias, que son propias del desarrollo de una organización en general.

2. Se proponen los siguientes ejes: elementos técnicos, pedagogía, agilidad digital, bienestar estudiantil, dominio de idiomas y habilidades blandas.

Se responde con la pregunta 1. Considera que esos están perfectos más lo mencionados en la anterior.

3. Considera importante algún otro elemento

**Salud laboral:** Ese tema es fundamental va de la mano bienestar estudiantil, bienestar docente, no se puede dejar de lado ese tema. Ya que no sé cómo esta esa construcción mental, la cual es higiénica, porque limpia y ensucia. Todos tenemos que ver con tener una buena salud. Así como lograr compaginar con el tema de higiene laboral, ya que se debe estar saludablemente para poder trabajar el bienestar estudiantil. Desde la formación y la capacitación, así como ese mantenimiento que se debe dar. Hay que insistir mucho, más en la gente joven, para que realicen esas transformaciones. Esto va de la mano con una cultura más saludable.

**Nombre de la académica: Jilma Majano Benavides**

**Fecha de Aplicación: 7 de octubre 2022, a las 7:14 pm**

1. Desde su experiencia docente ¿Cuáles serían los principales ejes de la educación universitaria?

En primer lugar, **la formación y mediación pedagógica**, es clave. Esa es la clave cuando se entiende del porque hay que recurrir a la malla curricular para entender la lógica de que va primero y que después, para comprender que es lo que debo formar en el estudiante para las siguientes asignaturas que siguen, ósea cuales competencias debería de traer y cuales le voy a formar yo. Por ello la mediación pedagógica es clave, en este momento el saber diseñar. Ya que tiene subáreas, ya

que no es lo mismo diseñar para una asignatura en presencialidad como para una con presencialidad remota, o una que sea meramente virtual. Las asignaturas deben saber diseñarse de manera que el estudiante no se canse, que el profesor no se canse, y así alcanzar el objetivo de aprendizaje, que sea un equilibrio entre las dos partes estudiante vs. profesor. Por eso es por lo que se debe saber diseñar en cualquier entorno que se presente, si es virtual, o presencial, o presencial remoto. Shock entre la mediación del profesor y el aprendizaje del estudiante.

El otro punto importante es la **especialidad**, ósea la actualización técnica de mi especialización. Si yo como experta en economía o especialista en RH, yo debo de recurrir a lo que está vigente en la actualidad, para darle al estudiante una perspectiva innovadora, llevarlo a dimensiones donde el estudiante pueda pronosticar como va a ser dentro de un futuro el comportamiento de esa área que se está estudiando, entonces formación en la especialidad es urgente, desde un enfoque técnico es clave, que tecnologías, que temáticas que podría ser a futuro, la tendencia que va a predominar, hacia donde vamos, acompañar al estudiante hacia esa dimensión.

Y el tercer eje, la **aplicabilidad**; aquí entra y juega un papel importante la experiencia laboral, si una persona no ha tenido experiencia laboral en un área, no es que va a ser mal profesor, pero le falta esa parte, ese fogueo, experiencia, vivencia que le va a dar herramientas vivenciales, a diferencia de un profesor que es solo de los libros, donde todo es como lo dice la teoría es más complicado transmitirlo a los estudiantes. Ante esas falencias, se puede buscar pasantía para los profesores para que vayan a empresas a vivir esa experiencia en la vida real, para así tener esa capacidad y se les abre el panorama de incorporar tecnología o poder vincular con esa otra disciplina. Esa vivencia es clave. Los profes de puros libros no pasan de esos ejemplos.

2. Se proponen los siguientes ejes: elementos técnicos, pedagogía, agilidad digital, bienestar estudiantil, dominio de idiomas y habilidades blandas.

Se responde con la anterior, complementaria.



### 3. Considera importante algún otro elemento

Sumamente importante **la parte humana del profesor**, se refiere a que el ser humano es holístico, entonces el arte y la cultura son muy importantes. La cultura es muy importante, recomienda cursos de expresión corporal, talleres de dibujo, pintura, danza, yoga, tocar instrumentos, este tipo de estímulo ayuda a lo emocional, a desestresar, se equilibra el ser humano, por la responsabilidad de formar competencias y destrezas, entonces el reto es grande.

Porque un profesor cargado y sin esa paz mental, desata las frustraciones de los estudiantes, el estrés, las depresiones, las deserciones, las desmotivaciones, las enfermedades, entonces imagínese un grupo de 40 estudiantes como van a terminar si yo como profe les transmito ese ambiente tan tenso o viceversa.

Recalca la importancia de realizar esos talleres y espacios de recreación que les permita salir de ese nivel de estrés.

**Nombre del académico: Fernando Montero Cordero**

**Fecha de Aplicación: 8 de octubre 2021, 4:50pm**

1. Desde su experiencia docente ¿Cuáles serían los principales ejes de la educación universitaria?

Lo primero es que los ejes respondan a las necesidades que se tienen en la actualidad, por lo que se debe hacer una reconversión que evidencie a las necesidades de la docencia actuales.

La primera necesidad o eje fundamental es la **digitalización**, la educación superior debe digitalizarse, en concordancia con las **TIC**, es un solo eje fundamental, los estudiantes y los profesores deben tener una vinculación estrecha bajo estos ejes que permita la construcción del conocimiento se vea fundamentados.

El otro eje fundamental es el **eje técnico**, es decir las herramientas o habilidades técnicas que respondan a las necesidades de mercado y al mismo tiempo a las necesidades humanas. (Por ejemplo, siempre respondemos a asuntos de mercado: si en estos momentos estamos ocupando un administrador que tenga especialidad

en mercadeo digital, esto es una necesidad del mercado, pero están las otras necesidades interhumanas o personales que nosotros también tenemos que abordar en la docencia, ejemplo aquellas que responde no solo a la economía sino a la sociedad, pueda ser que se ocupe ayudarle en mercadeo digital a las empresas grandes, pero que pasa con las PYMES o las microempresas nosotros también debemos responderle a esas empresas pero desde la perspectiva social, porque no tienen la solvencia económica para pagar a una persona que se dedique al marketing digital). Entonces a eso me refiero que debemos responder desde la óptica técnica al mercado como a lo social.

Las **habilidades blandas** son ineludibles, debemos de profundizar en el tema de liderazgo, necesitamos sacar profesionales lideres al mercado con alta sensibilidad humana y con alto liderazgo. Es de suma importancia que los estudiantes tengan claro el conocimiento de liderazgo, de la cooperación y el trabajo en equipo; son elementos fundamentales para la educación superior. El profesional que no salga con estas habilidades limita las oportunidades.

Otro eje fundamental es la **capacitación al docente**, ya que desde mi perspectiva al tener una declaración jurada de horario donde dice que asignamos tiempo para capacitaciones, no es un asunto obligatorio es un tema de ética y moral, es obligación de nosotros como académicos estarnos capacitando. No solo es capacitarnos en el área que nos compete a nosotros, es decir el área de rigor, en este caso yo como economista; sino que también debemos capacitarnos en las herramientas informáticas y tecnologías, vea que la pandemia nos agarró y nos dio una cachetada, nos mostró que no estábamos preparados, tal es el caso que no sabíamos usar meet, zoom, teams, y a otros profesores los tomo por sorpresa que ni el aula virtual sabían usar, como subir el programa de curso.

Entonces que es lo que pasa, el docente se queda congelado no avanza, convirtiéndose en un retroceso porque no se está actualizando de acuerdo con las tendencias de mercado, los conocimientos y las estrategias de mercado correctas y lo que realmente se requiere. Entonces para mí la capacitación continua es fundamental y necesaria, debe ser totalmente vinculante.

2. Se proponen los siguientes ejes: elementos técnicos, pedagogía, agilidad digital, bienestar estudiantil, dominio de idiomas y habilidades blandas.

Considera muy imperante el tema de los idiomas, es rescatable. Y que respondan a las necesidades del comercio (China, Brasil, Portugal), para que Frances, si la tendencia es portugués, mandarín.

Recomienda modificar **Bienestar estudiantil**, por **Atención Integral Estudiantil**, puesto que se cae en el error de generalizar o ver a las personas como una masa, y no es posible. Se requiere darle al estudiante o a la persona una atención personalizada. Por eso la estrategia debe venir desde el primer día de clases. Por lo que lo defino como una trilogía (autoridades y administrativos -docencia-estudiantes). No podemos seguir masificando, ya que todos los mensajes son en esa función, se debe de personalizar. Porque los problemas que hay son complicados de igual forma así va a ser la solución. (Un estudiante me llamo y me dijo profe me voy a suicidar), es ejemplo de que se debe llegar a la raíz del problema, y tener las herramientas y ese acompañamiento para abordarlo.

La **pedagogía** como tal, considero que el eje debe llamarse **Mediación Pedagógica**, ya que conlleva a mejorar las capacidades del docente y la integralidad en la educación. Esto significa que, si un docente utiliza la mediación pedagógica para poder dar conocimiento y a la vez recibirlo, esto hace que los estudiantes tengan una mejor y mayor formación. La mediación pedagógica lo permite, no la pedagogía como tal. Por tanto, la mediación pedagógica es encontrar los instrumentos, los mecanismos sobre los cuales se va a mejorar el contacto y la construcción del conocimiento hacia los estudiantes. Es una construcción conjunta que permita aprender y desaprender, es fundamental.

Considera importante algún otro elemento

El otro elemento es la **evaluación docente**, el cual es un tema muy sensible, pero que yo como académico estoy trabajando. Nuestro instrumento actual de evaluación académica no sirve.

Hay que hacer una evaluación y una autoevaluación académica.

Por su parte la evaluación debe ser un instrumento que proporcione resultados, que se permita lograr metas específicas, ejemplo (quien tiene que realizar la evaluación, el estudiante, pero no solo él, sino que también las autoridades deben realizar su evaluación y el mismo docente, este último debe realizarse una autoevaluación) y los mecanismos para hacerlo son 3, ***obviamente la evaluación escrita, la evaluación por parte de las autoridades superiores mediante metas y la más importante de todas la evaluación estudiantil por niveles de aprendizaje.***

Voy a detenerme en esa última, un estudiante aprende cuando logra usar las herramientas en los procesos. Por ende, la evaluación docente nunca puede ser (el profe llego temprano, da las dos horas y media, cuantos trabajo hizo), la evaluación debe ir a otro nivel, no quedarnos en la forma sino preocuparnos por el trasfondo real, cuanto es ese tiempo efectivo.

Esto nos conduce a ver cuáles metas ocupamos cumplir de la malla curricular, que sean referentes del académico para poder guiar sus contenidos y guiar su nivel de enseñanza. Por ende, la evaluación del docente debe llegar al fondo del asunto, y es por ello por lo que las autoridades deben ponerles metas específicas a los docentes, y esas metas se deben ver a través de la malla curricular.

Entonces que es necesario revisar la malla curricular, entender si esa malla responde a las necesidades actuales, si tenemos los docentes la capacidad de esas nuevas mallas curriculares, si tenemos el perfil de esas mallas curriculares, verdaderamente tienen el perfil los docentes. El perfil es aquel que responde a las necesidades reales. Esto quiere decir, que si nosotros tendríamos una verdadera evaluación docente podríamos conocer si realmente estamos respondiendo a los perfiles que tenemos dentro de la escuela.

Rescato que se debe realizar la diferencia mediante la malla curricular, ya que el perfil académico es el que integra las tres cosas: Docencia, Investigación, y Extensión.

Un docente cuando va a ver la realidad si no investiga, si no visita comunidades, si no conoce a las personas ni las necesidades. Por eso en la universidad debe existir el académico no el docente.

Internalización del conocimiento, por eso necesitamos de académicos.

#### 4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Figura 14. Herramienta del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

La herramienta completa se puede visualizar en el enlace adjunto: <https://docs.google.com/forms/d/1fRwkqlsy6aw1BVk4AKHJH4bBB9ZgmH-Y7BeXqfl8RJU/edit>

#### 5. Ejes de actualización docente de la Vicerrectoría de Docencia, UNA

A continuación, se presentan los ejes estratégicos de actualización docente para el año 2022 que brinda la Vicerrectoría de Docencia al personal docente.

Figura 15. Pedagogía universitaria estrategias activas para el aprendizaje



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

Figura 16. Tecnologías de la Información y Comunicación para el aprendizaje



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

Figura 17. Fortalecimiento e integración de la investigación extensión y producción



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

Figura 18. Temas transversales



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

Figura 19. Gestión académica



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

Figura 20. Identidad y pertenencia institucional



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>



Figura 21. Seminarios virtuales



Fuente: Tomado de <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/cursos-ofertados-2022>

6. Modelo de Josh Bersin, 2015. Deloitte Consulting LLP, 2019.

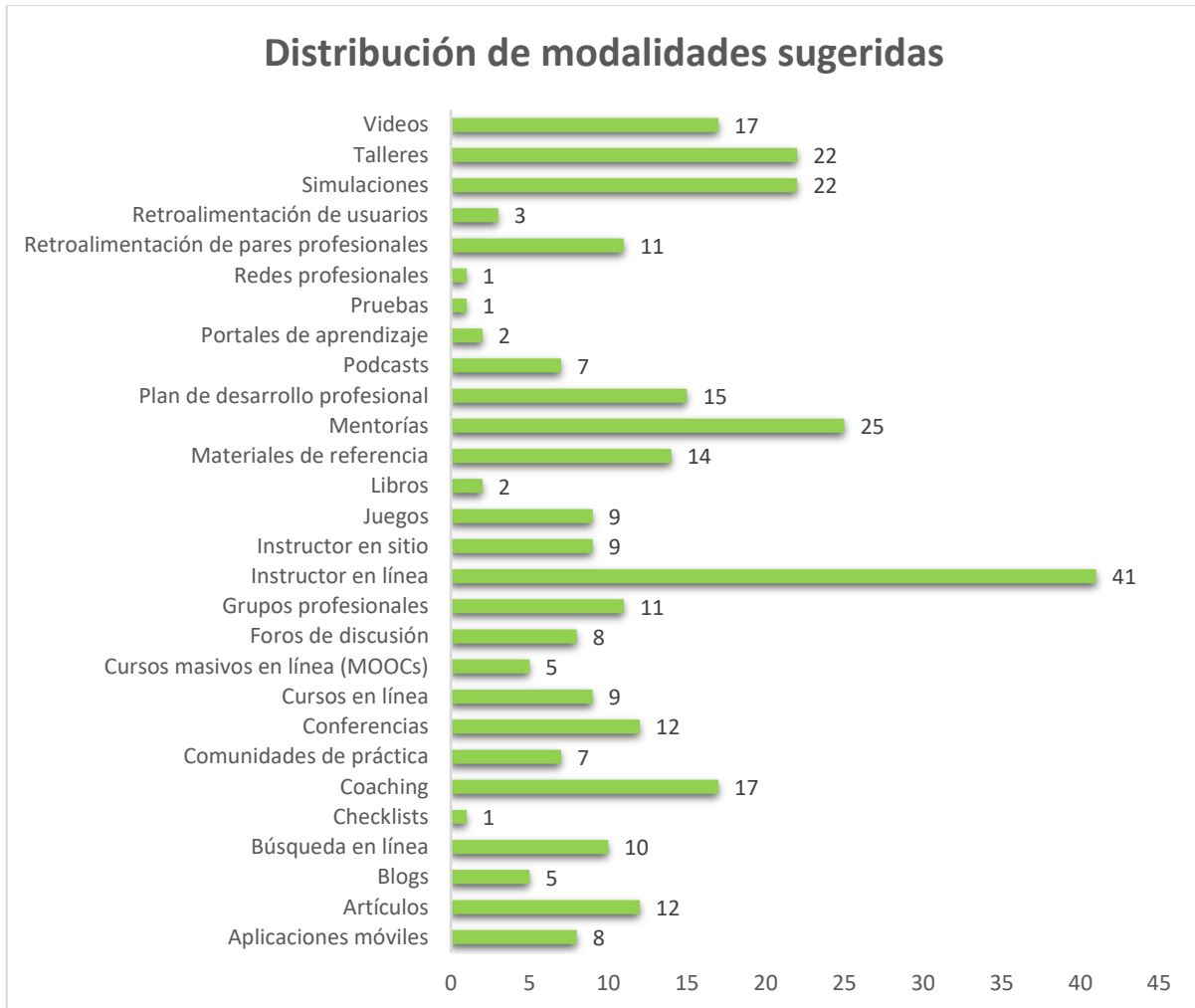
Figura 22. “Continuous (in the flow) Learning Approaches”.



Fuente: Tomado de Deloitte 2019, p.11.

## 7. Modalidades sugeridas

Gráfico 23. Modalidades sugeridas



Fuente: Elaboración propia.

## 8. Marketing del proyecto

Figura 23. Como lograr alcanzar la reacreditación 2022

# CÓMO LOGRAR ALCANZAR LA REACREDITACIÓN 2022

## Plan de Capacitación Docente

### CIERRE DE BRECHAS

El principal propósito es fortalecer, aportar y modificar las actitudes frente al quehacer académico.

### MALLA CURRICULAR

Mediante un programa de capacitación para dotar del conocimiento y de las competencias, habilidades y destrezas para logra compatibilizar ese cumulo de conocimiento en el tema.

### ACREDITACIÓN INTERNACIONAL

- De los criterios y procedimientos.
- Apertura a la movilidad académica y el reconocimiento profesional.
- Facilidades para suscribir convenios de cooperación y de reconocimiento con sus homólogos centroamericanos.
- Prestigio.

### RECONOCIMIENTO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Carrera acreditada por 4 años más (2026)  
SINAES  
Académicos competitivos  
Educación de calidad

UN EQUIPO DE TRABAJO MOTIVADO Y DEBIDAMENTE CAPACITADO ES UN PILAR FUNDAMENTAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Elaboración propia.