

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

PROYECTO DE EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA BAJO UN MODELO
DE EDUCACIÓN BIMODAL DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL, CAMPUS LIBERIA

JORGE LUIS LOÁICIGA GUTIÉRREZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Enero, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

M.Sc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP

PROFESOR TUTOR

MAP. Adalberto Vargas Hernández

LECTOR

Lic. Jorge Loáiciga Gutiérrez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este documento, A Dios que nos fortalece y en quien todo es posible.

A mi familia, mi esposa y a mi hija Mariapía quienes han estado a mi lado y me han apoyado todo este tiempo trabajado en este proyecto.

A mis compañeros de la MAPD 61, Andrés, Sergio y Johanna quienes fueron parte importante en el trabajo en equipo y a todos los que me prestaron su ayuda a lo largo de todo el tiempo del programa de maestría, a quienes me proporcionaron lo necesario para realizar los estudios concernientes a este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en especial:

A la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Liberia.

Al Doctor y Compañero: Fernando Gutiérrez, Coordinador de la Carrera de Administración de la UNA, Campus Liberia, por brindarme siempre su asesoramiento y colaboración.

Al Director Académico de la UNA, Campus Liberia, M.Sc. Wagner Castro Castillo por el apoyo en el desarrollo del proyecto.

INDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIAOD | II |
| AGRADECIMIENTOS | III |
| INDICE | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VIII |
| ÍNDICE DE CUADROS | IX |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | X |
| ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS | XII |
| RESUMEN EJECUTIVO | XIII |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2. PROBLEMÁTICA | 3 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.4. OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 5 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1. MARCO INSTITUCIONAL | 7 |
| 2.1.1. Antecedentes de la Institución..... | 7 |
| 2.1.2. Misión y visión..... | 10 |
| 2.1.3. Estructura organizativa..... | 11 |
| 2.1.4. Productos (Oferta académica) que ofrece..... | 12 |
| 2.2. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS..... | 12 |
| 2.2.1. Proyecto | 12 |
| 2.2.2. Administración de Proyectos | 13 |
| 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto | 14 |
| 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos | 14 |
| 2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos | 16 |
| 2.3. OTROS CONCEPTOS..... | 19 |
| 2.3.1. Licenciatura | 19 |
| 2.3.2. Proceso | 19 |
| 2.3.3. Evaluación..... | 19 |
| 2.3.4. Propuesta..... | 19 |
| 2.3.5. Análisis por factores | 19 |
| 2.3.6. FODA | 20 |
| 2.3.7. Matriz FODA..... | 20 |
| 2.3.8. Sistema de Información para la dirección de proyectos | 20 |
| 2.3.9. Modelo de Madurez (OPM3) | 20 |
| 2.3.10. Fase del Proyecto | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.11. Juicio de Expertos | 21 |
| 2.3.12. Reuniones | 21 |
| 2.3.13. Técnicas Analíticas | 21 |
| 2.3.14. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) | 22 |
| 2.3.15. Campus Virtual..... | 22 |
| 2.3.16. Learning Management System (LMS)..... | 23 |
| 2.3.17. Entorno Virtual..... | 23 |
| 2.3.18. Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) | 23 |
| 2.3.19. Aula y Clase Virtual | 24 |
| 2.3.20. Cursos en Línea | 24 |
| 2.3.21. Educación a Distancia | 24 |
| 2.3.22. Tipos de Oferta y Cursos en Línea..... | 25 |
| 2.3.23. Oferta bimodal..... | 25 |
| 2.3.24. Oferta exclusiva..... | 25 |
| 2.3.25. Tipos de Curso en Línea | 26 |
| 2.3.26. Curso híbrido..... | 26 |
| 2.3.27. Curso virtual | 26 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO | 27 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 27 |
| 3.2. FUENTES Y SUJETOS DE INFORMACIÓN | 27 |
| 3.2.1. Fuentes | 27 |
| 3.2.2. Fuentes primarias..... | 28 |
| 3.2.3. Fuentes secundarias | 29 |
| 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 31 |
| 3.3.1. Método Analítico..... | 31 |
| 3.3.2. Método Delphi | 31 |
| 3.3.3. Método Estadístico..... | 32 |
| 3.3.4. Método hipotético deductivo..... | 32 |
| 3.3.5. Método lógico inductivo..... | 32 |
| 3.3.6. Método Observación Científica | 33 |
| 3.3.6.1. Observación Sistemática. | 33 |
| 3.3.6.2. Observación Participativa. | 33 |
| 3.4. HERRAMIENTAS | 36 |
| 3.5. SUPUESTOS Y RESTRICCIONES | 37 |
| 3.6. ENTREGABLES | 38 |
| 4. DESARROLLO | 40 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO DE LA POBLACIÓN MUESTRA..... | 40 |
| 4.1.1. Definición de la muestra seleccionada | 41 |
| 4.1.2. Cuestionarios realizados | 41 |
| 4.1.3. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiante Activos del programa de Licenciatura en Administración de la UNA, Campus Liberia | 42 |

| | |
|--|----|
| 4.1.3.1. Dinámica en el Aula Virtual..... | 42 |
| 4.1.3.2. Recursos Tecnológicos..... | 47 |
| 4.1.4. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Profesores Activos del programa de Licenciatura en Administración de la UNA, Campus Liberia | 51 |
| 4.1.4.1. Datos personales y puntos susceptibles..... | 51 |
| 4.1.4.2. Recursos Tecnológicos..... | 53 |
| 4.1.5. Análisis de los Resultados de las Evaluaciones..... | 61 |
| 4.2. ANÁLISIS FODA..... | 62 |
| 4.2.1. Fortalezas..... | 62 |
| 4.2.2. Oportunidades..... | 63 |
| 4.2.3. Debilidades..... | 64 |
| 4.2.4. Amenazas | 64 |
| 4.3. PROPUESTA DEL MODELO DE EDUCACIÓN BIMODAL PARA MEJORAR EL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS DE LA UNA, CAMPUS LIBERIA | 66 |
| 4.3.1. Planificación Operativa:..... | 67 |
| 4.3.2. Propuesta educativa..... | 69 |
| 4.3.2.1. Área Profesoral..... | 73 |
| 4.3.2.2. Área Estudiantil..... | 75 |
| 4.3.2.3. Área Filosófica | 78 |
| 4.3.2.4. Área Académica | 78 |
| 4.3.2.5. Área Técnica..... | 79 |
| 4.3.2.6. Área Legal | 80 |
| 4.3.2.7. Área Financiera | 81 |
| 4.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... | 82 |
| 4.4.1. Mapa de prácticas de aprendizaje..... | 83 |
| 4.4.2. Tecnologías apropiadas | 84 |
| 4.4.3. Materiales didácticos, tutorías y sistema..... | 85 |
| 4.4.4. Indicadores de evaluación..... | 85 |
| 4.4.5. Indicadores..... | 86 |
| 4.4.6. Modelo pedagógico general | 86 |
| 4.4.7. Prácticas de aprendizaje y tecnologías | 86 |
| 4.4.8. Material didáctico | 86 |
| 4.4.9. Tutoría..... | 86 |
| 4.4.10. Administración..... | 87 |
| 4.4.11. Técnicas y Herramientas de la Administración de Proyectos para Implementar el Plan de Mejoras según el PMI..... | 89 |
| 4.4.11.1. Alcance del Proyecto | 89 |
| 4.4.11.2. Descripción del Alcance del Producto y Entregables Finales. | 90 |
| 4.4.11.3. Criterios de Aceptación..... | 90 |
| 4.4.11.4. Supuestos..... | 90 |
| 4.4.11.5. Restricciones | 91 |
| 4.4.11.6. Presupuesto..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.11.7. EDT del Proyecto..... | 91 |
| 4.4.11.8. Diccionario EDT..... | 93 |
| 4.4.12. Cronograma del Plan de Implementación | 98 |
| 4.4.13. Estimación de los costos de las actividades del Proyecto | 100 |
| 4.4.13.1. Determinación del Presupuesto | 101 |
| 4.4.14. Planificación de Recursos Humanos..... | 103 |
| 4.4.14.1. Roles y Responsabilidades..... | 103 |
| 4.4.14.2. Competencias Requeridas para el Equipo..... | 105 |
| 4.4.15. Planificación de Comunicaciones..... | 106 |
| 4.4.16. Gestión del Riesgo..... | 108 |
| 4.4.17. Registro de Involucrados del Proyecto..... | 110 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 111 |
| 6. RECOMENDACIONES | 114 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 116 |
| 8. ANEXOS | 119 |
| ANEXO 1. CHÁRTER DEL PFG | 119 |
| ANEXO 2. WBS DEL PFG | 125 |
| ANEXO 3. CRONOGRAMA DEL PFG..... | 126 |
| ANEXO 4. ENCUESTAS APLICADAS..... | 128 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura N° 1: Construcción inicial UNA Campus Liberia..... | 3 |
| Figura N° 2: El proyecto se convierte en Ley No. 5.182, que de origen a la UNA... 7 | 7 |
| Figura N° 3: Organigrama, UNA Sede Regional Chorotega | 11 |
| Figura N° 4: Contexto Iniciación del Proyecto | 13 |
| Figura N° 5: Ciclo de Vida del Proyecto según Lledó (2013) | 14 |
| Figura N° 6: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos. | 15 |
| Figura N° 7: Grupo de procesos según el PMBOK. | 16 |
| Figura N° 8: Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos..... | 18 |
| Figura N° 9: Entorno Educativo de la Educación Bimodal | 72 |
| Figura N° 10: Cambio del Rol Docente en la Educación Bimodal..... | 74 |
| Figura N° 12: Visión Integral del Proyecto | 89 |
| Figura N° 13: EDT del Proyecto..... | 92 |
| Figura N° 14: Matriz de Probabilidad e Impacto..... | 108 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro No. 1. Oferta Académica de la Sede Regional Chorotega al 2016..... | 12 |
| Cuadro No. 2. Fuentes de información utilizadas..... | 30 |
| Cuadro No. 3. Métodos de Investigación | 34 |
| Cuadro No. 4. Herramientas Utilizadas..... | 36 |
| Cuadro No. 5. Supuestos y Restricciones..... | 37 |
| Cuadro No. 6. Relación de Entregables con los Objetivos..... | 39 |
| Cuadro No. 7. Respuesta de la Pregunta N°3. ¿Para usted estudiante, ¿Que significan las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)?..... | 43 |
| Cuadro No. 8. Respuesta de la Pregunta N°9. ¿Qué elementos consideras contribuirían a hacer más accesible el navegar en la plataforma?..... | 46 |
| Cuadro No. 9. Respuesta de la Pregunta N°4. ¿Para usted profesor(a)? El programa de estudios de la Licenciatura en Administración, es relevante y está vinculado a las necesidades que actualmente demanda las características de la población que se identifica para la Sede Chorotega, Campus Liberia. | 52 |
| Cuadro No. 10. Respuesta de la Pregunta N°11. ¿Del contenido de la(s) asignatura(s) que imparte, ¿cuáles son los temas o subtemas que, a su consideración, podrían apoyarse más en el uso de TICs en una modalidad bimodal para su mejor comprensión por parte de los alumnos? ¿Por qué? .. | 56 |
| Cuadro No. 11. Respuesta de la Pregunta N°20. ¿Qué aspectos de evaluación del programa de estudio de Licenciatura podrían mejorarse considerando la implementación de un modelo de educación Bimodal? | 60 |
| Cuadro No. 12. Comparativa de aplicaciones informáticas y sus “equivalentes” presenciales. | 81 |
| Cuadro No. 13. Prácticas de Aprendizaje..... | 83 |
| Cuadro No. 14. Involucrados Vrs Oferta Bimodal | 88 |
| Cuadro No. 15. Administración del Proyecto..... | 93 |
| Cuadro No. 16. Evaluación de las necesidades..... | 94 |
| Cuadro No. 17. Estudio de Mercado | 95 |
| Cuadro No. 18. Propuesta de Solución..... | 96 |
| Cuadro No. 19. Cierre del Proyecto | 97 |
| Cuadro No. 20. Cronograma De Actividades Del Plan De Implementación..... | 98 |
| Cuadro No. 21. Descripción del salario base y corto por hora de cada funcionario involucrado en el proyecto. | 100 |
| Cuadro No. 22. Presupuesto del proyecto en un cuadro resumen indicando, nombre de la actividad, costo total, reservas de contingencia y gestión. | 102 |
| Cuadro No. 23. Roles y Responsabilidades..... | 103 |
| Cuadro No. 24. Matriz de Roles y Responsabilidades | 104 |
| Cuadro No. 25. Competencias requeridas | 105 |
| Cuadro No. 26. Matriz de Comunicaciones..... | 107 |
| Cuadro No. 27. Registro del Riesgo..... | 109 |
| Cuadro No. 28. Registro de Involucrados | 110 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 1 Respuesta de la Pregunta No 4. ¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es? | 44 |
| Gráfico No. 2 Respuesta de la Pregunta No 5. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor como estudiante? | 44 |
| Gráfico No. 3 Respuesta de la Pregunta No 6. ¿Al iniciar tus estudios en esta Licenciatura sabías de los usos del Aula Virtual de la UNA para interacción de las clases? | 45 |
| Gráfico No. 4 Respuesta de la Pregunta No 7. ¿Consideras entendible la navegación en la plataforma del Aula Virtual de la UNA? | 45 |
| Gráfico No. 5 Respuesta de la Pregunta No 9. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a entender mejor las clases de manera? | 46 |
| Gráfico No. 6 Respuesta de la Pregunta No 10. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?..... | 47 |
| Gráfico No. 7 Respuesta de la Pregunta No 11. ¿Conoce en que se sustenta la modalidad Bimodal de Educación a Distancia? | 48 |
| Gráfico No. 8 Respuesta de la Pregunta No 12. ¿Ha recibido alguna vez un curso en modalidad bimodal o a distancia? | 48 |
| Gráfico No. 9 Respuesta de la Pregunta No 13. ¿Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia?..... | 49 |
| Gráfico No. 10 Respuesta de la Pregunta No 14. ¿Si la UNA, Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y RRHH bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo?..... | 49 |
| Gráfico No. 11 Respuesta de la Pregunta No 15. ¿Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos de la Licenciatura en una oferta bimodal, ¿Lo considera un beneficio para futuras generaciones? | 50 |
| Gráfico No. 12 Respuesta de la Pregunta No 16. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los estudiantes?..... | 51 |
| Gráfico No.13 Respuesta de la Pregunta No 3. ¿Experiencia Laboral, como docente? | 52 |
| Gráfico No.14 Respuesta de la Pregunta No 5. ¿El programa de Licenciatura, promueve la integración de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las diferentes fases del proceso de enseñanza y aprendizaje?..... | 53 |
| Gráfico No.15 Respuesta de la Pregunta No 6. ¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es? | 53 |
| Gráfico No.16 Respuesta de la Pregunta No 7. ¿Desarrolla usted sus clases utilizando dichos medios? | 54 |

| | |
|---|----|
| Gráfico No.17 Respuesta de la Pregunta No 8. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor docente?..... | 54 |
| Gráfico No.18 Respuesta de la Pregunta No 9. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a mejorar la impartición de sus clases de manera? ... | 55 |
| Gráfico No.19 Respuesta de la Pregunta No 10. ¿En qué porcentaje considera usted que utiliza el Aula Virtual en su(s) clase(s)? | 55 |
| Gráfico No. 20 Respuesta de la Pregunta No 12. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?..... | 56 |
| Gráfico No. 21 Respuesta de la Pregunta No 13. ¿Conoce en que se sustenta la Educación a Distancia bajo un modelo de educación Bimodal? | 57 |
| Gráfico No. 22 Respuesta de la Pregunta No 14. ¿Ha impartido alguna vez un curso en modalidad bimodal o ha distancia? | 57 |
| Gráfico No. 23 Respuesta de la Pregunta No 15. ¿Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia?..... | 58 |
| Gráfico No. 24 Respuesta de la Pregunta No 16. ¿Si la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo? | 58 |
| Gráfico No. 25 Respuesta de la Pregunta No 17. ¿Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos bajo una oferta bimodal, ¿participaría usted de estos? | 59 |
| Gráfico No. 26 Respuesta de la Pregunta No 18. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los profesores? | 59 |
| Gráfico No. 27 Respuesta de la Pregunta No 19. ¿Qué tanto son indispensables las habilidades digitales para poder usar cursos planteados y desarrollados a distancia? | 60 |

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

- Cal Calidad.
- DP Director de Proyecto.
- EDT Estructura de Desglose del Trabajo.
- EPEV Proyectos Educativos Virtuales.
- Eq Equipo.
- EVA Entornos Virtuales de Aprendizaje.
- Eval Evaluaciones.
- FEES Fondo Especial de Educación Superior.
- FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Int Interesados.
- Lic Licenciatura.
- LMS Learning Management System. (Sistema de Gestión de Aprendizaje)
- PACE Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes.
- PAL Programa de Aprendizaje en Línea.
- PMBOK Project Management Body of Knowledge (Guía para el Cuerpo del Conocimiento de la Gestión de Proyectos)
- PMI Project Management Institute (Instituto Administración Proyectos)
- RRHH Recursos Humanos
- TICs Tecnologías de Información y Comunicación.
- UNA Universidad Nacional.
- UNED Universidad Estatal a Distancia.
- WBS Work Breakdown Structure. (Estructura de Desglose de Trabajo)

RESUMEN EJECUTIVO

Durante todo el proceso de esta investigación, se resaltó la importancia que conlleva la aplicación de las herramientas claves para la buena administración de los proyectos en las organizaciones e instituciones educativas, en este caso la Universidad Nacional (UNA), con el fin de lograr objetivos que permitan no solo el bienestar de la misma institución, sino de los interesados del proyecto.

Los recientes cambios en la economía y en las dinámicas empresariales tendientes al aumento de la competitividad empresarial, han traído como consecuencia que los programas académicos de administración se hayan visto obligados a modificar permanentemente sus planes de estudios con el fin de suplir las demandas, incluyendo las de accesibilidad y vinculación a las vanguardias tecnológicas. Además, la escasa participación de los programas de formación ha incidido en las políticas nacionales que fomentan la mejora de la calidad de la educación, la inclusión y la oferta de programas para la población en condiciones de difícil acceso teniendo en cuenta la posición socioeconómica y geográfica. En Costa Rica para nadie es un secreto que la estrechez fiscal que vive el Gobierno Central ha ido impactando en el Fondo Especial de Educación Superior (FEES), que rige a todas las Universidades Estatales del país, entre estas la Universidad Nacional específicamente la Sede Regional Chorotega, Campus Liberia, que se ha visto limitada en cuanto a la oferta académica de los programas de Licenciatura.

Bajo esa problemática, se implementó un proceso investigativo cuyo objetivo general fue el de evaluar el Programa de Estudios de la Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, sede Región Chorotega, Campus Liberia, para proponer un plan de mejora bajo un modelo de educación bimodal a noviembre del año 2017. Este se desarrolló utilizando las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), en tanto que los objetivos específicos fueron los de: Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis; Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura; Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la Licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa y Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

En cuanto a la metodología de investigación, se recurrió en primera instancia al método analítico, entendido como un medio por el cual se llega a la verdad mediante el análisis de todo un fenómeno y su detalle parte por parte, comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte del método estadístico en la secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación; más elementos del método inductivo

deductivo, entendido lo inductivo como un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general o de una parte a un todo, y lo deductivo como el tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular y de lo complejo a lo simple. Adicionalmente se complementaron criterios con el método de observación en procesos señalados como problemáticos y el método Delphi en los criterios a juicio de expertos necesarios para comprender temas susceptibles de mejora del Programa de Licenciatura.

El diagnóstico realizado permitió obtener un panorama general sobre la necesidad y aceptación de los docentes y estudiantes de una educación bajo un modelo de enseñanza bimodal en la UNA, Campus Liberia y el conocer cuáles fueron los puntos susceptibles de mejora del Programa de Licenciatura.

Para finalizar con el proyecto, se realizó la propuesta de mejora bajo la consideración de las áreas estratégicas: filosófica, académica, profesoral, estudiantil, técnica, legal/jurídica, financiera, geográfica y de dirección.

Por último se estableció un plan para la implementación de la propuesta de mejora, que sirvió para brindar un mapa de prácticas de aprendizaje de la oferta bimodal, en el mismo se desarrollan varias técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos según el *PMBOK*®, comprendiendo el alcance del proyecto desde los procesos de iniciación y planificación, considerando el EDT del proyecto, Diccionario de la EDT, cronograma de ejecución, estimación de costos y presupuesto, matriz de comunicación, matriz de roles y responsabilidades, análisis de riesgos, análisis de involucrados por impacto, interés, poder e influencia. Además en este plan se consideran aspectos como: indicadores de evaluación, modelo pedagógico general, prácticas de aprendizaje y tecnologías, material didáctico y tutoría.

Finalmente se recomienda la capacitación a los docentes del programa de Licenciatura respecto al uso de las TICs, la reestructuración de cada uno de los cursos de la Licenciatura, la metodología de enseñanza y aprendizaje de *e-learning* como herramienta de gestión de conocimiento, el cambio del modelo pedagógico, la creación y desarrollo de espacios virtuales y la existencia de bibliotecas electrónicas disponibles para cada uno de los estudiantes matriculados. Además se recomienda evaluar la calidad en línea y determinar si el programa de Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos cuenta con una buena práctica curricular e instructiva, donde se garantice cursos que sean diseñados para exigir a los estudiantes participación en el análisis, la síntesis y la evaluación de la validez de los recursos.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo toma como base el uso de las buenas prácticas en administración de proyectos según la guía del PMBOK (2013), el cual consistió en llevar a cabo una evaluación y una propuesta de mejora del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional (UNA), Sede Regional Chorotega, Campus Liberia a través de la incorporación de un modelo de educación bimodal. Todo lo anterior, basado en la experiencia laboral y de la coordinación de la carrera de Administración de la UNA, Campus Liberia en calidad de patrocinador, así como de los académicos que componen la carrera de Administración y Dirección Académica.

Para el desarrollo del proyecto, se realizó un diagnóstico del Programa de Licenciatura, se aplicó una encuesta entre los involucrados directos (funcionarios del Programa de la Licenciatura) y entrevistas al Coordinador de Carrera y Director Académico, con el fin de identificar aquellos procesos de mejora, y se realizó una matriz que contiene la descripción de los cursos y sus respectivos programas con el desglose y la descripción de los procesos, la documentación requerida, características del proceso de los programas, la cual permitió establecer acciones de mejora; así como, una propuesta para la implementación de acciones que conduzcan a la eficiencia de la oferta académica y lograr una mejora en procesos académicos, mediante la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje.

1.1 Antecedentes

Según reseña histórica en la página Web Campus Liberia, la UNA es precedida por la Escuela Normal de Costa Rica (1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), cuyo compromiso fue la formación de profesores de enseñanza media. De ambas instituciones heredó no solo la infraestructura sino una cultura pedagógica que repercutiría luego en su vocación educativo-docente y humanística. Al crearse la UNA, las Escuelas Normales de

Pérez Zeledón y de Liberia pasaron a ser secciones regionales de la nueva universidad estatal

La Sede Regional Chorotega, primero como Sección Regional, nace con la Universidad Nacional en 1973, por tanto, con sus desafíos y también con sus limitaciones. Se convierte en Sede Regional en 1998, dado el crecimiento académico y las demandas regionales, con la convicción, en esta oportunidad, de "...replantear el quehacer académico, de cara al desarrollo nacional y regional con la expectativa de renovar la oferta académica (dentro de los cuales se destaca el programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera y Recursos Humanos que por años ha permitido a muchos estudiantes especializarse y ser competentes en el mercado laboral) y los proyectos de investigación y extensión.

En los años 90 se comienza a utilizar el nombre de Sección Regional Chorotega y en 1998 el Consejo Universitario y la Asamblea de Representantes de la UNA aprueban la transformación a Sede Regional Chorotega

Desde su nacimiento los desafíos de la Sede han sido muchos que abarcan desde el soporte presupuestario hasta la dinámica académica. En la última década el crecimiento ha sido constante y mediante los dos planes estratégicos precedentes han permitido un ordenamiento de las actividades y priorizar en las áreas estratégicas aprobadas por los diferentes órganos colegiados de la Sede.



Figura N° 1: Construcción inicial UNA Campus Liberia
Fuente: Reseña Histórica (<http://www.chorotega.una.ac.cr>)

1.2. Problemática

Actualmente, la problemática que enfrenta la UNA, Campus Liberia es la escasez de presupuesto que depende del Fondo Especial de Educación Superior (FEES) en medio de la estrechez fiscal que sufre el Gobierno central. El FEES ha ido limitando la oferta académica que puede brindar cada campus regional de la UNA y el Campus Liberia no es la excepción, es por esto que se plantea la posibilidad de una evaluación del programa de Licenciatura en la carrera de Administración, y sus dos énfasis, Finanzas y Recursos Humanos y de esta forma generar propuestas de mejora en el manejo de la Licenciatura, y que sean acordes con la realidad nacional y la exigencia presupuestaria nacional.

El planteamiento de este proyecto busca mejorar el uso que podríamos dar a los recursos públicos fortaleciendo el programa de licenciatura antes mencionada; la cobertura, retención y diversificación de la oferta educativa (técnica, científica,

académica) del Campus Liberia, donde tendrían mayor incidencia en la reducción del desempleo y la pobreza.

Esto obliga a la UNA, Campus Liberia a la revisión de su oferta actual, de las formas de sus cursos presenciales, de los trabajos finales de graduación, del uso de su plataforma virtual, de la capacitación de sus docentes, de comenzar a tomar en cuenta las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en procesos académicos iniciando desde el programa de licenciatura en administración.

1.3. Justificación del Problema

El propósito del proyecto es llevar a cabo una evaluación de la oferta académica de la licenciatura en administración con énfasis en finanzas y recursos humanos de la Universidad Nacional, Sede Chorotega, Campus Liberia, con el fin de identificar cuales aspectos podrían ser objeto de oportunidad de mejora, mediante la incorporación de nuevas formas de enseñanza y aprendizaje en modalidades, para la dirección académica y coordinación de la carrera de administración del campus Liberia.

Lo anterior, surge de la problemática que enfrenta actualmente la UNA, Campus Liberia sobre la escasez de presupuesto que depende del fondo FEES en medio de la estrechez fiscal que sufre el Gobierno central. El FEES ha ido limitando la oferta académica que puede brindar cada campus regional de la UNA y el Campus Liberia no es la excepción, por lo que plantea la posibilidad de una evaluación del proceso de la licenciatura en administración en ambos énfasis, por consiguiente, se requiere conocer los pros y contra de una oferta bimodal (combinación de la presencialidad con la virtualidad). Una vez identificado estos puntos de mejora, se plantearán las recomendaciones para su implementación, así como un plan para llevarlas a cabo, obteniendo, así como resultado el mejoramiento de los programas, y la implementación de acciones en beneficio de garantizar la permanencia de la oferta académica.

1.4. Objetivo General

- Evaluar el Programa de Estudios de la Licenciatura en Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional (UNA), sede Chorotega, Campus Liberia, para proponer un Plan de Mejora bajo un modelo de educación bimodal a noviembre del año 2017.

1.5. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis.
2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura.
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el efecto de una meticulosa exploración bibliográfica en la que se determina una serie de tópicos a desarrollar, que brindan al lector el suficiente argumento para un mejor entendimiento del problema y de los procedimientos.

Al respecto Hernández, Fernández & Baptista (2010) comentan: “El desarrollo de la perspectiva teórica implica exponer y analizar teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio.” (p. 52)

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De este dependerá el resultado del trabajo.

Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse para orientar el trabajo de un modo coherente.

El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

El punto de partida para construir un marco teórico lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión de bibliografía que obligatoriamente tendremos que hacer. Por tal razón, seguidamente se exponen algunos conceptos relacionados con el presente proyecto:

2.1. Marco Institucional

2.1.1. Antecedentes de la Institución

Según reseña histórica institucional de la UNA publicada en página Web (www.una.ac.cr), La creación de la Universidad Nacional es uno de esos proyectos sobre los que se ha logrado el consenso en la Asamblea Legislativa, dado el interés que existía por dotar al país de instituciones que contribuyeran con la formación de su gente; de ahí que el trámite de aprobación se diera en forma expedita. Tras su remisión, en setiembre de 1972, por parte del Poder Ejecutivo, los 50 diputados presentes aprobaban, el 7 de febrero de 1973, y por unanimidad, la Ley No. 5182, con la que se daba origen a una de las instituciones más representativas de la Educación Superior costarricense de los últimos 50 años. El 15 de febrero de 1973 el presidente de la República, José Figueres Ferrer y el ministro de Educación, Uladislao Gámez Solano, sancionaban la ley; y solo un mes después, el 14 de marzo, la UNA inauguraba su primer curso lectivo, con un acto especial, en el parque central de Heredia, encomendado a su primer rector, Benjamín Núñez.



Figura N° 2: El proyecto se convierte en Ley No. 5.182, que de origen a la UNA
Fuente: Reseña Histórica (<http://www.una.ac.cr>)

La UNA es precedida por la Escuela Normal de Costa Rica (1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), cuyo compromiso fue la formación de profesores de enseñanza media. De ambas instituciones heredó no solo la infraestructura sino una cultura pedagógica que repercutiría luego en su vocación educativo-docente y humanística. Al crearse la UNA, las Escuelas Normales de Pérez Zeledón y de Liberia pasaron a ser secciones regionales de la nueva universidad estatal.

Son frecuentes las referencias que se hacen en este período a la universidad necesaria que nace con la UNA. Pero más que un concepto, se trata de una filosofía que promulgó su primer rector y que ha marcado a esta institución. "En esta tarea hemos tenido la preocupación no tanto de concebir y construir simplemente una universidad más, sino de darle al país una Universidad Necesaria que, contrayendo un compromiso efectivo con su realidad nacional, pueda servirle para cumplir un destino histórico con prosperidad, justicia y libertad", enunció el presbítero Benjamín Núñez.

La consigna de brindar una educación superior de calidad a todos los sectores que conforman la sociedad y mayores oportunidades a los grupos más necesitados de la población costarricense, sigue tan vigente como entonces. La UNA no solo ha logrado consolidar su imagen de Universidad Necesaria, con la que fue concebida y por la que siguen apostando sus dirigentes, sino que reafirma dicho compromiso al expandir sus fronteras a diferentes regiones del país, donde se hace necesaria su presencia.

La Sede Regional Chorotega, primero como Sección Regional, nace con la Universidad Nacional en 1973, por tanto, con sus desafíos y también con sus limitaciones. Se convierte en Sede Regional en 1998, dado el crecimiento académico y las demandas regionales, con la convicción, en esta oportunidad, de "...replantear el quehacer académico, de cara al desarrollo nacional y regional con la expectativa de renovar la oferta académica y los proyectos de investigación y extensión".

Desde poco después de su fundación, el carácter nacional de la UNA estuvo dado por su presencia en las distintas zonas geográficas del país. A través de proyectos de extensión y de investigación la Universidad Nacional participó activamente en los esfuerzos de articulación, desde la perspectiva del quehacer académico universitario, de regiones y poblaciones a la dinámica económica y social, con una visión de inclusión y desarrollo autogestionario. La creación de dos Sedes Regionales, en dos importantes centros geográficos del país, vino a confirmar y consolidar la política de la UNA de crear mayores oportunidades de acceso a la educación superior universitaria. Con el tiempo esta política visionaria se ha fortalecido, a tal punto que hoy en día estamos frente al reto de ampliar nuestra infraestructura, de ofrecer una nueva oferta docente y de crear nuevos campus universitarios en las Sedes Regionales.

En los años 90 se comienza a utilizar el nombre de Sección Regional Chorotega y en 1998 el Consejo Universitario y la Asamblea de Representantes de la UNA aprueban la transformación a Sede Regional Chorotega.

El Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega 2017-2021 establece en uno de sus objetivos:

Implementar una oferta académica pertinente, inclusiva, innovadora y flexible que genere aportes sustantivos al desarrollo local, primordialmente de la Región Chorotega y de la región mesoamericana, que promuevan el diálogo de saberes y generen aportes relevantes a través del desarrollo de programas, proyectos y actividades de carácter multi, inter y transdisciplinario que contribuya en la formación de profesionales de excelencia en diversos campos de conocimiento. (p.50)

A partir de lo anterior se fundamenta la necesidad de implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.

En el caso de las universidades, su mayor reto es promover una educación más libre, más centrada en el estudiante, sus necesidades y ritmos de aprendizaje, más individualizada, interactiva, cooperativa y constructiva. De ahí que la articulación y

la integración de la educación no virtual y presencial con la educación virtual y a distancia sea una tendencia actual de la educación superior mundial.

Siguiendo el enfoque anterior, la UNA, cuyo modelo educativo por tradición ha sido presencial, está generando esfuerzos importantes en busca de incorporar el uso de las TIC, en los procesos de formación de sus actuales estudiantes, quienes forman parte de las próximas generaciones de profesionales. En esta dirección, toma protagonismo el trabajo realizado por el programa institucional UNA VIRTUAL, entidad encargada de velar por el cumplimiento de las políticas académicas de dicha universidad, con el propósito de generar una pronta integración y uso de las TIC en los procesos ya mencionados.

Estos esfuerzos han llevado a que diversas carreras de la UNA cambien su modalidad de entrega, de un modelo presencial a un modelo completamente virtual o al modelo bimodal (que combina la presencialidad con la virtualidad).

2.1.2. Misión y visión

De acuerdo con lo que se indica en el Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega 2017-2021 la misión y visión son las siguientes:

Misión:

La Sede Regional Chorotega es un Centro académico de educación superior que genera, comparte y difunde conocimiento de una forma humanista, crítica, creativa y comprometida con el desarrollo humano, todo ello mediante la docencia, la investigación, la extensión y otras formas de producción para el bienestar de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Visión:

En el año 2021, la Sede Regional Chorotega será un centro académico líder reconocido por su excelencia, programas académicos flexibles, humanistas y por su vocación para atender a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Se proyectará a la sociedad mediante la investigación y la extensión en temas estratégicos de interés regional y global, con una docencia pertinente y de alta

calidad; y una vinculación internacional prioritariamente en el ámbito latinoamericano.

2.1.3. Estructura organizativa

Según el Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega 2017-2021 se establece: actualmente la Sede Regional Chorotega cuenta con dos campus universitarios: en el 2005 se inauguran las instalaciones en Nicoya y en el 2011 las de Liberia.

La estructura funcional actual está compuesta por la Decanatura con los cargos de decano y vicedecano, una dirección administrativa, dos directores académicos, uno en cada campus y formalmente con Coordinadores de Carrera. Además, en cada campus se cuenta con las unidades de Vida Estudiantil, Registro, Biblioteca, Financiero, Proveduría, Mantenimiento, Conserjería y Vigilancia. Asimismo, hay dos institutos que abordan temas prioritarios como son Centro Mesoamericano para el Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (CEMEDE) y el Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y el Caribe (HIDROCEC) que también dependen de la decanatura. (p.23)

La Universidad Nacional sede Regional Chorotega, Campus Liberia, se encuentra estructurada, tal y como se muestra en la siguiente Figura N° 3 del

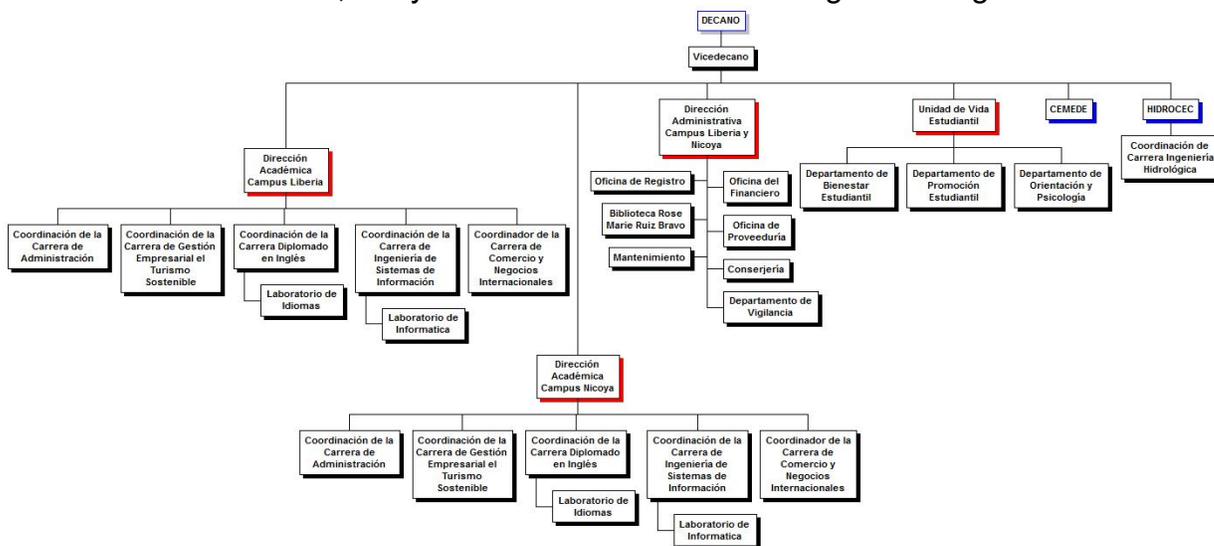


Figura N° 3 Organigrama, UNA Sede Regional Chorotega
Fuente: Elaboración Propia

2.1.4. Productos (Oferta académica) que ofrece

Cabe destacar que en la Sede Regional Chorotega imparte una oferta académica cuya función es responder a la demanda regional. El siguiente cuadro representa la oferta académica que se brinda en ambas sedes:

Cuadro No. 1: Oferta Académica de la Sede Regional Chorotega al 2016

| Pregrado | Grado | Postgrado |
|----------------------|--|--|
| Diplomado del Inglés | Administración Gestión Empresarial y Turismo Sostenible Ingeniería en Sistemas de Información Ingeniería Hidrológica Comercio y Negocios Internacionales Licenciatura en Informática con énfasis en Sistemas de Información Lic. Administración con énfasis en Gestión Financiera Bachillerato en Arte y Comunicación Visual con Énfasis en Diseño Gráfico Licenciatura en Gestión de Negocios Turísticos Bilingüe | Maestría en Gerencia de Comercio Internacional Gestión educativa con énfasis en liderazgo Maestría en Epidemiología Gerencia de Proyectos Maestría en Gerencia de la Salud |

Fuente: Plan Estratégico de la Sede Región Chorotega 2017-2021

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1. Proyecto

El PMI por medio del *PMBOK* (2013) define proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (...). El proyecto tiene un principio y un final definido” (p.4)

Lledó (2013) afirma que un Proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.21)

Según el PRINCE2 (2017) proyecto se define como: “Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo a un caso de negocio acordado.” (p.17)

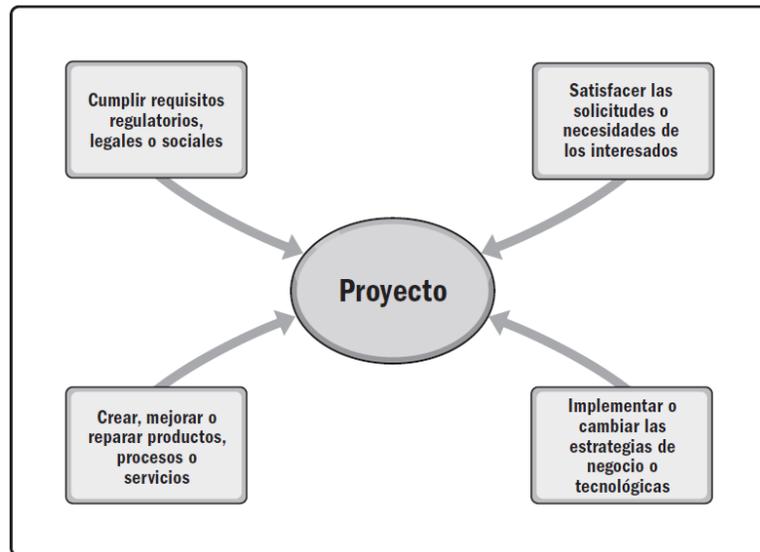


Figura N° 4 Contexto Iniciación del Proyecto

Fuente: PMI (citado en el PMBOK 5ta Ed.)

2.2.2. Administración de Proyectos

El PMI por medio del *PMBOK* (2013) define administración de proyectos como:

“Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de la dirección de proyectos identificados para el proyecto.” (p.10).

Gido & Clements (2012) afirma en su libro *Administración Exitosa de Proyectos*, la administración de proyectos: “Implementación de Técnicas para tener un cliente satisfecho (...). Terminar todo el alcance del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto” (p.17).

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

Lledó (2013) afirma que el ciclo de un Proyecto “es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado. Generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos” (p.34).

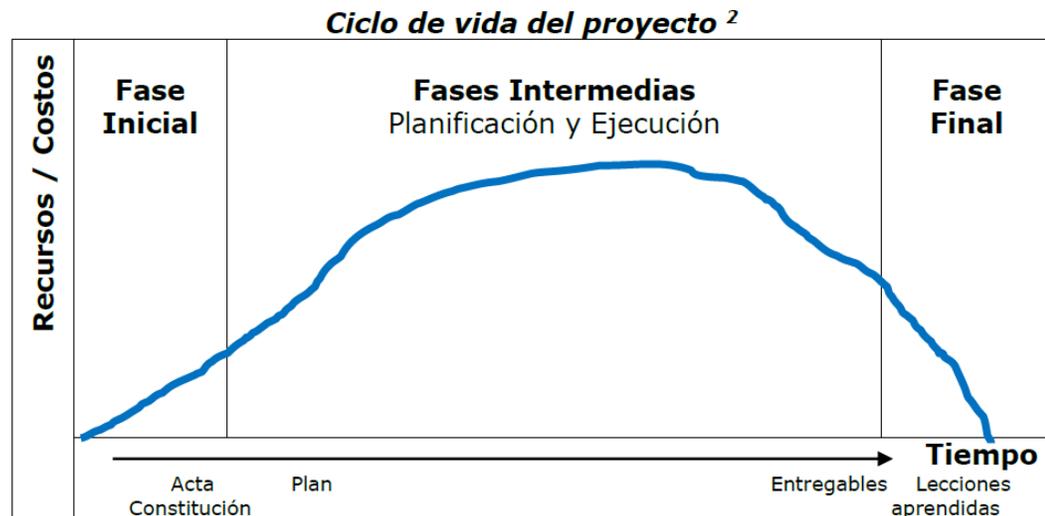


Figura N° 5 Ciclo de Vida del Proyecto según Lledó (2013)

Fuente: Lledó, 2013, p.35

Gido & Clements (2012) afirma en su libro *Administración Exitosa de Proyectos*, que el ciclo de vida de un proyecto corresponde a la: “Cantidad relativa de esfuerzo y tiempo dedicada a cada fase (...). Los proyectos nacen cuando el cliente identifica una necesidad...=. La fase final de vida de un proyecto es concluirlo” (págs. 7-8-10).

El PMI por medio del *PMBOK* (2013) define ciclo de vida del proyecto como: “El ciclo de vida del proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (...). Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas”. (p.19).

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Gido & Clements (2012) afirma en su libro *Administración Exitosa de Proyectos*, que el proceso de la administración de proyectos significa: “Planear el Trabajo y

después trabajar en el plan (...) implica primero establecer un plan y después llevarlo a cabo para lograr el objetivo del proyecto” (p.10)

Lledó (2013) afirma lo siguiente de los procesos de la administración de proyectos: “Se han identificado 47 procesos para la dirección de proyectos que debería conocer un buen DP. Cada uno de estos procesos, con sus entradas, herramientas y salidas, será desarrollado en los próximos capítulos de este libro. No es necesario aplicar todos los procesos en cada proyecto, los procesos a implementar dependerán del contexto, el tipo de proyecto, los recursos de la empresa, etc.” (p.45).

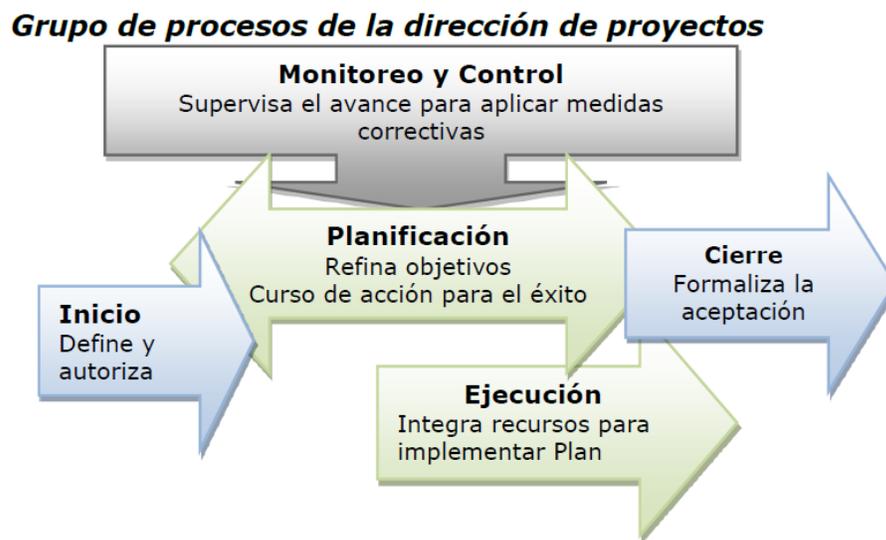


Figura N° 6: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos.
Fuente: Lledó, 2013, p.46

La guía del *PMBOK* (2013) establece: “Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto” (p.18)

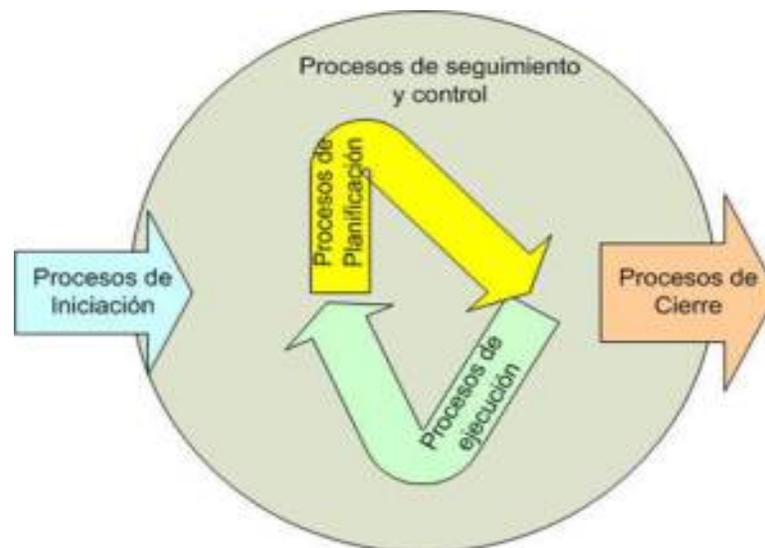


Figura N° 7: Grupo de procesos según el PMBOK.
Fuente: Elaboración propia según el PMI, 2013

2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La guía del PMI (2013) afirma: “Las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Estas 10 Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces (...). Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto” (p.60).

Lledó (2013) afirma: “Para ser un buen DP hay que conocer distintas áreas específicas de la dirección de proyectos. En base a la Guía del *PMBOK*® existen diez áreas del conocimiento:

1. Gestión de la Integración. La cual incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos

procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013, p.63).

2. Gestión del Alcance. La cual incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito (PMI, 2013, p.105).

3. Gestión del Tiempo. La cual incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (PMI, 2013, p.141).

4. Gestión del Costo. La cual incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013, p.193).

5. Gestión de la Calidad. La cual incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido (PMI, 2013, p.227).

6. Gestión de los Recursos Humanos. La cual incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto (PMI, 2013, p.255).

7. Gestión de las Comunicaciones. La cual incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2013, p.287).

8. Gestión de los Riesgos. La cual incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto (PMI, 2013, p.309).

9. Gestión de las Adquisiciones. La cual incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto (PMI, 2013, p.355).

10. Gestión de los Interesados. La cual incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2013, p.391).



Figura N° 8: Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos.
Fuente: Lledó, 2013, p.37

2.3. Otros conceptos

2.3.1. Licenciatura

La Real Academia Española (2017) define licenciatura como: “Grado universitario inmediatamente inferior al doctorado”.

2.3.2. Proceso

La Real Academia Española (2017) define proceso como: “el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Basado en el conocimiento académico podría indicar que un proceso es la posibilidad de que a partir de entradas (insumos) que luego son transformados me genera una salida (producto).

2.3.3. Evaluación

El *Guía del PMBOK* (2013) lo define como: “Enunciado que describe el plan para medir los beneficios que entregará el proyecto. Esto deberá incluir cualquier aspecto operativo en curso de la opción recomendada más allá de la implementación inicial”. (p.32).

2.3.4. Propuesta

La Real Academia Española (2017) define propuesta como: “Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin”.

Es la parte medular del trabajo de investigación. Debe ser clara y exponer las estrategias o acciones que se emprenderán para lograr cumplir con el proyecto de investigación. Este apartado es sustancial y relevante.

2.3.5. Análisis por factores

Cuadras (2014) lo define en su libro de Métodos multivariados aplicados al análisis de datos como: “Se utiliza para estudiar las relaciones que podrían existir

entre las variables medidas en un conjunto de datos (...). Un Objetivo básico es determinar si las variables exhiben patrones de relación entre sí” (p.4).

2.3.6. FODA

En la *Guía del PMBOK®* lo define como: “Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluidos los riesgos generados internamente” (PMI, 2013, p.326).

2.3.7. Matriz FODA

Según Fred (2013) establece que la matriz FODA: “es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas”. (p.176)

2.3.8. Sistema de Información para la dirección de proyectos

El sistema de información para la dirección de proyectos, que forma parte de los factores ambientales, proporciona acceso a herramientas tales como una herramienta de programación, un sistema de autorización de trabajos, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces a otros sistemas automáticos en línea. (PMI, 2013, p. 84).

2.3.9. Modelo de Madurez (OPM3)

La Guía del PMBOK lo define como: “Modelo de Madurez para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3® por sus siglas en inglés) examina las

capacidades del proceso de dirección de proyectos de una empresa” (PMI, 2013, p. 318).

2.3.10. Fase del Proyecto

La Guía del PMBOK lo define como: “Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno más entregables” (PMI, 2013., p.20).

2.3.11. Juicio de Expertos

“Se utiliza para evaluar las entradas necesarias para dirigir y gestionar la ejecución del plan para la dirección del proyecto. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a todos los detalles técnicos y de gestión” (PMI, 2013, p. 83).

2.3.12. Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Los asistentes a las reuniones pueden incluir al director del proyecto, al equipo del proyecto y a los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados (PMI, 2013, p.84).

2.3.13. Técnicas Analíticas

Se emplean para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto o ambientales y sus relaciones con otras variables. A continuación, se citan algunos ejemplos de técnicas analíticas utilizadas en los proyectos:

- ✓ Análisis causal.
- ✓ Análisis de causa raíz.
- ✓ Métodos de pronóstico (p.ej. series temporales, construcción de escenarios, simulación, etc.),

- ✓ Análisis de regresión,
- ✓ Métodos de clasificación,
- ✓ Análisis de modos de fallo y efectos (FMEA).
- ✓ Análisis de árbol de fallos (FTA),
- ✓ Análisis de reservas,
- ✓ Análisis de tendencias,
- ✓ Gestión del valor ganado, y
- ✓ Análisis de variación

2.3.14. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

La Universidad Estatal a Distancia (UNED, 2010) lo define como: “Proveen oportunidades y facilidades para generar otras formas de comunicar, educar, negociar y recrear; hechos que impactan en casi todas las áreas del quehacer humano. Desde el punto de vista educativo, podemos identificar la gran cantidad de oportunidades de educación formal e informal que se ofrecen cada día por medio de Internet”. (p.14).

2.3.15. Campus Virtual

El programa de Aprendizaje en Línea (PAL) y el Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes (PACE), establece la definición de campus virtual como: “Es el espacio creado, por una institución educativa o de otra índole, en un entorno web para realizar su función académica de docencia, investigación y extensión. Su organización ofrece facilidades para el acceso a la información, la ejecución de procesos de gestión académica y administrativa, de formación, capacitación e interrelación para y entre la comunidad educativa y la apertura de servicios a la sociedad”. (UNED, 2010, p.18).

2.3.16. Learning Management System (LMS)

Es un sistema de gestión de aprendizaje o plataforma tecnológica para la administración y distribución de contenidos y actividades formativas por medio de Internet. Como sistema, integra bases de datos, procesadores de texto, hojas electrónicas, aplicaciones como: el correo electrónico, mensajería instantánea, Chat o conversación en tiempo real, un CMS (sistema de administración de contenidos, por sus siglas en inglés), entre otras formas de comunicación (UNED, 2010, p.18).

Estas plataformas proporcionan a los estudiantes acceso a la información para convertirla en conocimiento aplicable a diferentes situaciones, facilitan el aprendizaje de acuerdo con intereses personales, permiten la incorporación a grupos con objetivos comunes y plantean oportunidades para resolver problemas emergentes.

2.3.17. Entorno Virtual

Consecuente con PAL-PACE “un entorno virtual es un espacio de comunicación, intercambio de información e interacción, tanto sincrónica como asincrónica, ubicado en Internet. La relación entre los usuarios y el administrador del entorno se establece mediante las aplicaciones tecnológicas que se proveen, sean estas mensajerías, foros, wikis, servicios en línea, entre otros”. (UNED, 2010, p.18)

2.3.18. Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA)

El entorno virtual de aprendizaje (EVA), también denominado entorno virtual de enseñanza y aprendizaje (EVEA), según Adell, Castellet, Pascual y Sigalés (citados por García, *et al.*, 2007 en PAL-PACE, 2010), es un espacio de comunicación pedagógica soportado en una aplicación informática en Internet, que facilita la interacción sincrónica y asincrónica, entre los participantes de un proceso educativo (docente-estudiante, docente-docente y estudiante-estudiante) por medio de los contenidos culturalmente seleccionados. (UNED, 2010, p.19)

El EVA, para Suárez (2002) (Citado en PAL-PACE), como instrumento de mediación, tiene doble valor: como herramienta y como signo. Como herramienta, permite operar sobre los cursos de forma externa, tanto a nivel tecnológico como pedagógico; como signo, favorece la construcción y ampliación interna de aprendizajes, vinculados con el recurso tecnológico y con el proceso pedagógico. (UNED, 2010, p.19).

2.3.19. Aula y Clase Virtual

El aula virtual según PAL- PACE, corresponde a un espacio en la Web que permite realizar procesos educativos. Se convierte en clase virtual al posibilitar el encuentro entre docentes y estudiantes, en actividades involucradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje por medio de la comunicación, interacción, aplicación de los conocimientos (UNED, 2010, p.20).

2.3.20. Cursos en Línea

Los cursos en línea son concebidos como la oferta académica por medio de los sistemas de gestión de los procesos formativos, reconocidos en el marco institucional de las Universidades por ejemplo UNED: *WebCT*, *MOODLE*, *Blackboard Learn*, entre otros de arquitectura similar. (UNED, 2010, p.20).

2.3.21. Educación a Distancia

Según PAL-PACE “La educación a distancia es una modalidad educativa que utiliza diversas tecnologías y se caracteriza por la relación estudiante-docente en forma sincrónica y asincrónica, en un diálogo didáctico que propicia los procesos de enseñar y aprender. Al incluir, en la educación a distancia, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, Internet y las diferentes plataformas, se brindan nuevas oportunidades de enseñanza-aprendizaje. A esta alternativa se le denomina educación virtual”. (UNED, 2010, p.20).

Para Simonson, Smaldino, Albright y Zvacek (2006) (citado en PAL-PACE) la definición de educación a distancia comprende cuatro componentes: es un modelo institucionalizado; hay una separación, en términos geográficos, entre el estudiante y el docente-tutor; se hace uso de la telecomunicación interactiva, ya sea sincrónica o asincrónica; y, por último, se conectan estudiantes, recursos y docentes-tutores o instructores. (UNED, 2010, p.20).

2.3.22. Tipos de Oferta y Cursos en Línea

El PAL - PACE indica:

La oferta de cursos en línea puede llevarse a cabo de dos maneras: bimodal y exclusiva, de manera que, si se quiere trabajar cursos en línea, la presencia o ausencia de componentes virtuales, presenciales o a distancia determinará un tipo particular de cursos. Es así como, en este apartado, se presentan en detalle elementos tanto para caracterizar la modalidad de oferta que se quiere desarrollar, como el tipo de curso que se quiere diseñar y ejecutar. Las ofertas académicas que se brindan al estudiante, se distinguen por la posibilidad de escogencia que tiene el discente respecto a la modalidad en la que desea llevar el curso. Todas las ofertas son previamente establecidas por la cátedra o por el coordinador del curso. (UNED, 2010, p.27).

2.3.23. Oferta bimodal

Es la posibilidad de seleccionar entre dos modalidades académicas; la primera corresponde a la forma tradicional de enseñanza a distancia y la segunda contempla componentes virtuales (García *et al.*, 2007) (citado en PAL-PACE). Hay que considerar que, para la modalidad que se opte, se requiere diferenciar la propuesta metodológica, las actividades y el modelo de evaluación; y conservar los contenidos y los objetivos de aprendizaje. Para este tipo de oferta es necesario que, en el proceso de matrícula, el estudiante defina cómo desea llevar el curso. (UNED, 2010, p.27).

2.3.24. Oferta exclusiva

El PAL- PACE establece que “la oferta exclusiva no permite al estudiante la posibilidad de elegir una modalidad determinada. Corresponde, por lo tanto, a la

establecida por el encargado de cátedra o coordinador del curso: sin componentes virtuales (tradicional), totalmente virtual o una mezcla de ambas (híbrida)". (UNED, 2010, p.27).

2.3.25. Tipos de Curso en Línea

Según el PAL - PACE indica: Que el grado de virtualidad que se requiere en un curso, así como las posibilidades de creación que respondan a modelos mixtos, plantea la necesidad de establecer la definición sobre el tipo de curso, a saber: híbrido o virtual. (UNED, 2010, p.28).

2.3.26. Curso híbrido

En el PAL-PACE se establece que:

Este curso incluye componentes virtuales y de la educación tradicional a distancia. Hace uso de las herramientas de comunicación, materiales, enlaces a Internet, noticias o anuncios, además de componentes tradicionales como: el envío de tareas, de proyectos u otro instrumento y la presentación de exámenes en los centros universitarios; la asistencia a giras, uso de laboratorios, entre otros. (UNED, 2010, p. 28).

2.3.27. Curso virtual

En el PAL-PACE (2010) se establece que: "En este tipo de oferta académica, todos los procesos para la enseñanza y el aprendizaje se llevan a cabo en el entorno virtual. Un curso de esta clase no solo utiliza las herramientas de comunicación y distribución de materiales que la plataforma provee, sino, también, de las diferentes actividades de aprendizaje que se realizan bajo esta modalidad" (UNED, 2010, p.28).

3. MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con los objetivos definidos para el proyecto, en este capítulo se define el procedimiento metodológico empleado, se detallan las fuentes de información utilizadas en el proyecto, los métodos para la recopilación de los datos, así como las herramientas de investigación. También se realizó un análisis de supuestos y restricciones de la investigación y un resumen de sus principales entregables.

3.1. Tipo de Investigación

Basado en Hernández et al. (2010). Se seleccionó la Investigación Aplicada debido a que la investigación se realizó con el fin de resolver un problema, tomar decisiones, evaluar programas, y en general mejorar un producto o proceso. Se espera que la aplicación de los resultados obtenidos aumente el bienestar social. (p. 4).

3.2. Fuentes y sujetos de información

Para realizar este trabajo se identificaron las fuentes y sujetos de información que estaban accesibles y que se consideraron idóneos para sustentar los fines de la investigación.

3.2.1. Fuentes

Entre las fuentes de información utilizadas para realizar el presente trabajo se pueden mencionar: libros, publicaciones, revistas y sitios web relacionados todos con la gestión de proyectos y evaluación de la madurez en proyectos.

Las fuentes de información son “diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación” (Biblioteca de la Universidad de Alcalá, 2015).

Para Hernández et al. (2010). Una fuente de información es “Cualquier objeto, persona, situación o fenómeno, cuyas características permiten entender la información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio” (p.439).

Estas fuentes de información se pueden clasificar de acuerdo a su nivel, en primaria secundaria, a continuación, se presentan las fuentes empleadas para el presente proyecto.

3.2.2. Fuentes primarias

De acuerdo a Hernández et al. (2010). Las fuentes primarias:

Proporcionan información de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (p.53).

Según Silvestrini & Vargas (2008) (citado por Bautista y Vega (2015)) las fuentes de información primarias:

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, los videocasetes y los discos compactos”. (p.10).

La Norma ISO 5127/2. “*Primary document: document presenting information which is essentially original in character*”. (p.2) (Documento primero; Presentación de información la cual es esencialmente de características originales).

Considerando estos aspectos, a continuación, se mencionan las fuentes de información primarias empleadas en el presente documento:

1. Cuestionario que se aplicará a la totalidad de la población en estudio.
2. Entrevistas y consulta directa a las autoridades superiores y académicos de la UNA, Campus Liberia.

3. Observación de los procedimientos que llevan a cabo los expertos.
4. Tabulaciones y resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico.

3.2.3. Fuentes secundarias

Según Losantos (2011) define fuentes secundarias de la siguiente forma:

Son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información, sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. Son conocidas como gráficas o investigaciones documentales. Para este particular se sostendrá en información escrita, cuyo grado de especialidad, permite que se encuentre en los archivos o documentos de la institución, así manuales, memorias, revistas especializadas, tesis de grado y otras. (p.8).

Para efectos del presente proyecto se han empleado las siguientes fuentes secundarias:

1. Libro de Pablo Lledó (2013) de “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Canadá. Editorial– Victoria, BC.
2. La *Guía del PMBOK®*. “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2013). Así como Estándares emitidos por el PMI.
3. Páginas de Internet con información básica para el desarrollo del proyecto.
4. Documentos, material electrónico utilizado en los cursos de la Maestría en Administración de Proyectos (MAP).
5. Trabajos Finales de Graduación sobre proyectos de Dirección de Proyectos, específicamente aquellos realizados en otras Universidades.
6. Consulta de libros de diversas temáticas como, documentos oficiales del Ministerio de Educación Pública y normas como la ISO 21500 sobre directrices en la administración de proyectos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro No. 2. Fuentes de información utilizadas

| Objetivos | Fuentes de Información | |
|--|---|--|
| | Primarias | Secundarias |
| 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | Cuestionarios al Director Académico, Coordinador de Carrera de Administración, los docentes y estudiantes del programa de licenciatura del centro educativo de educación superior y expertos en el tema. | - La Guía del PMBOK (2013 y 2017), - Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso. - Documentos de la institución educativa como el Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega 2017-2021. |
| 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura. | Para este objetivo se utilizó el Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega 2017-2021 y se llevó a cabo las entrevistas y consultas a funcionarios de la UNA. Así como la observación de los procedimientos que llevan a cabo los expertos. | Se utilizó: - Guía del PMBOK (PMI, 2013) - Libro: Conceptos de la Administración Estratégica. David, F.R. (2013) - Páginas Web. Documentos de la UNA. |
| 3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | Para este objetivo, se utilizó los datos de las tabulaciones y análisis de los resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico. Se utilizó también la entrevista a los docentes de la UNA. | - Información de los cuadros y gráficos de la información recopilada. - Guía del PMBOK (PMI, 2013). - Libro: Estadística aplicada a los negocios y la economía (2012). |
| 4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | Se utilizó las tabulaciones y resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico. | - La Guía del PMBOK (2013), - Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso - Documentos y materiales utilizados en la MAP. |

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Métodos de investigación

Los métodos de investigación se entienden como “el conjunto de principios generales que sientan las bases de la investigación. Es un procedimiento concreto que se emplea de acuerdo con el objetivo y con los fines de ésta, para organizar los pasos y propiciar resultados coherentes. Esto ayudará a establecer conclusiones objetivas y permite no solo alcanzar adecuadamente el conocimiento, sino resolver problemas” (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014, p.135).

Para el presente proyecto se han empleado cinco métodos a continuación se definen cada uno de éstos.

3.3.1. Método Analítico

El método analítico se define como “Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Enciclopedia Virtual EUMED, 2017).

3.3.2. Método Delphi

La técnica Delphi es una manera de lograr un consenso de expertos (...). Un facilitador utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto. Las respuestas son resumidas y posteriormente enviadas nuevamente a los expertos para recabar comentarios adicionales. En pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. (PMI, 2013, p.324).

3.3.3. Método Estadístico

Según Hernández et al. (2010):

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. El método estadístico tiene las siguientes etapas: 1. Recolección de los datos (medición) 2. Análisis de los datos 3. Interpretación de los datos 4. Síntesis 5. Elaboración del reporte de resultados. (p.5)

3.3.4. Método hipotético deductivo

Para Ferrer (2010) el Método hipotético-deductivo, realiza observaciones a partir de casos particulares, que se plantean ante un problema, éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

Dicho autor también afirma que el método deductivo parte de una premisa general y de ésta obtiene conclusiones de un caso particular, enfatiza en la teoría y los modelos teóricos, las explicaciones y las abstracciones antes que, en la recolección de datos de manera empírica, hacer observaciones o emplear experimentos.

3.3.5. Método lógico inductivo

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigaciones de leyes científicas y las demostraciones” (Ñaupas et al., 2014, p.126).

3.3.6. Método Observación Científica

Hernández et al. (2010) consideran que el método de observación científica es:

Un método consiste en la percepción directa del objetivo de investigación. Prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetivos y fenómenos. (p.10)

3.3.6.1. Observación Sistemática.

“Requiere de un control adecuado que garantice la mayor objetividad, realizándose la observación de forma reiterada y por diferentes observadores, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados de éste” (Ruiz, 2012, p.138).

3.3.6.2. Observación Participativa.

“En ella el observador forma parte del grupo observado y participa en él durante el tiempo que dure la observación” (Ruiz, 2012, p.133)

Considerando estos métodos, en el Cuadro 3 se resumen los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro No. 3. Métodos de Investigación

| Objetivos | Métodos de Investigación | | | | | |
|---|---|--|--|--|-------------------------|--|
| | Método Analítico | Método Estadístico | Método Delphi | Método Hipoté. Deductivo | Método Lógico Inductivo | Método de Observación |
| 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | Se realizará un análisis de la situación de los programas de estudios, desde el punto de vista de mejoras de las ofertas, para identificar otras alternativas o modalidades de aprendizaje. | Se efectuará una encuesta utilizando la población total en estudio de la Carrera de Administración. Considerando a todos los docentes que imparten lecciones en el programa de Licenciatura tanto en Finanzas como RRHH de la UNA, Campus Liberia | | Se parte de la hipótesis para elaborar las preguntas de los instrumentos de recolección de información. Se parte de una premisa general para la elaboración de las categorías de análisis de resultados. | | Se observó los procesos señalados como problemáticos, con base en los resultados del diagnóstico de los programas. |
| 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura. | Se realizó una descripción de la situación de los programas, con el fin de encontrar puntos susceptibles de mejora. | Se efectuó dos entrevistas tanto al Coordinador de la Carrera de Administración, como al Director Académico de la UNA, Sede Liberia, para determinar las acciones correctas que conlleva cada proceso, el cual también permitirá el control de los procesos y la ejecución de los mismos, con base en los resultados estadísticos. | Para la descripción, se reunió a todo el equipo de expertos de elaboración de programas académicos, para que evalúen y describan la efectividad del programa actual. | | | Se realizó una observación de forma participativa y sistemática con el fin de describir todos los puntos susceptibles de evaluación, del programa de Licenciatura. |

| | Método Analítico | Método Estadístico | Método Delphi | Método Hipotético Deductivo | Método Lógico Inductivo | Método de Observación |
|--|--|---------------------------|--|------------------------------------|---|------------------------------|
| 3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | Se analizó los resultados de las herramientas de investigación, para determinar las acciones de mejora en el programa de Licenciatura. | | Con base en el criterio de los expertos, se estableció las mejoras, con la ayuda de los resultados obtenidos en los análisis de la situación y con base en la experiencia. | | | |
| 4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | | | | | Con base en todos los resultados anteriores, se estableció un razonamiento de los procesos para llevar a cabo un plan de mejora del programa de Licenciatura. | |

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Herramientas

La Guía del PMBOK define las herramientas como, “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado”. (PMI, 2013). Para los procesos del inicio y planificación la Guía del PMBOK propone una serie de herramientas, de las cuales se han seleccionado para ser utilizadas en el presente trabajo, las que se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro No. 4. Herramientas Utilizadas

| Objetivos | Herramientas |
|--|---|
| 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de planeamiento - Juicio de Expertos. - Técnicas analíticas - Cuestionarios y encuesta - Observaciones - Investigación |
| 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura. | <ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones - Sistema de Información - Entrevista - Observaciones - Investigación documental |
| 3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de control de cambios - Modelo de Madurez de las Capacidades (OPM3) - Sistema de Información - Desarrollo de alternativas |
| 4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de control de cambios - Prototipos - Análisis de Documentos - Juicio de expertos |

Fuente: Elaboración propia

3.5. Supuestos y restricciones

Los supuestos “son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos” (PMI, 2013, p.124).

Las restricciones “Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo” (PMI, 2013, p.124).

En el Cuadro 5 se muestra la relación que tienen los supuestos y restricciones del proyecto con cada uno de los objetivos del proyecto.

Cuadro No. 5: Supuestos y Restricciones

| Objetivos | Supuestos | Restricciones |
|---|--|--|
| 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | Toda la muestra (100% de la población) seleccionada para la encuesta, lo realizarán con efectividad, lo que permite tener toda la información necesaria para el diagnóstico de los programas de estudios correspondientes. Se cuenta con el tiempo disponible para realizar la encuesta. | El medio de comunicación con la muestra es el correo electrónico, lo que puede fallar por errores de escritura, reclasificación de tipo de correo SPAM o incluso por problemas en la conexión con el Internet. |
| 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura. | Que las entrevistas de los expertos que laboran en la UNA, se puedan llevar a cabo en el tiempo destinado la descripción de los programas con la información suficiente. | Que el tiempo destinado para la entrevista con los expertos, sea muy corta la cual no se pueda obtener la información deseada para el desarrollo del FODA al programa de estudio de la UNA, Campus Liberia. |

| Objetivos | Supuestos | Restricciones |
|--|---|--|
| 3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | Se identificaron todos aquellos procesos que deben ser modificados o modernizados para la mejora de los programas gracias a las herramientas utilizadas. | Que el tiempo destinado en el cronograma para el análisis de los resultados y la propuesta de las acciones de mejora no permita abarcar todas las posibles mejoras que se deban hacer en los programas de estudio. |
| 4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | Con la ejecución de todos los análisis y diagnósticos, así como las herramientas utilizadas, se pudo plantear la propuesta de mejora del programa de estudios, y que sea aprobada por la dirección académica para ser aplicada. | Que el tiempo programado en el cronograma dificulte el establecimiento el plan de mejora, afectando el tiempo, calidad y alcance del proyecto. |

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe de producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto (PMI 2013, p 84).

En el Cuadro 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro No. 6. Relación de Entregables con los Objetivos

| Objetivos | Entregables |
|--|--|
| 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | Documento con los resultados de las tabulaciones de las encuestas realizadas a los académicos que tienen relación con el programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia. |
| 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura. | Documento con la descripción completa de los programas que contenga, el proceso, la estructura, documentos relacionados y responsables del mismo, y demás puntos susceptibles de mejora. |
| 3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | Documento con el análisis de las acciones y con el plan de mejora del programa. |
| 4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | Documento para el Coordinador de Carrera con Copia a Director Académico de la UNA, Campus Liberia, con el Plan para la implementación de la propuesta de mejora del programa. |

Fuente: Elaboración Propia

4. DESARROLLO

Para este proyecto se estableció como objetivo general evaluar el programa de estudios de la Licenciatura en Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional (UNA), sede Chorotega, Campus Liberia, para proponer un plan de mejora bajo un modelo de educación bimodal a noviembre del año 2017 y principios del año 2018.

A continuación, se muestran las actividades que se realizaron para el desarrollo del proyecto, las cuales responden a los objetivos planteados. Se desarrolló a través de un modelo estadístico, dos cuestionarios a diferentes poblaciones que corresponden: "A los estudiantes activos del programa de Licenciatura del año 2017", y a los "Profesores activos del programa de Licenciatura". Por otra parte, se implementaron entrevistas a interesados claves en el proyecto: Coordinador de la carrera de Administración y Director Académico de la UNA, Campus Liberia.

4.1. Diagnóstico de la población muestra

El objetivo de este apartado fue realizar un diagnóstico de la población muestra para identificar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. Se realizaron una serie de actividades con el fin de conocer las necesidades de mejora.

En un primer momento se contactó vía telefónica y correo electrónico al coordinador de carrera de Administración de la UNA, Campus Liberia el Señor Dr. Fernando Gutiérrez para realizar una presentación del proyecto, donde se eligió al director académico de la UNA Campus Liberia, al señor MSc. Wagner Castro Castillo, para que fuese la contraparte del proyecto de la Universidad, por lo que se programó una reunión con el fin de firmar un acuerdo, presentar el proyecto y conversar sobre los alcances iniciales del mismo.

Dicha reunión se efectuó el día lunes 28 de agosto del 2017 en las instalaciones de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Liberia, donde

participaron tanto el Coordinador de la Carrera de Administración como el Director Académico y el especialista en proyectos Lic. Jorge Loáiciga Gutiérrez. La reunión permitió la presentación de forma personal, la presentación oficial del proyecto a la Universidad, la firma del acuerdo el cual se muestra en el Anexo 1 y la recolección de la autorización para realizar un cuestionario.

4.1.1. Definición de la muestra seleccionada

Para el presente proyecto, se tomó en cuenta como diseño muestral el procedimiento no probabilístico de tipo conveniencia, ya que para esta investigación la selección del universo de estudio obedece en gran medida al razonamiento o juicio del investigador.

El universo de estudio para este proyecto de investigación, se elige mediante procedimientos no aleatorios y para este caso, se decide que elementos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos. Con esto se tiene una idea general sobre el tema objeto de estudio.

En este caso, de acuerdo a los datos obtenidos anteriormente, se determina el tamaño de la muestra igual a la población, por efectos del tamaño, actualmente 20 estudiantes activos y 5 profesores del programa de Licenciatura para un total de 25 personas encuestadas. Se considera aplicarlo al 100% de la población para obtener datos exactos en el diagnóstico.

4.1.2. Cuestionarios realizados

Se realizaron dos cuestionarios con el fin de identificar las necesidades que se debían de cubrir en el programa de Licenciatura en Finanzas y Recursos Humanos, de la UNA, Campus Liberia, un primer cuestionario dirigido a los estudiantes actuales del programa de licenciatura y el segundo se dirigió a los académicos activos de la Licenciatura.

El cuestionario para docentes fue diseñado por medio del uso de la plataforma virtual Google *Forms* (Formas) y se encontraba compuesta por dos secciones (la

primera recopila datos personales y puntos susceptibles, la segunda parte se enfoca en los recursos tecnológicos. La aplicación del cuestionario se realizó en línea, enviando a cada docente del programa de Licenciatura de la UNA, Campus Liberia un correo electrónico con la dirección del enlace y las instrucciones a seguir. Dicho cuestionario se muestra en el Anexo 4. En el caso del cuestionario para estudiantes se diseñó a través del procesador de palabras Word 2016 el cual se imprimió y se aplicó manualmente a cada estudiante y se dividió en tres secciones: Datos personales, dinámica del aula y recursos tecnológicos. En el Anexo 5 se puede ver el contenido de este cuestionario.

Una vez que se llenaron los cuestionarios se procedió con la categorización de los datos para obtener los resultados que se muestran en el siguiente apartado.

4.1.3. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiante Activos del programa de Licenciatura en Administración de la UNA, Campus Liberia

Para el desarrollo de esta evaluación se recolectó manualmente las respuestas a las encuestas, un cuestionario con 18 preguntas con cada uno de los estudiantes activos del programa de Licenciatura.

Como un dato aclaratorio, de estas 18 preguntas, algunas de ellas se efectuaron para la recopilación de cierta información adicional del objetivo de este proyecto, por solicitud del Director Académico, Campus Liberia. Las otras preguntas fueron orientadas conforme a los objetivos que se llevan a cabo con la población específica encuestada.

Los resultados de los mismos los podemos visualizar a continuación.

4.1.3.1. Dinámica en el Aula Virtual

Esta sección de la evaluación describe la dinámica en el Aula Virtual UNA con el objetivo de buscar puntos susceptibles de mejora de la población en estudio. Con

base en esto podemos valorar cuales son los puntos necesarios para realizar una mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis.

Cuadro No 7. Respuesta de la Pregunta N°3. ¿Para usted estudiante, ¿Que significan las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)?

| |
|--|
| Herramientas que acortan distancia y ayudan al procesamiento de la información |
| Son medios importantes ya que por medio de estos nos facilita tanto comunicarnos como buscar información |
| Significan una herramienta primordial para el desarrollo y apoyo a las diferentes actividades tanto académicas como laborales. |
| Son herramientas aptas para brindar información de una manera rápida y eficaz |
| Una gran herramienta, ya que es funcional y uno se impone su propio horario para realizar las actividades. |
| Es cualquier herramienta tecnológica que permite o facilita una labor. |
| Son todos los instrumentos virtuales que se utilicen para comunicarse de manera más eficiente |
| Una herramienta de superación |
| Son las herramientas digitales que facilitan el quehacer de los estudiantes, comunicación, elaboración de proyectos, otros. |
| Nuevas maneras de recolectar información para posteriormente comunicarlo a los demás. |
| Apoyo tecnológico, como los accesos en línea a diferentes bases de datos y aplicaciones. |
| Son las plataformas que facilitan la intercomunicación de información |
| Un mecanismo que promueve la diversificación y el máximo provecho de los avances tecnológicos. |
| Son avances tecnológicos que ayudan a mejorar la comunicación entre varios factores y aspectos a larga distancia a desarrollar la información necesaria y el conocimiento. |
| Son sumamente importantes ya que por medio de ellas nos podemos comunicar e investigar. |
| Una herramienta sumamente en este mundo que esta tan globalizado. |
| Son plataformas que nos facilitan la información a distancia. |
| Son plataformas o programas que permiten a los usuarios obtener información para adquirir conocimientos |
| (Actualización - Globalización) importante para la vida laboral. |
| Una herramienta útil y necesaria para comunicación entre estudiantes. |

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

Al preguntarle a los entrevistados sobre el significado de las TICs, se evidencia que el concepto es manejado en un 100% y que la UNA, Campus Liberia por lo que el uso de las TICs no debe ser más excusa en cada curso del programa de

Licenciatura en Administración. Las aulas presenciales incorporan algunas de las ya no tan nuevas tecnologías. Correo electrónico, Facebook, blog, sitios de cátedras, Twitter o Moodle son parte del paisaje cotidiano de muchas aulas universitarias como apoyo institucional.

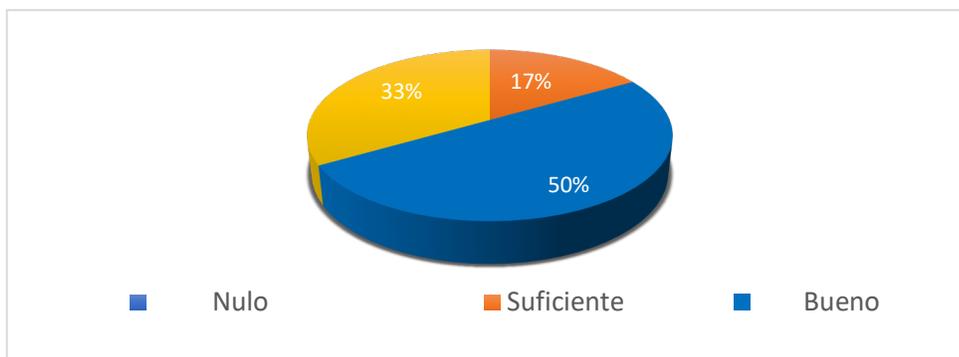


Gráfico No. 1 Respuesta de la Pregunta No 4. ¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

En el resultado de esta pregunta, lo que podemos evidenciar es el dominio de las habilidades en el manejo de las TICs por parte de los estudiantes, donde se evidencia que en su mayoría afirma manejarlos como "bueno" con un 50%, y un 33% como "muy bueno". Donde se obtiene la conclusión que los estudiantes podrían mejorar para garantizar una implementación de una educación Bimodal.

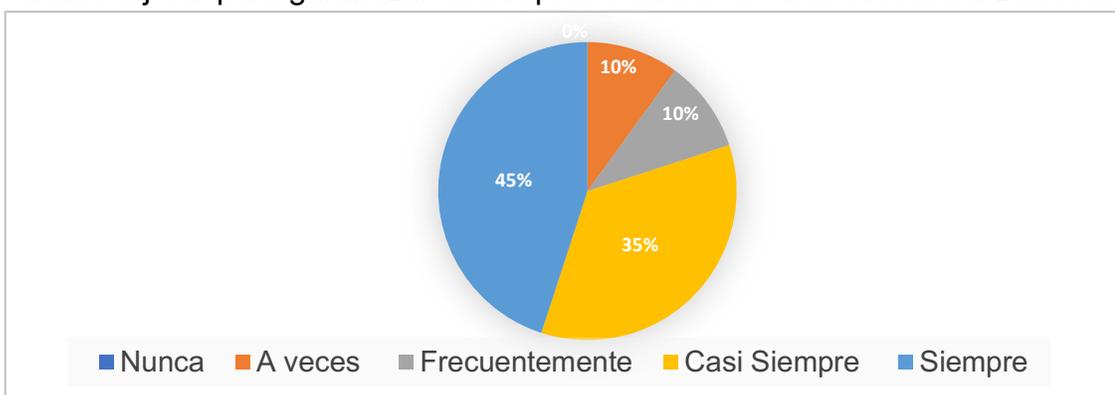


Gráfico No. 2 Respuesta de la Pregunta No 5. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor como estudiante?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

En la pregunta 5, según los resultados, el 45% de los estudiantes entrevistados, consideran que las TICs son indispensables para apoyar su labor en la Licenciatura, por lo que se considera que la información suministrada debe valorarse como un punto susceptible de mejora del programa para futuras generaciones.



Gráfico No. 3 Respuesta de la Pregunta No 6. ¿Al iniciar tus estudios en esta Licenciatura sabías de los usos del Aula Virtual de la UNA para interacción de las clases?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

Estos resultados lo que nos demuestran es que todos los estudiantes (100%) de los entrevistados conocen la herramienta del Aula Virtual UNA, para interacción de las clases, sin embargo, los mismos estudiantes afirman que no todos los profesores, utilizan las facilidades del Aula Virtual, una debilidad a considerarse como punto de mejora.



Gráfico No. 4 Respuesta de la Pregunta No 7. ¿Consideras entendible la navegación en la plataforma del Aula Virtual de la UNA?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

En coincidencia a la pregunta 6 se demuestra que todos los estudiantes (100%) de los entrevistados, además de conocer la plataforma de la UNA, consideran que la herramienta del Aula Virtual UNA, es amigable y de fácil interacción con los estudiantes.

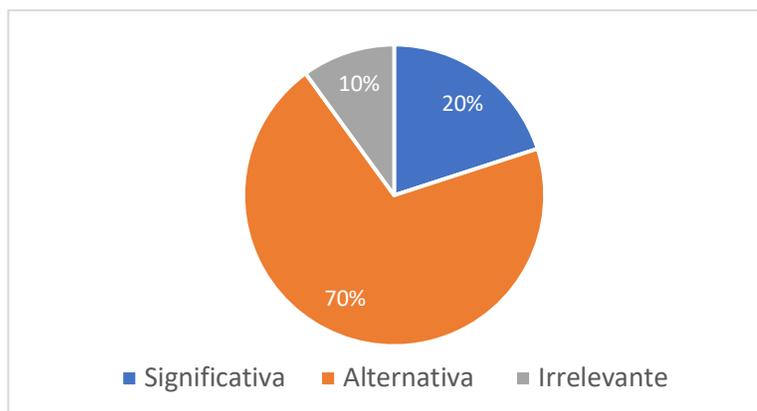


Gráfico No. 5 Respuesta de la Pregunta No 9. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a entender mejor las clases de manera?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

De los estudiantes entrevistados un 70% manifiesta que considera como una alternativa los medios tecnológicos en contribución a entender mejor las clases, se determina que una causa a tomar en cuenta es la utilización del Aula Virtual por parte de los profesores.

Cuadro No 8. Respuesta de la Pregunta N°9. ¿Qué elementos consideras contribuirían a hacer más accesible el navegar en la plataforma?

| |
|--|
| Una plataforma más dinámica, creativa y con historial de todos los cursos anteriores, no solo los del semestre en curso. |
| Me parece completa |
| Puede incluirse algunos como dibujos, señas para tener un uso más interactivo. |
| Realizarlo más interactivo y dinámico. |
| Recursos dinámicos - Medio de comunicación sobre acontecimientos del campus - Foros generales |
| Esta especifica tal a como esta (aula virtual) - El internet sea más rápido. |
| Que se utilice en todos los cursos, así el estudiante se familiariza con el entorno virtual. |
| Ninguno |

| |
|--|
| Ventajas más dinámicas, que sean una plataforma más ligera y un poco más ordenada. |
| Mayor interacción estudiante-profesor, clases magistrales, por ejemplo. |
| Clases virtuales más que presenciales. |
| Chat en línea para las horas de estudiante. |
| No contesta |
| Más capacidad para subir los documentos. |
| No contesta |
| Mejor conexión a internet. |
| Una barra de contenido de mayor comprensión una aplicación para Smartphone. |
| Un acceso rápido para ingresar a la página. |
| Que algunas áreas sean más específicas. |
| La velocidad del internet, acceso a personas con discapacidad. |

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

Al preguntarle a los entrevistados sobre los elementos que podrían contribuir a hacer más accesible el navegar en la plataforma de la UNA, se evidencia todos los aspectos posibles a mejorar como lo son: la velocidad del internet, una barra de contenido de mayor comprensión, mayor interacción estudiante- profesor, con el fin de que se utilice en todos los cursos, así el estudiante se familiarice con el entorno virtual.

4.1.3.2. Recursos Tecnológicos

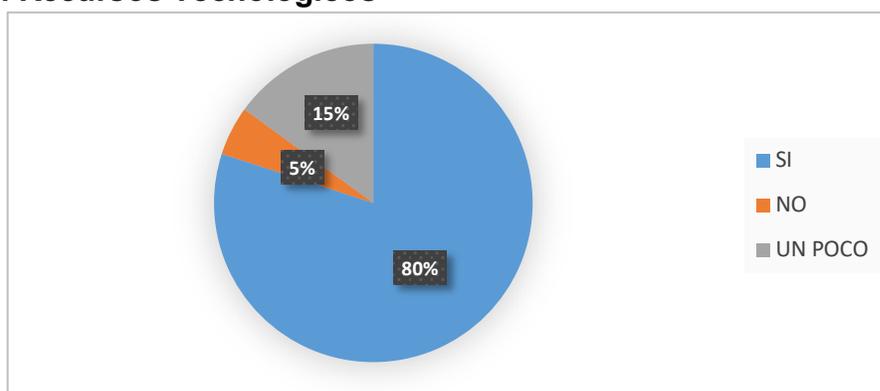


Gráfico No. 6 Respuesta de la Pregunta No 10. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

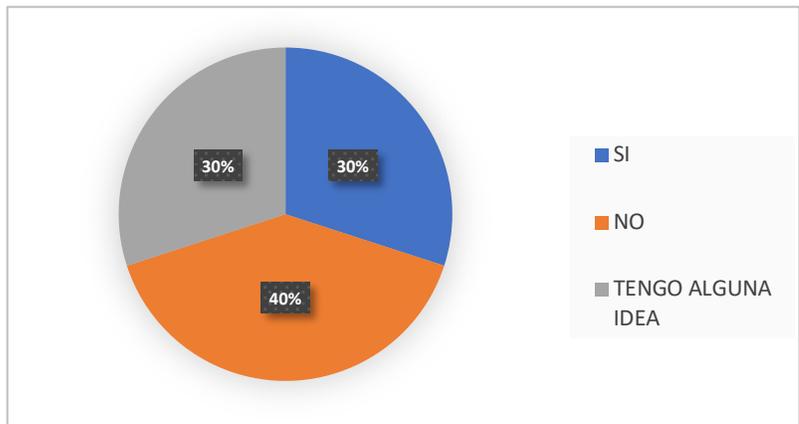


Gráfico No. 7 Respuesta de la Pregunta No 11. ¿Conoce en que se sustenta la modalidad Bimodal de Educación a Distancia?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

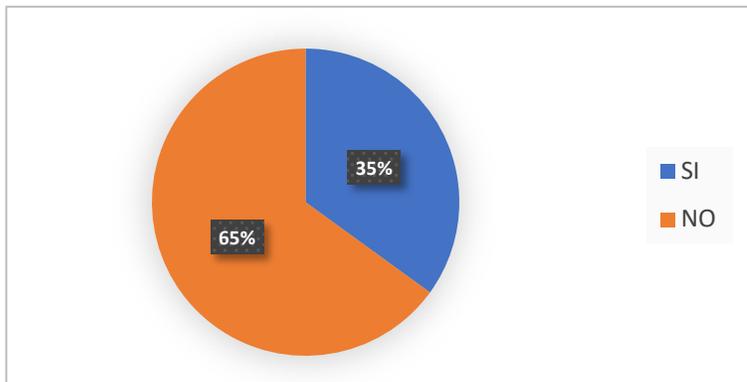


Gráfico No. 8 Respuesta de la Pregunta No 12. ¿Ha recibido alguna vez un curso en modalidad bimodal o a distancia?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

En la pregunta No. 10 el 80% de los entrevistados indican conocer el concepto de educación a distancia, en la pregunta No. 11 un 45% indica conocer bajo que se sustenta la modalidad bimodal, finalmente en la pregunta No. 12, aunque se conoce el término de educación a distancia y la modalidad bimodal, el 65% de los estudiantes activos del programa de Licenciatura manifiesta no haber recibido cursos bajo esta modalidad en otras instituciones educativas, y solo un 35% indica si haber recibido bajo esta modalidad.

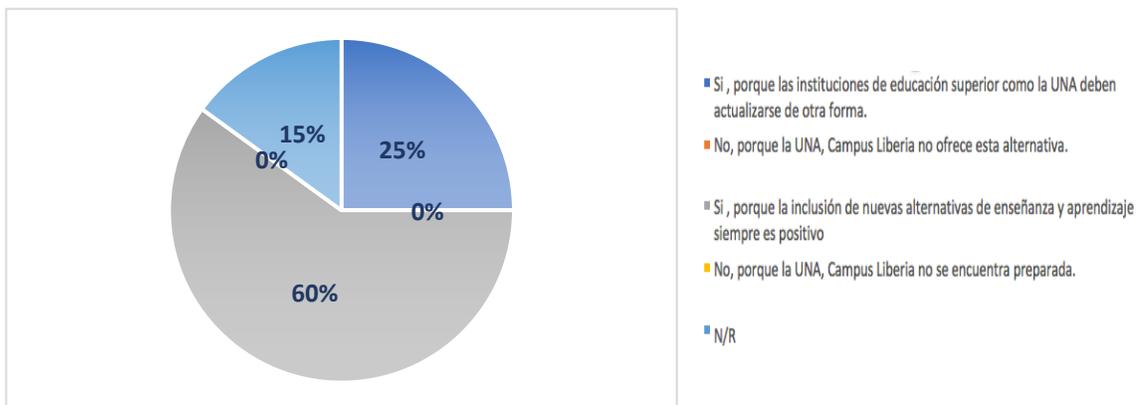


Gráfico No. 9 Respuesta de la Pregunta No 13. ¿Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

Con los resultados de la pregunta No. 13 de la encuesta a los estudiantes activos de Licenciatura en Administración, lo que refleja es la opinión de los entrevistados sobre los sistemas de educación a distancia, como una opción a ser considerada dentro las mejoras y actualización del programa de Licenciatura, un 60% manifestó que sí, porque la inclusión de nuevas alternativas de enseñanza y aprendizaje siempre es positivo.

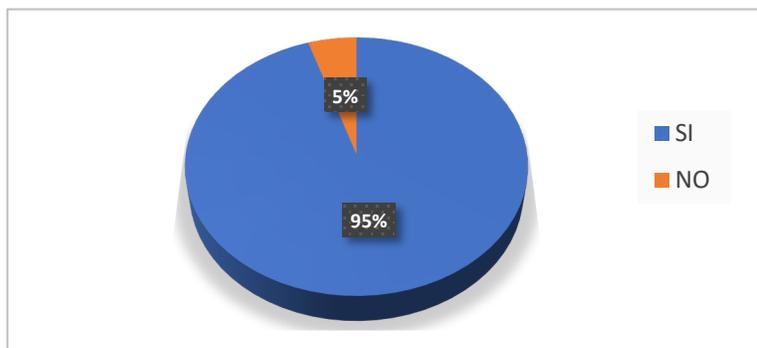


Gráfico No. 10 Respuesta de la Pregunta No 14. ¿Si la UNA, Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y RRHH bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia.

El resultado de esta pregunta, contundentemente en un 95% los estudiantes entrevistados indicaron estar de acuerdo, por distintas razones que se detallan: Mayor facilidad de cursar la Licenciatura, más facilidad para los que laboran, usar tecnología no es sinónimo de perder calidad en cuanto al modelo de estudio. Ayudaría a personas que trabajan con horarios más flexibles, ayuda a los estudiantes que trabajan a llevar cursos.

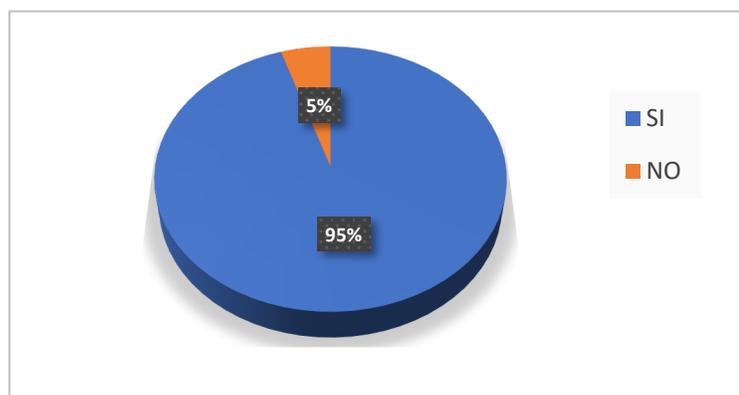


Gráfico No. 11 Respuesta de la Pregunta No 15. ¿Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos de la Licenciatura en una oferta bimodal, ¿Lo considera un beneficio para futuras generaciones?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

Al igual que la pregunta No. 14. Los entrevistados manifiestan en la No.15 un 95% que sí consideran un beneficio para futuras generaciones la implementación de cursos bajo una modalidad Bimodal. Por una razón en común "Hay que estar de mano con la tecnología".

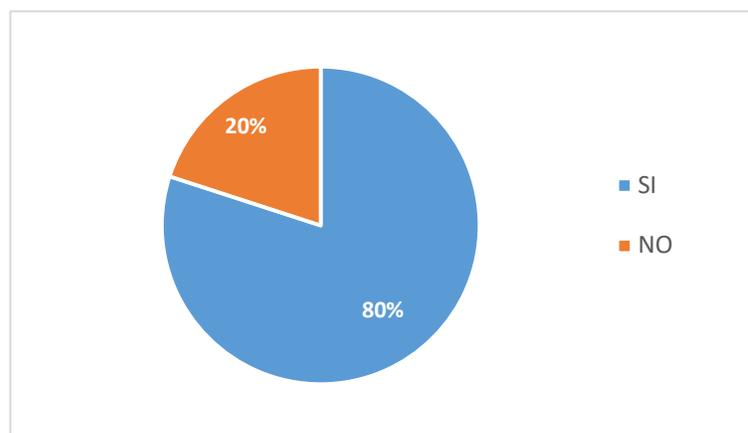


Gráfico No. 12 Respuesta de la Pregunta No 16. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los estudiantes?

Fuente: Encuesta de evaluación de los estudiantes activos del programa de Licenciatura, UNA, Campus Liberia

El Gráfico No. 12 representa la opinión de los entrevistados sobre aspectos de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA, en un 80% indicaron Si y un 20% que No, lo que denota que se debe implementar capacitaciones para el uso correcto del Aula.

4.1.4. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Profesores Activos del programa de Licenciatura en Administración de la UNA, Campus Liberia

Con el propósito de conocer cuáles son las opiniones del juicio de expertos como lo son los docentes activos del programa de Licenciatura, se realizó esta evaluación en un periodo de un mes plazo para la recopilación de los datos.

De los datos obtenidos en la evaluación efectuada se puede analizar los siguientes resultados.

4.1.4.1. Datos personales y puntos susceptibles

Para el desarrollo de esta evaluación se utilizó también el sistema *Google Form*, en el que se envió vía correo electrónico un cuestionario con 20 preguntas a los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus

Liberia. Como un dato aclaratorio, de estas 18 preguntas, algunas se efectuaron para la recopilación de cierta información adicional del objetivo de este proyecto, por solicitud del Director Académico, Campus Liberia, las otras preguntas fueron orientadas conforme a los objetivos que se llevan a cabo con la población específica encuestada.

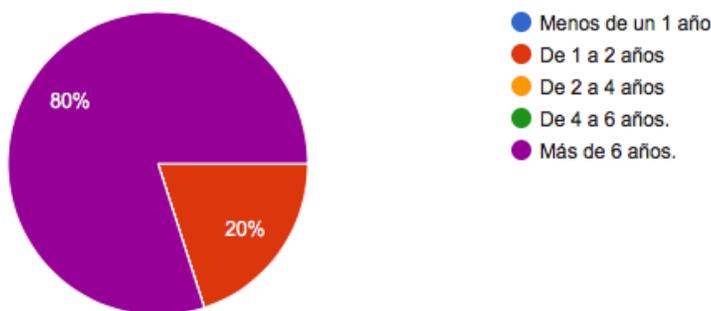


Gráfico No.13 Respuesta de la Pregunta No 3. ¿Experiencia Laboral, como docente?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Cuadro No 9. Respuesta de la Pregunta N°4. ¿Para usted profesor(a)? El programa de estudios de la Licenciatura en Administración es relevante y está vinculado a las necesidades que actualmente demanda las características de la población que se identifica para la Sede Chorotega, Campus Liberia.

| |
|---|
| Sí, es relevante y si está vinculado a las necesidades que actualmente demanda las características de la población. |
| No, Es enredado y fuera de la realidad |
| Si |
| Si, Permite el desarrollo de diversos campos laborales |
| Sí, en algunos puntos, pero no en otros, debe de adaptarse más a la tecnología. |

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Del total de los profesores entrevistados, el 80% manifiesta que el programa actual de Licenciatura si se adapta a las necesidades que demanda la población de estudiantes de la UNA, y solo 1 en su equivalente al 20% no se encuentra de acuerdo.

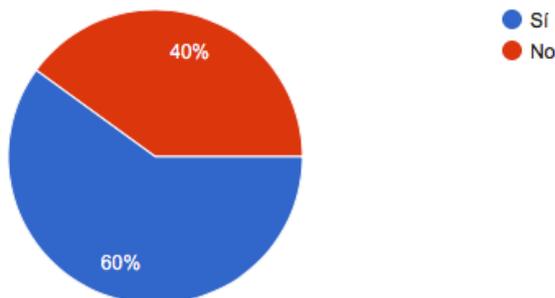


Gráfico No.14 Respuesta de la Pregunta No 5. ¿El programa de Licenciatura, promueve la integración de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las diferentes fases del proceso de enseñanza y aprendizaje?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

4.1.4.2. Recursos Tecnológicos

En esta sección se tiene como objetivo conocer aspectos relevantes que permitan definir una propuesta de mejora al programa de Licenciatura bajo un modelo de educación bimodal.

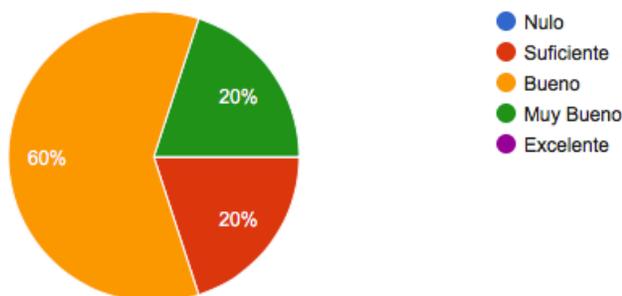


Gráfico No.15 Respuesta de la Pregunta No 6. ¿El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

De los profesores entrevistados se logra detectar que un 60%, domina como bueno el manejo de la TICs, un 20% como muy bueno y otro 20% como suficiente, lo cual se detecta muchos aspectos a mejorar en caso de implementar la modalidad Bimodal.

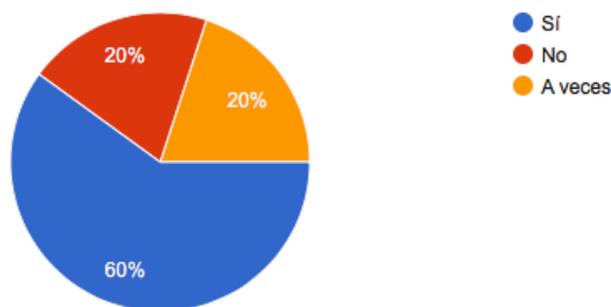


Gráfico No.16 Respuesta de la Pregunta No 7. ¿Desarrolla usted sus clases utilizando dichos medios?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

La mayoría de los profesores entrevistados (60%) indican que sí desarrollan sus clases usando las TICs, sin embargo, un 20% indica no utilizarlas del todo, lo cual es un aspecto a considerar en los puntos susceptibles de mejora del programa de Licenciatura en Administración.

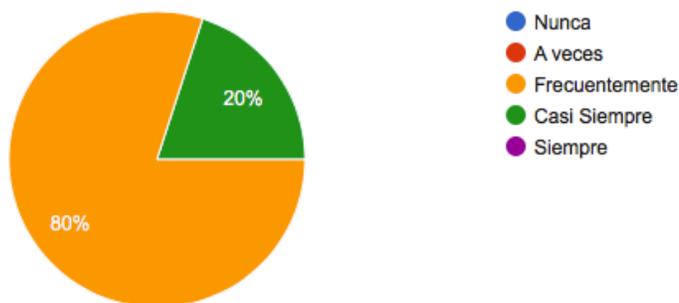


Gráfico No.17 Respuesta de la Pregunta No 8. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor docente?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En cuanto a la frecuencia en el uso de las TICs como herramienta de apoyo a la labor docente, el 80% de los profesores encuestados las utilizan frecuentemente, sin embargo, debe de mejorarse más en cuanto a la implementación de un modelo de enseñanza bimodal.

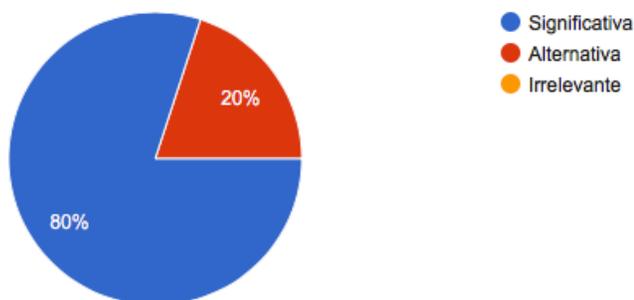


Gráfico No.18 Respuesta de la Pregunta No 9. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a mejorar la impartición de sus clases de manera?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

La mayoría de los profesores encuestados (80%) indican como significativa el utilizar el Aula Virtual de la UNA (plataforma) para la impartición de sus clases e interacción con los estudiantes.

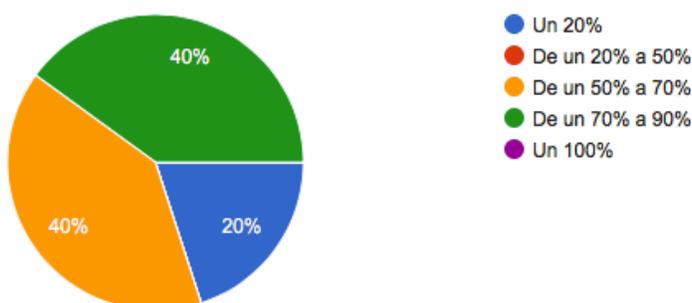


Gráfico No.19 Respuesta de la Pregunta No 10. ¿En qué porcentaje considera usted que utiliza el Aula Virtual en su(s) clase(s)?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Cuadro No 10. Respuesta de la Pregunta N°11. ¿Del contenido de la(s) asignatura(s) que imparte, ¿cuáles son los temas o subtemas que, a su consideración, podrían apoyarse más en el uso de TICs en una modalidad bimodal para su mejor comprensión por parte de los alumnos? ¿Por qué?

| |
|---|
| Chat: para elaborar debates y participaciones entre los integrantes, uso de videos para analizar la realidad empresarial tanto nacional como internacionalmente, generando análisis y discutir causas y efectos de estas situaciones. |
| Economía, Finanzas |
| Todos. La clase quedaría para presentar y discutir ejemplos que refuerce el aprendizaje, evacuar dudas, desarrollar la parte práctica. |
| Explicaciones sobre las sesiones - Foros - Elaboración de casos |
| Considero una reestructuración de orientar temas al Aula Virtual, Foros, Videoconferencias, Foros Consulta. |

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En el cuadro No. 10, los profesores encuestados indicaron puntos importantes en cuanto al contenido de los temas de cada asignatura entre los que destacan: Una reestructuración del contenido del programa orientados a temas que puedan ser evaluados desde una Aula Virtual, con interacciones en foros, videoconferencias, elaboración de casos etc...

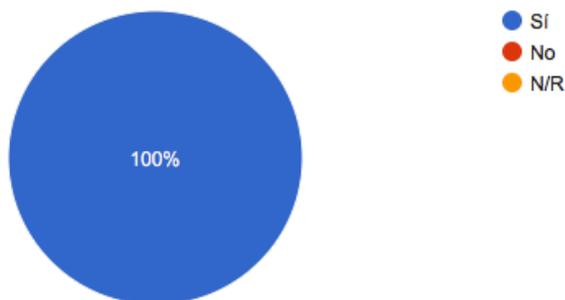


Gráfico No. 20 Respuesta de la Pregunta No 12. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

El 100% de los profesores entrevistados conocen el significado de educación a distancia.

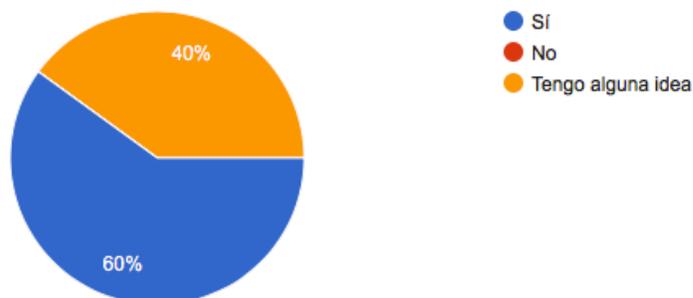


Gráfico No. 21 Respuesta de la Pregunta No 13. ¿Conoce en que se sustenta la Educación a Distancia bajo un modelo de educación Bimodal?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En cuanto al modelo de Educación Bimodal, el 60% de los profesores entrevistados indicaron que conocen bajo que se sustenta esta modalidad y un 40% manifestó tener alguna idea.

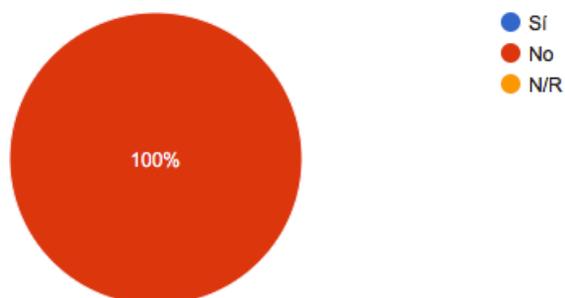


Gráfico No. 22 Respuesta de la Pregunta No 14. ¿Ha impartido alguna vez un curso en modalidad bimodal o ha distancia?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En la respuesta de esta pregunta se da a conocer que ningún profesor tiene experiencia impartiendo cursos a distancia, esto porque un 100% manifestó nunca haberlo realizado.



Gráfico No. 23 Respuesta de la Pregunta No 15. ¿Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En respuesta a la pregunta No. 15, el 100% de los profesores entrevistados determinan que los sistemas de educación a distancia representan una opción para la UNA, Campus Liberia, en el mejoramiento del programa de Licenciatura en Administración.



Gráfico No. 24 Respuesta de la Pregunta No 16. ¿Si la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

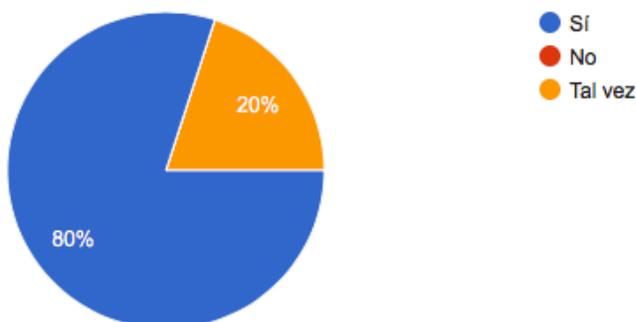


Gráfico No. 25 Respuesta de la Pregunta No 17. ¿Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos bajo una oferta bimodal, ¿participaría usted de estos?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En la respuesta a la pregunta No. 16. El 60% de los docentes entrevistados respondió que estaría de acuerdo en caso de implementar una oferta Bimodal en el programa de Licenciatura en Administración y en la No. 17 el 80% indica que participaría de este tema en caso de que se implementara, lo cual evidencia que en su mayoría consideran los beneficios de mejorar el programa basándose en opciones de enseñanza Bimodal.

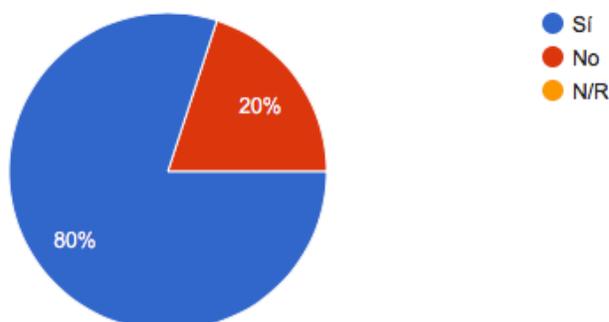


Gráfico No. 26 Respuesta de la Pregunta No 18. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los profesores?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

La mayoría de los profesores encuestados (80%) coinciden es que es necesario capacitaciones en el uso del aula virtual de la UNA.

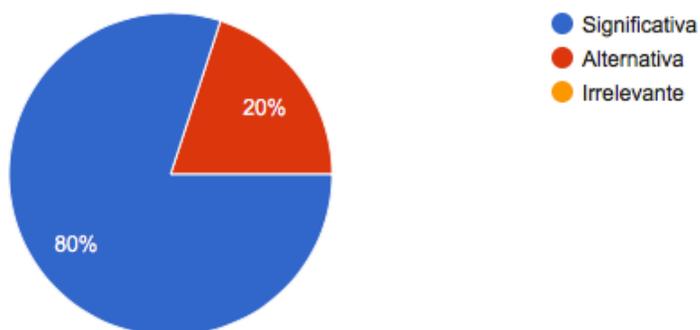


Gráfico No. 27 Respuesta de la Pregunta No 19. ¿Qué tanto son indispensables las habilidades digitales para poder usar cursos planteados y desarrollados a distancia?

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

El 80% de los docentes entrevistados, considera que son indispensables las habilidades digitales para implementar cursos a distancia o con Bimodalidad.

Cuadro No 11. Respuesta de la Pregunta N°20. ¿Qué aspectos de evaluación del programa de estudio de Licenciatura podrían mejorarse considerando la implementación de un modelo de educación Bimodal?

| |
|---|
| La participación individual de los estudiantes y el grado de involucramiento en las asignaciones dadas a los estudiantes. |
| Profundidad |
| Análisis de lectura previa a la sesión para su aplicación o práctica, foros, |
| Foros - Exámenes - Participación en clase de manera virtual |
| Implementar más prácticas y casos de análisis en cada curso. |

Fuente: Evaluación de los profesores activos del programa de Licenciatura en Administración, UNA, Campus Liberia, *Google docs*, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En aspectos de mejoras al programa de Licenciatura se recomienda enfocarse en la profundidad implementando más prácticas y casos de análisis en cada curso, foros, exámenes, videoconferencias etc...

4.1.5. Análisis de los Resultados de las Evaluaciones.

Según las respuestas de todos los encuestados tanto profesores como estudiantes activos del Programa de Licenciatura en Administración de la UNA, Campus Liberia. De estas opiniones y recomendaciones brindadas en las evaluaciones podemos destacar lo siguiente:

- Los estudiantes encuestados (activos), califican la importancia del uso de las TICs como herramientas de mejora en el Programa de Licenciatura.
- Los profesores encuestados en general tienen clara la idea de lo que son las TICs y las aplicaciones que tienen en la docencia. Su utilización para la mayoría ha contribuido de manera significativa y siendo estas una herramienta de apoyo alternativa y para otros importante. Asimismo, varios profesores consideran que su dominio de habilidades en el uso de tales medios es bueno así como la confianza para emplearlos.
- Entre las recomendaciones que se les solicitó a los entrevistados, todos coinciden en que es una oportunidad de mejora implementar el modelo de educación bimodal en el Programa de Licenciatura en Administración.
- Otro aspecto importante es la necesidad de la actualización de todos los contenidos del Programa de Licenciatura estructurado bajo lo bimodal.
- Por último, existe una necesidad de capacitación al cuerpo docente a cargo del Programa de Licenciatura en el uso del Aula Virtual de la UNA.

En entrevista con el Director Académico se razonó la mejora en el programa en función de 7 áreas estratégicas las cuales deben sustentar un modelo de educación bimodal: la académica; la profesoral; la estudiantil; la técnica; la legal/jurídica, la financiera, geográfica y de dirección. Estas áreas serán consideradas en la propuesta de mejora al Programa de Licenciatura.

4.2. Análisis FODA

Luego de realizar la evaluación por medio de las encuestas, se procedió a realizar un análisis de la situación global del Programa de Licenciatura en forma interna y externa, con la finalidad de determinar cuáles son las fortalezas con que se cuenta para utilizarlas en los procesos y en los cambios requeridos para el mejoramiento; así como aprovechar las oportunidades que se brindan para la ejecución de los mismos. Al mismo tiempo, se realizó el análisis de las debilidades, con el fin de aplicar los cambios requeridos y establecer medidas preventivas para enfrentar las amenazas detectadas.

4.2.1. Fortalezas

1. La UNA, Campus Liberia, cuenta con un Programa de Estudios de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos adaptado al mercado laboral.
2. Experimentado equipo docente con grados académicos de Maestría o Doctorado, con publicaciones y líneas de investigación bien definidas y de reconocimiento público.
3. Se cuenta con equipo de calidad y alta tecnología, lo que facilita los procesos de aprendizaje.
4. El plan de estudios está estructurado en función de las necesidades del mercado laboral.
5. En cada curso del Programa de Licenciatura se implementa un proceso de evaluación académica, que se complementa con la evaluación del desempeño a los docentes efectuada por los estudiantes, más la autoevaluación efectuada por el propio académico.
6. La Licenciatura cuenta con infraestructura e instalaciones adecuadas para atender los requerimientos formativos de cada estudiante del programa.
7. La Licenciatura ofrece condiciones y beneficios que favorecen la demanda y permanencia de los estudiantes en la misma.

8. Políticas universitarias destinadas al bienestar de los alumnos de la Licenciatura en Administración, a través de una variedad de programas asociados a ayudas y becas, como actividades recreativas, culturales y deportivas que facilitan el buen rendimiento académico y mejoran la calidad de vida de los estudiantes al interior de la Universidad Nacional.
9. Posicionamiento como una universidad que ofrece calidad en la educación garantizando una Licenciatura que marca la diferencia en el mercado laboral.

4.2.2. Oportunidades

1. La posibilidad de explorar otras modalidades de enseñanza y aprendizaje que se adaptan a los avances tecnológicos.
2. Existencia de políticas que promueven el emprendedurismo tanto en la región como en el país, lo que se convierte en una alternativa de los graduados para convertirse en empresarios.
3. Opciones para la realización de alianzas estratégicas con otras universidades para realizar mejoras a la oferta actual de Licenciatura. (Foros Interuniversitarios o de grupos de licenciaturas).
4. La sede se ubica en una región de crecimiento turístico. Lo que demanda el uso es una posibilidad de adaptación para los estudiantes que están laborando y tienen la opción de crecer académicamente.
5. Demandas del sector empresarial de profesionales con una educación más enfocada en idiomas, liderazgo y otras habilidades blandas por lo que se abre la oportunidad de enriquecer el Programa de Licenciatura. (La bimodalidad permite ser más competitivo en el uso de las tecnologías).
6. Convenios con universidades internacionales a través de la coordinación de las diferentes Vicerrectorías de la UNA, para realizar pasantías. Oportunidades de capacitaciones promoviendo espacios de mejora y fortalecimiento.

4.2.3. Debilidades

1. Insuficiencia presupuestaria para ofertar ambos énfasis de manera simultánea.
2. La Licenciatura ha tenido un comportamiento irregular en cuanto a graduación, por debilidades que muestran los estudiantes en cuanto a conclusiones de trabajos de graduación.
3. No existen comunidades de diálogo que permitan buscar la excelencia en la acción sustantiva en el Programa de Licenciatura.
4. Resistencia de los profesores a incluir las TICs en los cursos.
5. La Licenciatura que se imparte en la UNA, Campus Liberia, no está acreditada ante el SINAES.
6. No existen planes de seguimiento a los egresados del Programa de Licenciatura.
7. No se utiliza la herramienta del Aula Virtual como debe de ser.

4.2.4. Amenazas

1. Riesgo por el déficit fiscal que atraviesa el Gobierno Central, limitando el aporte del FEES para el financiamiento de la Universidad Nacional.
2. Proliferación de universidades privadas en Guanacaste, las cuales incluyen diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje.
3. La duplicidad del programa de Licenciatura por parte de las universidades estatales y privadas en Guanacaste.
4. Los cambios tecnológicos no se incorporan con celeridad en el accionar de la universidad pública ni en la acción sustantiva.
5. Disminución de ofertas laborales para egresados de la Licenciatura quienes en su mayoría carecen de una formación del idioma inglés.

¿A qué nos ha llevado este diagnóstico? A comenzar a subsanar las debilidades del programa de Licenciatura y a tratar de acentuar las fortalezas con algunas medidas, así como oportunidades Vrs amenazas como:

Estrategias a partir del FODA:



Fuente: Elaboración propia

Estas son solo algunas de las acciones que se realizan en aras de mejorar la calidad del programa de Licenciatura en Administración, pero quedan todavía muchos pendientes que se irán atendiendo en la medida que se evidencien los resultados de los mismos en la propuesta de mejora y el plan de implementación.

4.3. Propuesta del Modelo de Educación Bimodal para mejorar el Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la UNA, Campus Liberia

En esta sección del proyecto se presenta una propuesta de educación bimodal (combinación de la presencialidad con la virtualidad) que intenta abordar y ofrecer un insumo para el mejoramiento de la actividad de los cursos del tronco común y sus dos énfasis del programa de Licenciatura en Administración tanto en Finanzas como en Recursos Humanos de la UNA, Campus Liberia.

Tal propuesta consiste en un plan para apoyar al estudiantado desde un modelo no tradicional de educación para la UNA. Se emprende la tarea de procurar, desde el modelo de educación a distancia, un apoyo para la acción dentro del aula y fuera de esta, y gestionar una oportunidad para rasgar ciertas barreras normales en la educación presencial como el acceso, tiempo de contacto y otros recursos. En los próximos párrafos se señala una breve descripción de la propuesta pedagógica.

Como en un principio se citó la problemática por atender es la disminución del fondo FEES, producto de la estrechez fiscal que sufre nuestro país, presupuesto que se limita a la UNA en sus sedes regionales en este caso el Campus, Liberia, por lo tanto el planteamiento de una educación Bimodal.

En esta importante tarea, la estructura universitaria debe ofrecer las mejores circunstancias para asegurarse de que el estudiante adquiera las condiciones básicas para desarrollar una nueva estructura mental. Entre estos contextos primordiales está la imperiosa necesidad de saber si realmente el estudiante podrá afrontar los retos de una Licenciatura en Administración bajo un modelo Bimodal. Un asunto relevante es que los estudiantes deben de al menos contar con dos aspectos primordiales: El primero tener una computadora y segundo acceso a internet desde sus hogares, cabe mencionar que según la evaluación realizada a cada uno de los estudiantes encuestados activos de la Licenciatura, en un 100% cumple con ambos requisitos, que como conclusión es un aspecto positivo de cara a nuevas generaciones.

Esto implica que no solo depende de la formación que se ofrece durante todo el periodo del bachillerato de la carrera, sino también de las estrategias con las que el estudiante fue preparado respecto a las TICs y de herramientas que permiten interactuar en la plataforma virtual de la UNA.

Luego de realizar todo el diagnóstico a través de las encuestas, entrevistas y el análisis FODA del programa de licenciatura, así como del estudio de otras fuentes formales e informales hemos creído conveniente centrar el desarrollo de la propuesta considerando varias estrategias con el fin fortalecer el apoyo al estudiante en la implementación de modalidad Bimodal:

1- Desarrollando todos los cursos del tronco común de la Licenciatura: Gerencia Integral, Gerencia de Proyectos, Auditoría Organizacional, Técnicas de negociación y resolución de conflictos y Planificación Estratégica como también todos los cursos de los énfasis tanto Finanzas como RRHH en un ambiente educativo Bimodal en la plataforma institucional Moodle.

2- Desarrollando las unidades didácticas de cada uno de los cursos en un ambiente educativo Bimodal en la plataforma institucional Moodle.

3- Definiendo una variedad de ejercicios, casos prácticos, foros para cada uno de los cursos del programa de Licenciatura para implementar en Moodle.

4.3.1. Planificación Operativa:

En el escenario ideal, la primera situación es que la cantidad de personas por grupo supere la capacidad para ofrecer una atención personalizada. Según mi experiencia como profesor universitario en las mejores condiciones, independientemente de ser presencial, se deben atender, a lo sumo, 30 estudiantes.

De esta manera, la necesidad de ofrecer mejores oportunidades para las personas podría ser traducida por la creación y apertura de cursos bimodales. Según entrevista al Director Académico de la UNA, Campus Liberia, ya muchas carreras en la UNA reconocen la necesidad de ofrecer este tipo de modelo bimodal,

aunque no exista el soporte legal de la institución. En este escenario, se podría esperar que docentes y estudiantes posean las mejores condiciones iniciales respecto al uso de recursos tecnológicos, donde al menos se conozcan las dinámicas básicas del uso de internet.

Respecto a la cantidad de recursos, se debe indicar que es necesario brindar más espacios a los estudiantes para que tengan acceso a los laboratorios u otro tipo de facilidades similares.

Por supuesto, hay otra debilidad que no puede escapar de la proyección: el tiempo de estudio. Este fenómeno de pocas horas invertidas en estudio es complicado, pero indiscutiblemente es necesario que el estudiante también asuma parte predominante de la responsabilidad en su educación.

En el escenario posible, es importante en la dirección académica de la UNA, Campus Liberia en coordinación con la Decanatura, consideren incluir en el programa de Licenciatura recursos tecnológicos como correos electrónicos, foros, chats y estrategias no presenciales para que puedan ser tomados en cuenta dentro de una rúbrica de evaluación en cada uno de los cursos en dicha modalidad. Por otra parte, ofrecer un espacio para el desarrollo de los cursos con materiales propiamente diseñados para el trabajo a distancia, una extensa variedad de ejercicios y casos para el desarrollo de las nociones elementales que son fundamentales en el desarrollo de la metodología de enseñanza a distancia.

Se espera que pueda ofrecerse el programa de Licenciatura en Administración bajo un modelo bimodal para el año 2018 para establecer planes piloto y la posibilidad de invertir parte del tiempo de planeación de los cursos para realizar tareas de seguimiento personalizado. En un escenario ideal futuro, se espera que esta modalidad pueda utilizarse como recurso en todos los cursos que se imparten en la Carrera.

Este asunto también enfatiza la necesidad de crear una cultura sobre la actividad de aprendizaje en este tipo de entorno y de la cual se espera, paulatinamente, tener mayores destrezas y competencias en este tipo de aprendizaje (tanto en docentes

como en estudiantes). En este sentido, Prieto (2012) resume este tipo de propuesta con “un manejo todavía centrado en la presencialidad con creciente utilización de tecnologías, una entrada fuerte de éstas para la realización de prácticas fuera del aula o bien una propuesta en que el entorno está constituido por lo virtual” (p. 4). Esto supone una evolución de los procesos actuales del quehacer académico en la UNA, de las herramientas disponibles y un cambio cultural en todo el proceso.

Esta propuesta presume partir de un entorno presencial, donde se incluirán actividades alternativas de trabajo en línea como prácticas y tareas para realizar dentro del sistema de trabajo. Se incorporan estas actividades previas al inicio del curso y se planifican antes de su apertura. Posiblemente tener disposición institucional para el trabajo a distancia o en línea conlleve algún tiempo y experiencias documentadas.

Según entrevista realizada el Director Académico de la UNA, Campus Liberia "Las universidades que han adoptado un modelo bimodal viven unos procesos de transformación y reúnen una serie de características comunes, aunque varían en cada institución según los propios objetivos, filosofía, misión y necesidades". Los rasgos comunes son los siguientes:

1. Transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. Cambio en el modelo pedagógico.
3. Cambio en la concepción de los parámetros de espacio y tiempo.
4. Creación y desarrollo de espacios virtuales.
5. Espacio de relación profesor – alumno.

4.3.2. Propuesta educativa.

La propuesta educativa se concreta sobre cuatro elementos básicos del proceso de enseñanza y aprendizaje, intentando adoptar aquellas tendencias que parecen más provechosas para el éxito de la tarea educativa.

Con la introducción de las TICs y de las plataformas educativas (Aula Virtual UNA), se dota al proceso de enseñanza-aprendizaje de un entorno virtual que, bien

utilizado, permite complementar el proceso que se da de forma presencial, potenciando la comunicación entre profesores y alumnos, el aprendizaje colaborativo y el acceso a materiales de estudio sin barreras de espacio ni tiempo. Se trata de un planteamiento bimodal.

Por otro lado, la integración de las TICs y la promoción de espacios virtuales de enseñanza y aprendizaje comportan la reformulación del modelo pedagógico, en el que cambia el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje: profesores y estudiantes reformulan su papel y se replantea el diseño y el uso de los materiales de aprendizaje. El profesor deja de ser la única fuente de conocimiento para convertirse en guía y facilitador del aprendizaje del estudiante, y éste, a su vez, abandona el papel pasivo para responsabilizarse activamente de la construcción de sus conocimientos. Los materiales de aprendizaje se tornan más interactivos, flexibles y adaptables a las necesidades de los alumnos, complementándose con los servicios de Biblioteca Tradicional y Virtual, y con la información que se encuentra en la red.

Por otra parte, los cursos abordan una gran cantidad de contenidos. Esto implica que el compromiso de los estudiantes es mucho mayor que en cursos presenciales en la UNA. Esto admite un abordaje pedagógico distinto al presencial. Junto a reglas y ejemplos iniciales, será necesario un material que guíe al estudiantado y considere las necesidades que en el ambiente presencial no es posible atender. Muchos de estos conocimientos también pueden ser adquiridos por reforzamiento. Así, varias actividades serán relevantes para esta propuesta y su sustento pedagógico: guías didácticas, ejemplos y videos, foros y una muy amplia variedad de ejercicios y casos. No se supone la sustitución de la acción que se realiza en el ambiente presencial, pero ciertas conductas son necesarias para que esta propuesta de trabajo sea factible:

1. Invertir en tiempo de estudio por parte del estudiantado.
2. Desarrollar las clases y unidades (los materiales, ejemplos, guías, foros, entre otros).

3. Seguimiento del avance de estudiantes y atención de consultas.

Es claro que el juicio que gira en torno a este tipo de trabajo no solo involucra los factores ya señalados, sino también una concepción de educación.

La presencialidad de la educación tradicional y la virtualidad que posibilita la educación a distancia no son incompatibles ni excluyentes, sino que pueden considerarse como dos extremos de un mismo continuo que permite diferentes grados de combinación posible. Dicho principio corresponde al modelo de educación bimodal adoptado por algunas universidades, consistente en la compatibilización de los dos modos para adaptarse, de forma flexible, a las nuevas necesidades del proceso educativo.

La educación bimodal adopta las ventajas ofrecidas por las TICs al superar las barreras del espacio y tiempo para complementar las limitaciones de la presencialidad. De esta forma, permite el acceso a los procesos formativos desde cualquier punto del territorio en cualquier momento, potenciando una propuesta educativa de calidad. Requiere, en cambio, de un mínimo de preparación en el uso de las TICs y de la disponibilidad del equipo necesario.

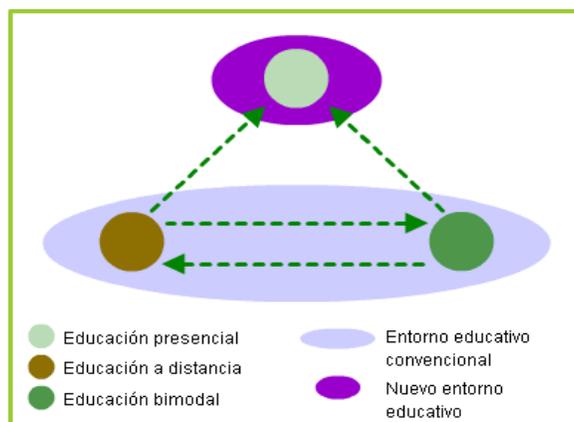
La incorporación de las TICs se manifiesta en la creación y el desarrollo de espacios virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA) complementarios o incluso alternativos a los procesos tradicionales ofreciendo nuevas oportunidades a personas con obligaciones familiares, laborales o de otra índole y con interés en formarse a lo largo de la vida. Estos nuevos colectivos pueden incorporarse a las universidades accediendo a sus recursos en línea y contactando con los profesores en el momento que requieran. El uso de los EVEA permite el desarrollo de comunidades virtuales que interactúan construyendo conocimiento compartido mediante el aprendizaje cooperativo.

Según la opinión de profesores del programa actual de licenciatura “El salto a la virtualidad permite enriquecer el modelo de enseñanza tradicional también al facilitar la distribución equitativa de las actividades características del proceso”. Justamente, debido a sus características, la tecnología posibilita la existencia de

diferentes grados de utilización en el desarrollo de acciones educativas.

Dentro del continuo educativo, la educación bimodal presenta aspectos de la educación presencial y a distancia para ofrecer un nuevo entorno educativo.

Figura N° 9: Entorno Educativo de la Educación Bimodal



Fuente: Atilio Bustos-González (2014) Estrategias Didácticas para el uso de las TICs en la Docencia Universitaria Presencial: G. *Industry, profession and education*. > GH. Education.

Si bien la incorporación de las nuevas herramientas de la comunicación y la información aportan ciertas ventajas al proceso educativo, la institución y sus diferentes agentes deben tener también en cuenta las dificultades y nuevas necesidades que puedan surgir. La implantación de las TICs requiere de un mínimo de preparación para su uso y de la disponibilidad del equipo necesario obligando a las instituciones a realizar nuevas inversiones en equipos y redes de comunicación.

Respecto a los cambios que la tecnología promueve en cuanto al enfoque educativo se refiere, se requieren acciones de apoyo a la docencia mediante procesos de formación del profesorado, no solamente en el uso y manejo de la tecnología, sino también en lo referente a los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje, para poder superar la aparición de posibles resistencias y sacar el máximo provecho de las posibilidades que las TICs ofrecen. Éstas comportan también cambios organizativos que repercuten en la administración, puesto que no puede flexibilizarse la enseñanza universitaria de forma aislada.

Esta visión de las universidades está propiciando la aparición de nuevos tipos de

instituciones educativas. Las universidades pueden formar redes de colaboración no solamente con otras universidades, sino con otro tipo de organizaciones de carácter educativo con tal de dar respuesta a las demandas formativas de la sociedad.

Finalmente, esta propuesta se sostiene sobre una pedagogía conductista con algunas actividades de tipo constructivista. Esto guiará muchas de las rutas que se trabajarán en cada uno de los cursos del programa de licenciatura, pero también se trabajará sobre un aprendizaje lo mejor contextualizado y significativo para el estudiante.

Según Jiménez & Vargas (2011)

Implementar una oferta académica virtual o bimodal, en la Universidad Nacional de Costa Rica. Se razona en función de siete áreas estratégicas sobre las cuales se debe sustentar un modelo de educación virtual: la filosófica; la académica; la profesoral; la estudiantil; la técnica; la legal/jurídica y, la financiera, geográfica y de dirección. (p.119)

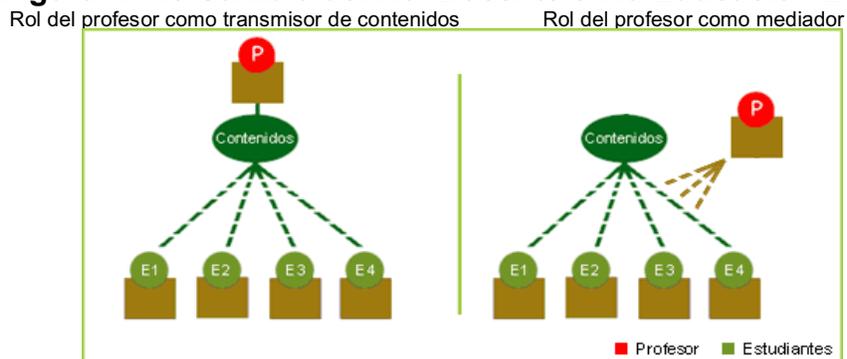
4.3.2.1. Área Profesoral

Tradicionalmente, el docente ha sido considerado y ha actuado casi como única fuente de información y conocimientos sobre la materia concreta que impartía. Con la introducción y aplicación de las TICs en el ámbito educativo, su papel se ha visto modificado.

Desde la aparición y auge de Internet, la información ya no es monopolizada por un grupo reducido de expertos, sino que está disponible para cualquier persona que desee acceder a ella, en cualquier momento y desde cualquier lugar. La democratización en el acceso a la información y la posibilidad de disponer de infinidad de fuentes y materiales comporta ciertas ventajas, no sólo en el ámbito educativo, sino también en otros ámbitos de la vida, principalmente el social. También es cierto que el exceso de información puede provocar un efecto negativo que algunos autores han bautizado con el término infoxicación. El problema ya no consiste en encontrar la información sino en saber discriminarla, analizarla y elaborarla.

En este contexto, el docente deja de ser la fuente y el responsable casi único de la transmisión de contenidos. De hecho, éstos pueden quedar obsoletos en un período corto de tiempo debido a los vertiginosos avances en investigación y desarrollo, y, por otro lado, con seguridad se encuentran en Internet consultables en mayor cantidad, estructurados en bases de datos, sitios especializados y otros recursos fácilmente disponibles para los alumnos.

Figura N° 10 Cambio del Rol Docente en la Educación Bimodal



Fuente: Cambio del rol docente desde la perspectiva de la transmisión de los contenidos. http://repositorios.unimet.edu.ve/manual/rol_profe/rol_profe.html

Por tanto, el docente deja de ser la fuente de información para convertirse en el facilitador de los conocimientos, seleccionando, estructurando, organizando y jerarquizándolos, así como el guía para el desarrollo de habilidades transversales, como el pensamiento complejo o el trabajo en equipo entre muchas otras. Igualmente se presenta como mediador entre el estudiante y los contenidos y su proceso de aprender, criticar y crear nuevos conocimientos. Colabora en la adquisición de un adecuado dominio del método de la disciplina y en la elaboración de un marco ético propio. Interviene directamente en el proceso que realiza el estudiante para construir e integrar los contenidos en su estructura cognitiva mediante el análisis y la discriminación, la elaboración, la integración de los nuevos con los adquiridos previamente y la construcción de nuevos conocimientos.

Simonson y Bauck (2003) citado por Jiménez & Vargas (2011) consideran que las políticas relacionadas con el área profesoral son de las más difíciles de desarrollar, pues deben clarificarse cuáles son las responsabilidades en la

enseñanza virtual. Este tipo de políticas debe ser flexible, debe prever problemas críticos y, resulta más acertado, si se integran a las políticas tradicionales existentes.

Los aspectos claves de esta área incluyen: la compensación, los incentivos a docentes, el reconocimiento de la propiedad intelectual, las horas de oficina y la capacitación del profesorado. En el área profesoral es necesario considerar que, en la educación virtual, el rol del docente cambia tal y como lo observamos en la figura No. 10. De acuerdo con Simonson et al. (2010), las investigaciones demuestran que un profesor entusiasta y con buen sentido del humor genera importantes incrementos del sentido de pertenencia que los estudiantes a distancia requieren poseer; asimismo los hábitos de enseñanza ayudan a aumentar el involucramiento del estudiante.

El desarrollo profesional del personal académico es un componente crítico para garantizar la calidad en la virtual (*U.S. Department of Education. Office of Postsecondary Education, 2006; Simonson et al., 2010*). Por ello, al profesorado se le debe dar capacitación con respecto a la utilización de la tecnología; pero, más importante aún es que esa formación se dirija a la pedagogía de la educación virtual, con especial hincapié en las estrategias de enseñanza, para fomentar la interacción y para evaluar el aprendizaje del estudiante.

Simonson et al. (2010) señalan que –como mínimo– el entrenamiento del profesor virtual debe incluir: a) atributos y necesidades de los estudiantes en un modelo de educación virtual; b) diseño instruccional de cursos virtuales con énfasis en estrategias para promover el pensamiento crítico y de alto nivel; c) gestión y evaluación de discusiones en línea; d) uso efectivo de objetos de aprendizaje y de tecnologías Web 2.0; e) evaluación de cursos; f) factores inherentes a la gestión de cursos; g) recolección y entrega de asignaciones; h) cumplimiento de los derechos de autor; i) asuntos de soporte al estudiante y recursos.

4.3.2.2. Área Estudiantil

Con la incorporación de las TICs a la educación, y las posibilidades que ofrecen

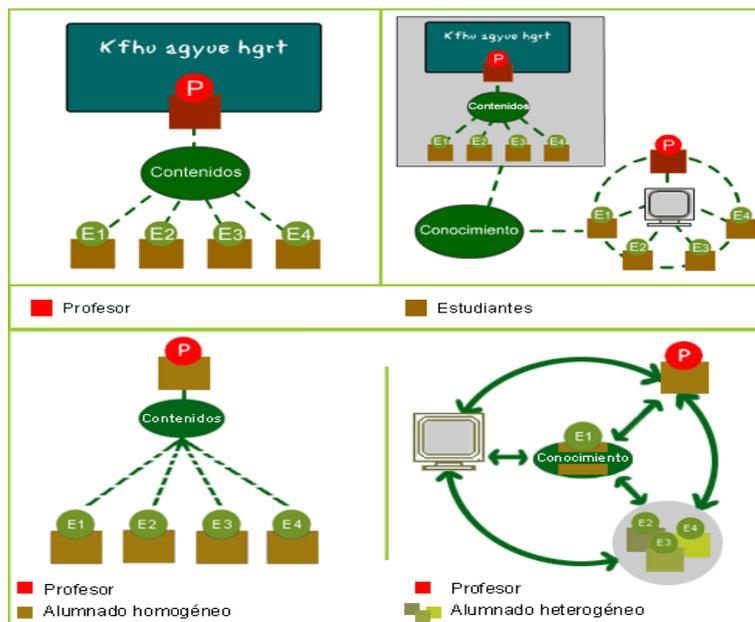
en la comunicación, se produce un cambio en el modelo pedagógico que comporta que los estudiantes pasen de ser meros receptores a convertirse también ellos en emisores y, por tanto, forman parte activa del proceso de enseñanza y aprendizaje. De hecho, se les considera como los verdaderos protagonistas del acto educativo, al servicio de los cuales el resto de variables determinantes en los procesos didácticos quedan pendientes: docentes, materiales de aprendizaje y medios tecnológicos.

La formación en el puesto de trabajo necesaria para la especialización, la educación continua imprescindible para la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la introducción y el uso de las TICs, y el resto de fenómenos derivados de los cambios sociales, repercuten directamente en el papel que los estudiantes ejercen en los procesos educativos. En el marco actual los alumnos dejan de ser personajes que reciben una formación puntual que les capacita, para convertirse en elementos activos que puedan responder a las demandas de la sociedad en cuanto a actualización constante de los conocimientos, procedimientos, actitudes y habilidades, el conjunto de lo cual ha constituido el concepto de competencia.

En este contexto el estudiante se convierte en el responsable de su propio proceso formativo, y como tal actúa para dar respuesta a sus necesidades personales, caracterizadas por aspectos individuales diferenciales respecto el grupo de iguales. A su vez, el alumno marca el ritmo de su propio aprendizaje y organiza su tiempo dedicando una parte de él a la formación, al no depender de límites marcados por agendas o calendarios fijados por las instituciones competentes ni del espacio físico. La superación de las barreras espacio-temporales intrínsecas a la educación presencial convencional, permite la configuración de nuevos colectivos de estudiantes con características diferenciales al poder compatibilizar la formación con el trabajo, la actividad familiar u otras situaciones personales que influyen en la dedicación y que anteriormente impedían o dificultaban el acceso a la formación. Con la utilización de las computadoras y las TICs, estos nuevos colectivos pasan a formar comunidades de aprendizaje que interactúan y se preparan para colaborar a

través del trabajo en equipo. Esta interacción permite igualmente estrechar los vínculos en la comunidad formada por el profesor y el grupo de estudiantes.

Figura N° 11. Cambio del papel del alumno desde la perspectiva de la construcción de conocimiento.



Fuente: Atilio Bustos-González (2014) Estrategias Didácticas para el uso de las TICs en la Docencia Universitaria Presencial: *G. Industry, profession and education*. > GH. Education.

Para Simonson et al (2010), las políticas del área estudiantil deben ser claras, flexibles, y ampliamente entendidas, tanto por los estudiantes, como por los profesores. Para esos autores, las políticas relacionadas con la realimentación por parte de los profesores deben ser monitoreadas para que, así como los requerimientos especiales del estudiante virtual, la entrega de asignaciones, el uso del correo electrónico, el acceso a los sitios Web y la presentación de exámenes, contribuyan al éxito del estudiantado del modelo virtual.

Los estudiantes también necesitan entrenamiento con respecto a todas las tecnologías que usarán durante su programa, desde el sistema de gestión de cursos hasta los servicios en línea que brinda la biblioteca, así como otras aplicaciones de software que podrían usar los profesores (Simonson et al., 2010).

En la UNA, los materiales que requiera el estudiante en los cursos bimodales le

son suministrados de forma digital a través de la plataforma virtual, excepto los libros de texto de casas editoriales externas a la Universidad.

4.3.2.3. Área Filosófica

Según Jiménez y Vargas (2011) "En caso de que la UNA implemente cursos virtuales o bimodales, deben de tener una visión y misión coherente con la misión y visión institucional. También es necesario establecer los principios que tutelen la calidad de estos programas". Al respecto, Marcelo (2008) citado por Jiménez & Vargas (2011) desarrolló un modelo "(...) para someter a evaluación de calidad las propuestas de formación abiertas y a distancia (...)" (p. 2), donde se consideran estándares ubicados en seis dimensiones: contexto, diseño del programa, producción del programa, puesta en marcha del programa, implementación del programa y seguimiento. Estos estándares permiten evaluar la calidad de las carreras con un modelo de educación virtual o bimodal, buscando la calidad en los procesos de diseño, producción, difusión, implementación y seguimiento, mediante una evaluación continua de ellos.

4.3.2.4. Área Académica

Esta área influye directamente en la integración global de los programas, y, por esto, las políticas en esta área son fundamentales, pues contienen aspectos relacionados con el estudiantado.

Algunos de estos aspectos claves son: el calendario académico, la acreditación de programas, la calidad de los cursos, el tamaño de los grupos, la evaluación de los cursos y del programa, las unidades de crédito, la evaluación y calificación de estudiantes, el registro y reporte de calificaciones, los criterios y el proceso de admisión, la revisión y aprobación curricular. También se incluye en esta área el número de estudiantes por grupo.

Simonson y Schlosser (2004) citado por Jimenez & Vargas (2011) señalan que:

Los cursos, en una universidad con entrega presencial, se estructuran de acuerdo

con la unidad Carnegie. Esto establece que cada curso, por semestre y por crédito, debe tener 15 sesiones de clase de 50 minutos cada una, para un total de 750 minutos de enseñanza presencial. Sin embargo, en los cursos a distancia o virtuales no se tienen sesiones de clase como tales; por ello estos autores proponen que al diseñar la instrucción para un modelo virtual se utilice la propuesta como la base fundamental para un curso. Los temas deberían estar organizados en módulos, los cuales se instauren en unidades equivalentes a un crédito semestral. De esta forma, el diseñador puede organizar un curso virtual de la siguiente manera: a) cada crédito semestral equivale a una unidad, b) cada unidad contiene de tres a cinco módulos, c) cada módulo incorpora de tres a cinco temas, y d) cada tema equivale a un resultado de aprendizaje. (p.123)

De acuerdo al autor se concluye que entonces la estrategia de evaluación planteada deberá estar directamente relacionada con los resultados del aprendizaje. Se sugieren que haya, al menos, un resultado de aprendizaje para cada tema del curso. De esta forma, cuando se aplica el modelo propuesto por los autores, un curso de 3 créditos comprende tres unidades, de 12 a 15 módulos, de 48 a 60 temas y de 48 a 60 resultados de aprendizaje (1 examen, 1 proyecto, 3 pruebas, 3 misiones pequeñas, participaciones en foros de discusión, correos electrónicos y chats, entre otros).

Jiménez & Vargas (2011) manifiestan que:

En el caso de la UNA, el diseño de los cursos de las carreras virtuales y bimodales se realiza con el apoyo del Programa de Diseño Curricular y el Programa UNA Virtual. Esto permite que los cursos cumplan con ciertos requisitos curriculares mínimos. De esta forma, los programas de los cursos incluyen una breve descripción del curso, los objetivos de aprendizaje propuestos, los contenidos a desarrollar, la estrategia metodológica, los resultados de aprendizaje esperados, los criterios de evaluación y calificación de los trabajos, la bibliografía recomendada y el cronograma de actividades. Como sistema de gestión de cursos se usa la plataforma virtual institucional, que provee el programa institucional UNA Virtual. El registro de los estudiantes en los cursos virtuales y bimodales en la plataforma virtual es proporcionado por UNA Virtual. (p.123)

4.3.2.5. Área Técnica

Las políticas del área técnica deben ser entendidas por todas las personas que están involucradas en la administración de la educación a distancia. Las políticas deben incluir aspectos relacionados con los profesores y los estudiantes, como la calidad de las computadoras personales que necesitan los estudiantes para estudiar en su casa, así como los requerimientos mínimos de hardware, software y

conectividad.

Simonson et al. (2010) señalan que:

Quando una organización tiene una red para la educación virtual es responsable de que esta funcione adecuadamente, es decir, se debe responder una necesidad de confiabilidad en el acceso. Por ello se debe asegurar que la tecnología será apropiada desde el inicio del desarrollo e implementación de los programas. Asimismo, los estudiantes que deben tener su propia tecnología necesitan entender cuál es la responsabilidad de la institución en la confiabilidad. Deben asegurarse de que el equipo requerido es compatible con el que disponen y es su responsabilidad obtener la tecnología solicitada, aun cuando la institución les apoye para la adquisición de algún programa o equipo de cómputo (p.35)

Considerando lo que indica el autor se concluye que los profesores también necesitan ser claros acerca de los requisitos para los cursos virtuales. Si tienen necesidad de una tecnología en particular, necesitan decirlo antes del comienzo del curso, deben ser razonables y específicos en los requisitos.

La UNA ha sido consecuente con la posibilidad y necesidad de manejarse dentro de los códigos abiertos de uso gratuito, de ahí que se haya institucionalizado el Moodle como plataforma virtual institucional para la gestión de los cursos. Asimismo, se tienen, a disposición de los estudiantes, salas de computadoras con acceso a Internet de banda ancha, biblioteca, Internet inalámbrico en el campus, así como áreas comunes para interactuar y trabajar en grupo.

4.3.2.6. Área Legal

Para realizar una práctica apropiada de la educación virtual, los administradores, los profesores y los estudiantes deben tener conocimiento sobre las implicaciones legales de los derechos de autor, la propiedad intelectual, así como del uso adecuado y justo de los recursos. De acuerdo con Simonson et al. (2010), en la educación virtual, así como en la educación a distancia, es imperativo que el docente y el estudiante entiendan las leyes de los derechos de autor y las políticas de la institución al respecto.

En el caso de los estudiantes, es necesario que comprendan que los derechos de autor no los restringen de usar materiales para sus trabajos, pero que cuando se

usan se debe proveer crédito a la persona creadora del material, entendiendo la diferencia entre citar y parafrasear. De ahí que se deba recordar a los estudiantes, dentro de su estancia en una institución, cuáles son las políticas que rigen esta materia, y en los cursos velar porque toda normativa se cumpla a cabalidad.

Si un docente de la UNA llega a detectar un posible caso de plagio por parte de un estudiante, debe proceder de acuerdo con el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.

4.3.2.7. Área Financiera

Motivados por la difícil coyuntura presupuestaria que la UNA enfrenta tras las negociaciones para el año 2018 del FEES, se presenta un escenario atractivo para incursionar en la creación de iniciativas bajo un modelo de educación bimodal. Estas iniciativas un éxito rotundo al estar generando un cambio de paradigma en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Cabe mencionar que la UNA, ya cuenta con una plataforma virtual por medio de Moodle, por lo que es un gran avance para emigrar a la educación Bimodal. Al iniciar con este proyecto en la UNA, Campus Liberia aún no existe un parámetro para medir el costo por estudiante en la educación Bimodal Vrs los estudiantes convencionales. Se mencionan aspectos como el de que los estudiantes utilizan menos las aulas, por lo que existe un ahorro. Además, se utiliza materiales de aprendizaje digital que por mucho es más cómodo que las ediciones impresas. Para finalizar a continuación, se ilustra por medio de un cuadro la comparación entre las aplicaciones informáticas y sus equivalentes presenciales.

Cuadro No 12. Comparativa de aplicaciones informáticas y sus “equivalentes” presenciales.

| Herramienta | Aplicación | Espacio físico simulado |
|--|---|---|
| Correo electrónico (persona a persona) | - Tutorías. - Comunicación estudiante-estudiante y estudiante-profesor. | - Despacho del profesor. - Charla de "pasillo". |

| | | |
|---|--|--|
| Lista de distribución (correo electrónico) | - Distribución de materiales escritos de enseñanza/aprendizaje. - Discusiones en grupo. - Grupos de trabajo de estudiantes, coordinación, asamblea, etc. | - El aula - Grupos de estudio |
| Chat | - Socialización, relaciones personales entre estudiantes, coordinación, asamblea, etc. | - Cafetería - Conversación telefónica |
| Foro Videoconferencia Grupos de discusión | - Debate público. - Charla entre estudiantes y profesores. | - El aula - Sala de conferencias - Cafetería |
| Servidores de información (www) Sitios y portales web | - Distribución de documentación para autoestudio. - Tutoriales hipermedia. - Exposición de trabajos para análisis y evaluación en grupo. | - El aula - Diario mural - Control de apuntes - Libros, informes |
| | - Ámbito de integración: "sede" virtual de facilidades de comunicación. - Enlaces con sistemas informáticos y bases de datos remotos. - Repositorio de recursos (i. e., aplicaciones informáticas para los estudiantes). - Colecciones de apuntes y materiales complementarios o de apoyo. - Plataforma para la ejecución remota de aplicaciones, incluido simuladores. - Registro de actividades realizadas y calificaciones y comentarios del profesor. - Distribución de los trabajos de los estudiantes. | |

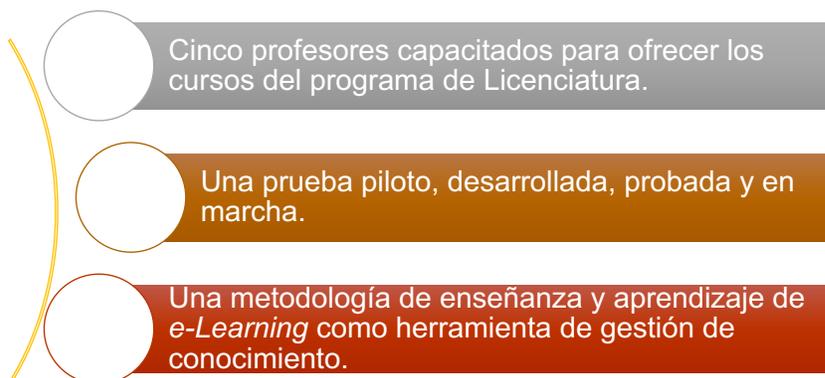
Fuente: Elaboración propia.

4.4. Plan de Implementación

En el contexto en que se han señalado las acciones, es importante suscribir este trabajo en un entorno de aprendizaje *e-learning*, concebido como herramienta de gestión del conocimiento que, según Prieto y Van de Pol (2006) citado por Morales (2013), funciona principalmente como un lugar o sitio donde se tiene la información en conjunto y desde ahí se puede tener acceso a otros lugares, sitios y recursos. Se espera con esto, que se logre capacitar a 30 estudiantes en la etapa piloto con un profesor y, posteriormente, a los grupos en total. Inicialmente se investigará con

un profesor a cargo de la coordinación y ejecución de un curso y, luego, se extenderá a cinco docentes del programa de Licenciatura.

En términos generales se espera disponer de:



4.4.1. Mapa de prácticas de aprendizaje

En este tipo de proyecto se hace necesario conocer cuáles actividades se desarrollarán para prever, entre otras cosas, los recursos tecnológicos disponibles. A continuación, se detallan las actividades que se proponen en el curso. Es preciso recordar que el tutor o tutora será la persona docente a cargo del curso, por lo que esta matriz no podrá ser tan amplia como se desearía en última instancia.

El objetivo es que al definir actividades claras se pueda planificar y crear los materiales para trabajar en estas.

Cuadro No 13. Prácticas de Aprendizaje

| Semana | Actividad* | Descripción* |
|--------|----------------------|---|
| 1 | Bitácora electrónica | Durante el curso se le pide al estudiantado que, al menos una vez por semana, autoevalúe su proceso de aprendizaje en un blog (por ejemplo, qué aprendieron esa semana, qué les resultó de especial relevancia, etc.). A través de todo el curso. |
| 2 | Lectura | Como ejercicio o tarea, se le da al estudiantado una lista de enlaces a artículos sobre temas determinados, entre los cuales pueden escoger uno. |

| | | |
|----|----------------|---|
| | Foro de debate | Después de tratar un tema controvertido, el docente abre un nuevo hilo en el foro de discusión. Se le pide al estudiantado que describa su reacción inicial al tema. El docente dirige la discusión con cuidado. |
| | Lectura | Como ejercicio o tarea se le da al estudiantado una lista de enlaces a artículos sobre temas determinados, entre los cuales pueden escoger uno. |
| | Ensayo | Cada estudiante escribe un ensayo y lo sube a la página del curso. |
| 5 | Examen corto | Al final del módulo se le pide al estudiantado que responda a una serie de preguntas <i>multiple-choice</i> (preguntas de opción múltiple o examen tipo test). El resultado será inmediatamente visible para el estudiantado. |
| 12 | Examen corto | Ídem |
| 15 | Presentación | Cada estudiante, de manera individual, compila su tema de investigación, su investigación o exploración y la sube a la web del curso. Les pide a sus compañeros y compañeras que hagan una devolución de los descubrimientos y la presentación. |
| 16 | Presentación | Cada estudiante, de manera individual, compila su tema de investigación, su investigación o exploración y la sube a la web del curso. Les pide a sus compañeros y compañeras que hagan una devolución de los descubrimientos y la presentación. |

Fuente: Extraído de Van de Pol, P. (2012). Una tipología de las prácticas de *e-Learning*.

4.4.2. Tecnologías apropiadas

Para la ejecución de la propuesta se debe contar, respecto a hardware, con una computadora con acceso a internet, disponible a tiempo completo, para el personal docente a cargo y con el acceso a los laboratorios para el estudiantado. En cuanto al uso de software, se requerirá crear un curso en Moodle en concordancia con la propuesta y asignar el perfil de gestor. Es importante indicar que los laboratorios,

en su mayoría, tienen computadoras para ejecutar *applets* y rutinas *java* que serán necesarias en el proceso. Además, será preciso el proceso de matrícula de los estudiantes.

4.4.3. Materiales didácticos, tutorías y sistema

Se desarrollarán tres unidades de trabajo para el tratamiento de los temas propuestos en la sección Mapa de Prácticas. Estas unidades deberán estar desarrolladas antes de la ejecución del curso. En el caso de las tutorías, se desarrollarán por parte del docente a cargo y se atenderá por medio de foros y correo interno. Se debe coordinar la presentación de reporte de horas tanto presenciales como en la plataforma institucional, según la cantidad de atención al estudiantado. En este sentido, se pretende destinar una hora semanal distribuida por la carga académica en la cual se tomarán las responsabilidades de tutoría en el espacio virtual. Se procura que cada docente que asuma la estrategia de trabajo complete un proceso de capacitación para que las actividades sean pertinentes. En el caso de la administración de la plataforma, existen dos personas asignadas a la plataforma institucional, que manejan los perfiles de administradores y otorgan la capacidad para gestionar los cursos. Además, el equipo del Programa UNA-Virtual se encarga del mantenimiento y actualización de toda la plataforma.

4.4.4. Indicadores de evaluación

En este apartado se abordan las principales nociones sobre la coherencia del proyecto, su seguimiento y evaluación. El propósito es preservar la coherencia entre los objetivos, las metas planteadas y las acciones que evidenciarán los avances y alcances. Como se indicó en el apartado anterior, este plan proyecta su operación en el modelo pedagógico general, en las prácticas de aprendizaje y tecnologías, en el material didáctico, en la tutoría y en la administración.

4.4.5. Indicadores

Respecto a las evidencias sobre el desarrollo de la propuesta, a continuación, se detallan los indicadores que serán considerados:

4.4.6. Modelo pedagógico general

1. Es deseable que exista acompañamiento de la Dirección Académica y Decanatura.
2. Es indispensable que exista apoyo de la coordinación de la carrera de Administración para el desarrollo de una estrategia curricular distinta.
3. Es deseable que exista compromiso del estudiantado, personal docente y administrativo de la plataforma.

4.4.7. Prácticas de aprendizaje y tecnologías

1. Es deseable la participación estudiantil en las prácticas sugeridas.
2. Es indispensable que se cuente con una computadora con acceso a internet para el diseño y ejecución del curso.

4.4.8. Material didáctico

1. Es necesario que se desarrollen los materiales educativos en correspondencia con las nuevas acciones planteadas en esta propuesta.
2. Es deseable que los docentes identifiquen y desarrollen propuestas para la actualización y gestión de los materiales.

4.4.9. Tutoría

1. Es deseable crear espacios en las sesiones presenciales de tutoría para ofrecer seguimiento de los ejercicios y prácticas. Esto, considerando que el proceso será evolutivo e inicialmente el estudiantado necesitará aclarar algunas dudas.
2. Es necesario contar con un estudiante asistente que colabore con la digitación de ejercicios.

4.4.10. Administración

1. Es deseable contar con espacios específicos en el laboratorio de la UNA, Campus Liberia, para garantizar un lugar donde el estudiantado pueda realizar sus actividades.
2. Es indispensable la comunicación con el Departamento del Programa UNA Virtual que administra la plataforma educativa.

Definida la oferta bimodal de asignaturas, su implementación se ajustará a los siguientes procesos:

- Afectación de docentes a la bimodalidad.
- Definición de las Comisiones en el sistema UNA Aula Virtual.
- Habilitación de los cursos en el entorno.
- Asignación de perfiles docentes y de tutorías institucionales en el entorno.
- Definición de las actividades en el entorno.
- Difusión de la Oferta.
- Matriculación de alumnos en el sistema UNA Aula Virtual.
- Habilitación de estudiantes en el entorno.
- Distribución del Material fuera del entorno virtual.
- Atención a Estudiantes y Docentes.
- Seguimiento de estudiantes (incluye alumnos fuera de línea).
- Administración de la plataforma fuera de línea.
- Transcripción de resultados en Planillas de Cursado.
- Registro Actuación Académica en el sistema UNA Aula Virtual.
- Coordinación de Clases y Encuentros Presenciales.
- Coordinación de Espacios Programados para la Consulta.
- Implementación de Exámenes (incluye inscripciones, instrumentación y registro).
- Resguardar los cursos. Inhabilitación de estudiantes en el entorno.
- Baja de alumnos y docentes.

Cuadro No. 14. Involucrados Vrs Oferta Bimodal

| Involucrados | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------|------------------------------|
| | Alumnos | Profesor responsable | Profesor Integrante | Acceso y Permanencia | Asistente Dirección Académica | Departamento Alumnos | Coordinador Alumnos No Presencial | Facilitador Centro de Atención | Administrador Tecnológico | Coordinador de Carrera | Decano de la UNA Campus Liberia | Evaluación Externa | Secretaría de Director Académica | Referente | Sec extensión Universitaria. |
| Implementación de oferta Bimodal UNA. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Afectación de docentes a la bimodalidad. | | X | X | | | | | | | | X | | | | |
| Definición de las Comisiones en el sistema UNA Aula Virtual. | | | | | X | | | | | | X | | | | |
| Habilitación de los cursos en el entorno. | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Asignación de perfiles docentes y de tutorías institucionales en el entorno. | | X | X | | X | | X | X | X | X | X | | | | |
| Definición de las actividades en el entorno. | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Difusión de la Oferta. | | | | X | X | | X | X | | | | | X | | X |
| Matriculación de alumnos en el sistema UNA Aula Virtual. | X | | | | X | X | X | X | | | | | | | |
| Habilitación de estudiantes en el entorno. | X | | | | | | | | X | | | | | | |
| Distribución del Material fuera del entorno virtual. | X | | | | X | | X | X | | | | | | | X |
| Atención a Estudiantes y Docentes. | X | X | X | | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Seguimiento de estudiantes (incluye alumnos fuera de línea). | X | X | X | X | X | | X | X | | X | | | | | |
| Administración de la plataforma fuera de línea. | | | | | | | | X | X | | | | | | |
| Transcripción de resultados en Planillas de Cursado. | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Registro Actuación Académica en el sistema UNA Aula Virtual. | | X | | | X | X | | | | | | | | | |
| Coordinación de Clases y Encuentros Presenciales. | X | X | X | X | X | | X | X | | X | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|--|--|--|
| Coordinación de Espacios Programados para la Consulta. | X | X | X | X | X | | X | X | | X | | | | | |
| Implementación de Exámenes (incluye inscripciones, instrumentación y registro). | X | X | X | | X | X | X | X | | | | | | | |
| Resguardar los cursos. | | | | | | | | | | X | | | | | |
| Inhabilitación de estudiantes en el entorno | | | | | X | | | | | X | | | | | |
| Baja de alumnos y docentes | | | | | X | | | | | X | X | X | | | |

Fuente: Elaboración Propia

4.4.11. Técnicas y Herramientas de la Administración de Proyectos para Implementar el Plan de Mejoras según el PMI.

A continuación se muestra una imagen con la visión integral del proyecto en este caso delimitado desde el plan de implementación de mejoras.

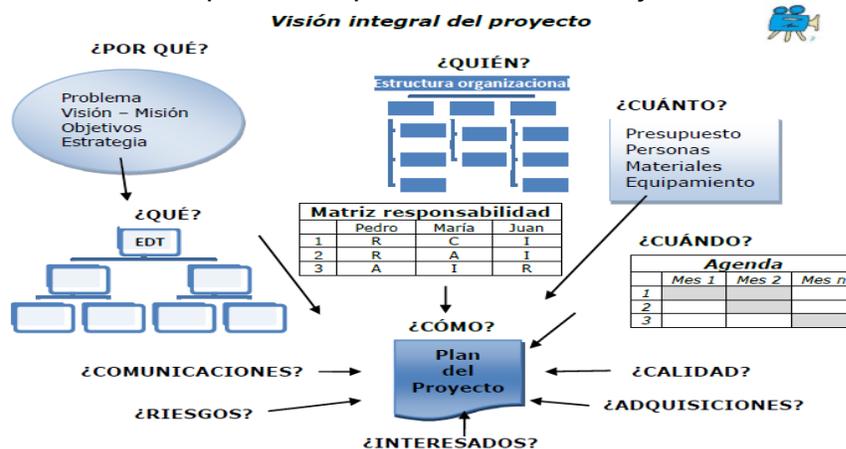


Figura N° 12 Visión Integral del Proyecto

Fuente: Liedó, 2013, p.72

4.4.11.1. Alcance del Proyecto

El propósito del proyecto es llevar a cabo una evaluación de la oferta académica de la Licenciatura en Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Sede Chorotega, Campus Liberia, con el fin de identificar cuáles aspectos podrían ser objeto de oportunidad de mejora, y que esto sea tomado en cuenta por parte de la Dirección Académica y la Coordinación de la Carrera de Administración del Campus Liberia.

4.4.11.2. Descripción del Alcance del Producto y Entregables Finales.

El producto de este proyecto corresponde a la primera etapa en el Programa de Licenciatura, la cual se implementará durante el primer o segundo Ciclo Lectivo del año 2018. La población meta está formada por estudiantes regulares de la Carrera de Administración de la UNA, Liberia y egresados de la Universidad que por diferentes razones aún no han terminado el programa de Licenciatura.

Para el objetivo 4 del presente documento se elaborará un plan para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora bajo los lineamientos de la Guía del *PMBOK*® 2013, el cual contenga la descripción de los procesos, la mejora y los recursos que se requieran (herramientas, según las áreas del conocimiento), así como la priorización de los mismos bajo la restricción de abarcar únicamente los procesos de iniciación y planificación.

4.4.11.3. Criterios de Aceptación

1. Se va a desarrollar el análisis de los procesos de mejora con exactitud para evitar los sesgos en el desarrollo del proyecto.
2. El proyecto va a contribuir con las mejoras en la oferta académica del programa de licenciatura en administración, con sus énfasis en finanzas y recursos humanos.
3. Propuesta implementada de acuerdo a lo planificado.
4. Evaluaciones del programa de Licenciatura bajo una educación bimodal realizadas y aprobadas.
5. Cumplimiento con la calidad en la gestión del proyecto.

4.4.11.4. Supuestos

1. Se cuenta con el apoyo de las autoridades académicas de la Universidad Nacional, Campus Liberia.
2. Se contará con acceso a la información necesaria para desarrollar el proyecto.

3. Se cuenta con el compromiso de los involucrados para el cumplimiento de objetivos específicos del proyecto.

4.4.11.5. Restricciones

1. El documento solo abordará los procesos de inicio y planificación, su ejecución quedará a cargo de la dirección académica y el patrocinador.
2. Que el tiempo destinado al desarrollo del proyecto no sea el suficiente para determinar lo necesario para cumplir con el objetivo del proyecto.
3. Que el análisis no se logre desarrollar debidamente por falta de colaboración de los diferentes involucrados en los procesos de mejora, como académicos de la carrera de administración los cuales puedan estar en desacuerdo con los cambios requeridos.

4.4.11.6. Presupuesto

El costo del presente proyecto se reflejará en horas invertidas por el estudiante a cargo del proyecto, así como de los funcionarios involucrados en el proyecto quienes se desempeñan como académicos de la UNA, Campus Liberia.

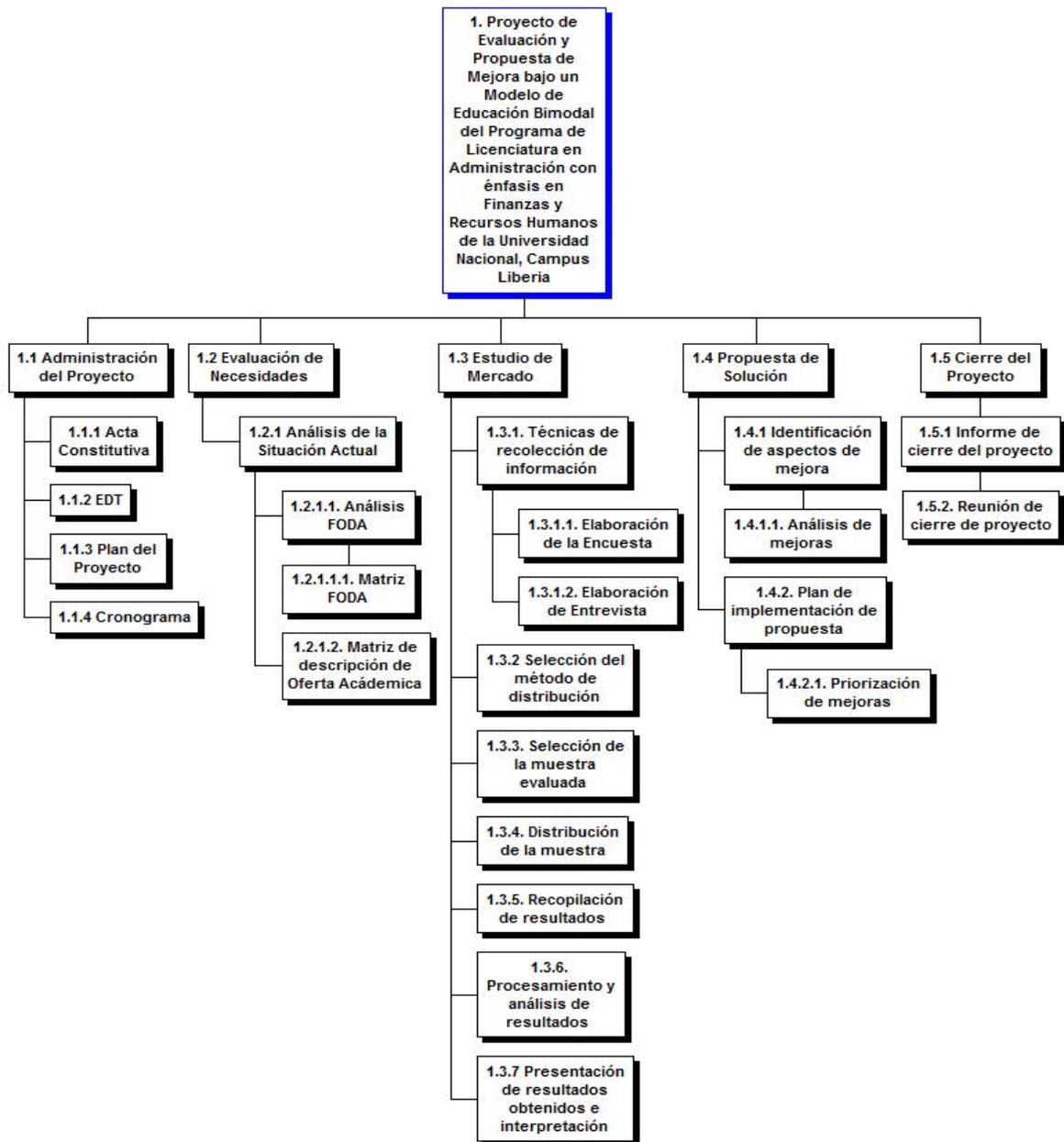
Para determinar el presupuesto del proyecto se tomó en cuenta el costo de los entregables y se determinó una reserva de contingencia del 10% con el fin de poder asegurar la realización de los entregables en caso de que se presente algún problema durante la ejecución o que se materialice alguno de los riesgos. Luego se determinó una reserva de gestión del 5% para cubrir cualquier imprevisto presentado durante la gestión del proyecto. Presupuesto total **₡3.035.713**. (Detalles en el punto No. 4.4.13.1.)

4.4.11.7. EDT del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se deben llevar a cabo al menos las macro actividades mostradas en la Figura No. 12, la cual muestra la estructura de desglose del trabajo del proyecto, la cual se subdivide en los entregables propuestos que son necesarios para la propuesta de educación bimodal en el programa de Licenciatura

en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos: 1.1. Administración del Proyecto - 1.2. Evaluación de las necesidades - 1.3. Estudio de mercado - 1.4. Propuesta de solución - 1.5. Cierre del Proyecto.

Figura N° 13: EDT del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

4.4.11.8. Diccionario EDT

Según la guía *PMBOK*® 2013 define diccionario EDT de la siguiente manera: “Es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS”. (PMI, 2013, p.131). A continuación se presenta el Diccionario EDT, considerando todos los entregables del primer nivel del EDT, con motivo de una mejor comprensión del plan de implementación sobre el programa de Licenciatura, mismos que resumen la funcionalidad de la herramienta desde la planificación del proyecto.

| Cuadro No. 15 Administración del Proyecto | | EDT # 1.1. |
|--|---|-------------------|
| Nombre de la actividad | Descripción de la Empresa | |
| Descripción | Se refiere a la visión integral del proyecto. En este caso la empresa tema de este estudio es la Universidad Nacional, la cual es una institución del estado cuyo objeto social es la educación superior. | |
| Subtareas: 1.1.1. Acta Constitutiva 1.1.2. EDT 1.1.3. Plan del Proyecto 1.1.4. Cronograma | | |
| Criterios de aceptación: El informe debe de contemplar los procesos de iniciación y planificación para cumplir con la implementación del plan de mejora de la propuesta en el modelo de educación bimodal del programa de Licenciatura en Administración. | | |
| Supuestos: El patrocinador del proyecto (Director Académico) va a contribuir con las mejoras en la oferta académica de los programas de licenciatura en administración, con sus énfasis en finanzas y recursos humanos. | | |
| Puntos de control: Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos del proyecto. | | |
| Hitos: -Informe preliminar aprobado por el patrocinador. -Informe final aprobado por el cliente. | | |
| Persona(s) responsables: Director del Proyecto, Director Académico y Coordinador de Carrera de Administración. | | |
| Recursos Materiales: Materiales de oficina, equipo de cómputo y de comunicaciones | | |
| Subcontrataciones: No habrá | Costo Aproximado: ₡450.000 | |

| Estimación de la Actividad | |
|---|--|
| Duración:11 días | |
| Fecha de inicio 11 de Setiembre de 2017 | Fecha de finalización 25 Setiembre de 2017 |

Fuente: Elaboración propia

| Cuadro No. 16 Evaluación de las necesidades | | EDT # 1.2. |
|--|---|------------|
| Nombre de la actividad | Descripción de la Empresa | |
| Descripción | Se refiere al análisis de la situación actual del programa de Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos en la UNA, Liberia. | |
| Subtareas: 1.2.1. Análisis de la situación actual - 1.1.2.1. Análisis FODA 1.1.2.1.1. Matriz FODA - 1.1.2.2. Matriz de descripción de Oferta Académica | | |
| Criterios de aceptación: La evaluación de las necesidades debe de contener un análisis interno y externo del programa actual de Licenciatura y desarrollar estrategias a considerar como base para realizar la propuesta de mejora. | | |
| Supuestos: Se dispone de la totalidad de funcionarios involucrados en el proyecto para realizar entrevistas y sustentar el análisis con juicio de expertos (académicos de la UNA, Campus Liberia) | | |
| Puntos de control: Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos del proyecto. | | |
| Hitos: -Entrevista con el Director Académico como criterio de expertos durante el análisis FODA. | | |
| Persona(s) responsables: Director del Proyecto, Director Académico y Coordinador de Carrera de Administración. | | |
| Recursos Materiales: Materiales de oficina, equipo de cómputo y de comunicaciones | | |
| Subcontrataciones: No habrá subcontrataciones | Costo Aproximado: ₡236.875 | |
| Estimación de la Actividad | | |
| Duración:15 días | | |
| Fecha de inicio 25 de Setiembre de 2017 | Fecha de finalización 05 Octubre del 2017 | |

Fuente: Elaboración propia

| Cuadro No. 17 Estudio de Mercado | | EDT # 1.3. |
|---|--|------------|
| Nombre de la actividad | Descripción de la Empresa | |
| Descripción | Consiste en conocer la viabilidad comercial de la oferta bimodal en el programa de Licenciatura. | |
| Subtareas: | | |
| 1.3.1. Técnicas de recolección de información | | |
| 1.3.1.1. Elaboración de la Encuesta | | |
| 1.3.1.2. Elaboración de Entrevista | | |
| 1.3.2. Selección del método de distribución | | |
| 1.3.3. Selección de la muestra evaluada | | |
| 1.3.4. Distribución de la muestra | | |
| 1.3.5. Recopilación de resultados | | |
| 1.3.6. Procesamiento de análisis de resultados | | |
| 1.3.7. Presentación de resultados obtenidos e interpretación | | |
| Criterios de aceptación: Encuestas y entrevistas realizadas, así como la presentación de los resultados obtenidos e interpretación. | | |
| Supuestos: Se dispone de la totalidad de académicos y estudiantes involucrados en el proyecto para realizar encuestas y entrevistas y demás métodos de recolección de información. | | |
| Puntos de control: Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos del proyecto. | | |
| Hitos: | | |
| -Entrevista con el Director Académico y Coordinador de Carrera de Administración de la UNA, Campus Liberia. | | |
| -Aplicación de encuestas presenciales a estudiantes regulares del programa de Licenciatura. | | |
| Persona(s) responsables: Director del Proyecto, Director Académico, Coordinador de Carrera de Administración y Estudiantes Regulares del Programa de Licenciatura. | | |
| Recursos Materiales: Materiales de oficina, equipo de cómputo, fotocopiado. | | |
| Subcontrataciones: No habrá subcontrataciones | Costo Aproximado: ₡845.625 | |
| Estimación de la Actividad | | |
| Duración: 28 días | | |
| Fecha de inicio 13 de Setiembre de 2017 | Fecha de finalización 20 Octubre del 2017 | |

Fuente: Elaboración propia

| Cuadro No. 18 Propuesta de Solución | | EDT # 1.4. |
|--|--|-----------------------------------|
| Nombre de la actividad | Descripción de la Empresa | |
| Descripción | Se refiere a la implementación de la propuesta de mejora al programa de Licenciatura, el cual debe de comprender la educación bimodal como nueva modalidad de enseñanza en la UNA, Campus Liberia. | |
| Subtareas: 1.4.1. Identificación de los aspectos de mejora 1.4.1.1. Análisis de mejoras 1.4.2. Plan de implementación de propuesta 1.4.2.1. Priorización de mejoras. | | |
| Criterios de aceptación: Se debe considerar las 6 áreas estratégicas propuestas, las cuales, se deben de sustentar en un modelo de educación bimodal: Profesorial, académica, estudiantil, técnica, legal y financiera para mejorar la calidad del programa de Licenciatura en Administración. Además desarrollar los procesos de iniciación y planificación en el plan de implementación de mejora del proyecto. | | |
| Supuestos: La propuesta y plan de mejora serán ejecutados con éxito por la dirección académica de la UNA, Campus Liberia. | | |
| Puntos de control: Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos del proyecto. | | |
| Hitos: -Aceptación y aprobación por patrocinador del análisis de mejoras. -Reunión con Sponsor para evaluar y aprobar el plan de implementación propuesto. | | |
| Persona(s) responsables: Director del Proyecto y Director Académico. | | |
| Recursos Materiales: Materiales de oficina, equipo de cómputo, comunicación. | | |
| Subcontrataciones: No habrá subcontrataciones | | Costo Aproximado: ₡572.500 |
| Estimación de la Actividad | | |
| Duración: 12 días | | |
| Fecha de inicio 10 de Octubre de 2017 | Fecha de finalización 25 de Octubre del 2017 | |

Fuente: Elaboración propia

| Cuadro No. 19 Cierre del Proyecto | | EDT # 1.5. |
|--|--|--|
| Nombre de la actividad | Descripción de la Empresa | |
| Descripción | Realizar el informe de cierre del proyecto | |
| Subtareas: 1.5.1. Informe de cierre del proyecto 1.5.2. Reunión de cierre de proyecto | | |
| Criterios de aceptación: Informe final debe de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos. | | |
| - Supuestos: El proyecto va a contribuir con las mejoras en la oferta académica de los programas de Licenciatura en Administración, con sus énfasis en Finanzas y Recursos Humanos. | | |
| Puntos de control: Que el documento actualizado y mejorado cumpla con todos los cambios y propuestas que conllevarán al cumplimiento de los objetivos del proyecto. | | |
| Hitos: -Reunión del cierre del proyecto. | | |
| Persona(s) responsables: Director del Proyecto, Director Académico y Coordinador de Carrera de Administración. | | |
| Recursos Materiales: Materiales de oficina, equipo de cómputo, comunicación. | | |
| Subcontrataciones: No habrá subcontrataciones | | Costo Aproximado: ₡534.750 |
| Estimación de la Actividad | | |
| Duración: 3 días | | |
| Fecha de inicio 26 de noviembre de 2017 | | Fecha de finalización 29 de noviembre del 2017 |

Fuente: Elaboración propia

4.4.12. Cronograma del Plan de Implementación

A continuación en el cuadro No. 20 se establece un cronograma de las actividades de mejora el cual se complementa con el Anexo No. 3.

| Cuadro No. 20. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---------------------------------|-------------|---|
| Actividades | 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2018 | | | | Responsable | |
| | Setiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| | Diagnóstico actual del programa de Licenciatura bajo un modelo de educación bimodal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Estudiante |
| Presentación de la propuesta al Patrocinador del Proyecto (Director Académico UNA Campus Liberia) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Estudiante | |
| Modificación de la oferta académica del programa de Licenciatura en Administración, UNA Campus Liberia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Estudiante, Coordinador de Carrera, Administración y Director Académico |
| Análisis de la propuesta de mejoras al Programa de Licenciatura. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Estudiante |
| Aprobación de la propuesta por el Director Académico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Director Académico y Decanatura | | |
| Comunicación oficial a los funcionarios del programa de Licenciatura sobre implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Director Académico | | |

4.4.13. Estimación de los costos de las actividades del Proyecto

En la estimación de los costos del proyecto, se estableció que el desarrollo del mismo es elaborado como ejercicio académico como parte de los estudios de la Maestría en Administración de Proyectos, por lo tanto, se establece que el costo total del proyecto se refleja en horas invertidas por el estudiante a cargo del proyecto (Director del Proyecto).

Por lo anterior, al establecer las actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto, se estima el costo por medio de las horas invertidas o de trabajo establecido por el salario base de un mes en base a la escala salarial de la UNA con corte a Julio del año 2017.

El salario base no incluye el porcentaje anual de los escalafones ni el aumento por el tiempo servido.

Cuadro No. 21 Descripción del salario base y corto por hora de cada funcionario involucrado en el proyecto.

| Funcionario | | Descripción de la Clase de Puesto | Salario Base por mes | Costo por hora |
|--|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------|
| Director de Proyectos | Estudiante de Maestría UCI | Profesor Instructor Licenciado | ₡741.901,81 | ₡3.091,26 |
| Académicos Programa de Licenciatura | Funcionario 1 | Profesor 1 | ₡872.825,66 | ₡3.636,77 |
| | Funcionario 2 | Profesor 1 | ₡960.108,23 | ₡4.000,45 |
| | Funcionario 3 | Profesor 2 | ₡960.108,23 | ₡4.000,45 |
| | Funcionario 4 | Profesor 2 | ₡960.108,23 | ₡4.000,45 |
| | Funcionario 5 | Profesor 2 | ₡960.108,23 | ₡4.000,45 |
| Director Académico | | Profesor 2 | ₡1.497.768,84 | ₡6.240,70 |
| Coordinador de la Carrera de Administración | | Profesor 2 | ₡1.152.129,87 | ₡4.800,54 |

Fuente: Elaboración propia a partir de escala salarial Julio 2017, UNA.

Basados en el cuadro No.21, se determina que el costo de trabajo en horas invertidas es de **₡2.639.750** un promedio de 94 horas distribuidas entre cada involucrado del proyecto alrededor de 77 días. Dicha estimación equivale al gasto

de tiempo invertido por el Director de Proyectos y los involucrados del proyecto. A ese monto total se le debe de incluir el 10% de reserva de contingencia para que sirva de salvaguardo en cambios en el alcance y tiempo del proyecto. Obteniendo un total de **₡263.975,00** y dando como resultado un costo de **₡2.903.725**. A medida que se dispone de información más precisa sobre el proyecto, se procede a utilizar, reducir o eliminar la reserva para contingencias.

En la guía del *PMBOK*® 2013, define las reservas para contingencias como "la duración estimada dentro de la línea base del cronograma que se asigna a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los cuales se han desarrollado respuestas de contingencia o mitigación"

Al mismo tiempo al total del costo por hora estimado según tiempo invertido por cada actividad se le debe de calcular las reservas de gestión del proyecto, las cuales equivalen al 5% del total. Esta reserva equivale a la cantidad específica en la duración del proyecto que se reserva para control de la duración de los costos totales de cada actividad no previstos. Por lo tanto, el costo del proyecto **₡2.639.750 x 5% = ₡131.988** de reserva de gestión.

Es por esto que el presupuesto total del proyecto equivale a la suma de la línea base de costos (suma de reservas de contingencias y gestión) por lo que el total corresponde a **₡3.035.713**.

4.4.13.1. Determinación del Presupuesto

A continuación, se establece un cuadro que describe globalmente el presupuesto estimado del proyecto basado en horas invertidas, esto porque a nivel de la UNA, ya existe un presupuesto monetario pre-aprobado por el FEES. Se comprende no solo el presupuesto del plan de implementación, sino de todo el proyecto para una mejor comprensión del patrocinador e involucrados del proyecto.

Cuadro No. 22 Presupuesto del proyecto en un cuadro resumen indicando, nombre de la actividad, costo, costo total, reservas de contingencia y gestión.

| Nombre de tarea | Costo Trabajo | Reserva de contingencia (10%) | Reserva de gestión (5%) | Total del Proyecto |
|--|-------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora bajo un Modelo de Educación Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Liberia | ¢2.639.750 | ¢263.975 | ¢131.988 | ¢3.035.713 |
| Administración del Proyecto | ¢450.000 | ¢45.000 | ¢2.250 | |
| Acta constitutiva | ¢90.000 | ¢9.000 | ¢450 | |
| Elaboración de Acta | ¢30.000 | ¢3.000 | ¢150 | |
| Aprobación de Acta | ¢60.000 | ¢6.000 | ¢300 | |
| Estructura de desglose de Trabajo | ¢90.000 | ¢9.000 | ¢450 | |
| Elaboración EDT | ¢30.000 | ¢3.000 | ¢150 | |
| Aprobación EDT | ¢60.000 | ¢6.000 | ¢300 | |
| Plan del proyecto | ¢150.000 | ¢15.000 | ¢750 | |
| Elaboración Plan de Dirección de Proyecto | ¢90.000 | ¢9.000 | ¢450 | |
| Aprobación del Plan | ¢60.000 | ¢6.000 | ¢300 | |
| Cronograma | ¢120.000 | ¢12.000 | ¢600 | |
| Elaboración del Cronograma | ¢60.000 | ¢6.000 | ¢300 | |
| Aprobación del Cronograma | ¢60.000 | ¢6.000 | ¢300 | |
| Evaluación de la Necesidades | ¢236.875 | ¢23.688 | ¢1.184 | |
| Análisis de la Situación Actual | ¢236.875 | ¢23.688 | ¢1.184 | |
| Evaluación de la situación actual | ¢205.000 | ¢20.500 | ¢1.025 | |
| Realización del análisis FODA | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Elaboración de la Matriz FODA | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Creación de la Matriz de descripción de oferta académica | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Estudio de Mercado | ¢845.625 | ¢84.563 | ¢4.228 | |
| Elaboración de la Encuesta | ¢205.000 | ¢20.500 | ¢1.025 | |
| Elaboración de la Entrevista | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Selección del método de distribución | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Selección de la muestra evaluada | ¢10.625 | ¢1.063 | ¢53 | |
| Distribución de la muestra | ¢106.250 | ¢10.625 | ¢531 | |
| Recopilación de los resultados | ¢212.500 | ¢21.250 | ¢1.063 | |
| Procesamiento y análisis de resultados | ¢85.000 | ¢8.500 | ¢425 | |
| Presentación de resultados obtenidos e interpretación | ¢205.000 | ¢20.500 | ¢1.025 | |

| | | | |
|--|-----------------|----------------|---------------|
| Propuesta de Solución | €572.500 | €57.250 | €2.863 |
| Identificación de Aspectos de Mejora | €36.250 | €3.625 | €181 |
| Realizar el análisis de mejora | €36.250 | €3.625 | €181 |
| Elaboración del plan de implementación de propuesta | €500.000 | €50.000 | €2.500 |
| Priorización de mejoras | €500.000 | €50.000 | €2.500 |
| Cierre de Proyecto | €534.750 | €53.475 | €2.674 |
| Realizar informe de cierre del proyecto | €236.500 | €23.650 | €1.183 |
| Realizar reunión de cierre de proyecto | €298.250 | €29.825 | €1.491 |

Fuente: Elaboración Propia

4.4.14. Planificación de Recursos Humanos

Se pretende identificar al recurso humano idóneo que integrará el equipo de trabajo del proyecto, además de designar de forma clara los roles y tareas asociados a cada uno de los miembros del equipo del proyecto. No solo para el plan de implementación sino para todo el proyecto.

4.4.14.1. Roles y Responsabilidades

Cuadro No. 23 Roles y Responsabilidades

| Rol | Responsabilidad |
|--|--|
| Patrocinador del Proyecto | Encargo de promover y brindar el apoyo necesario dentro de la Universidad. |
| Director del Proyecto | Planificar, gestionar, coordinar, comunicar y mantener un control general del proyecto. |
| Coordinador de Carrera Administración | Dirigir, coordinar y optimizar la utilización a su disposición de los profesores del Programa de Licenciatura. |
| Estudiantes Regulares de Licenciatura | Brindar apoyo durante el proceso de estudio de mercadeo hacia el |
| Capacitadores | Encargados de capacitar a los usuarios finales sobre la actualización de la oferta académica Bimodal. |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 24 Matriz de Roles y Responsabilidades

| | Ejecuta | Participa | Coordina | Revisa | Autoriza |
|--|---------------------|--|----------------------------------|---|--------------------------------|
| Matriz de Roles y Responsabilidades Proyecto De Evaluación Y Propuesta De Mejora Bajo Un Modelo De Educación Bimodal Del Programa De Licenciatura En Administración Con Énfasis En Finanzas Y Recursos Humanos De La Universidad Nacional, Campus Liberia | Patrocinador | Coordinador de Carrera Administración | Director de Proyectos | Profesores de Programa de Licenciatura | Estudiantes Activos |
| Desarrollar el acta de constitución | R-A | | E-C | | |
| Elaborar el EDT | A | | E-C | | |
| Elaborar el Plan de Dirección de Proyecto | A | P-R | E | | |
| Diseñar el Cronograma | P | | A | | |
| Evaluar las necesidades | A- | | E | | |
| Analizar la Situación Actual | | | P-E-A | P | |
| Evaluar de la situación actual | P-A | | E | | |
| Realizar el análisis FODA | A-P | | E | P | |
| Redactar estrategias de evaluación a partir del FODA | A-P | | E-C | P | |
| Realizar la Encuesta y Entrevista | R-A | | E | P | |
| Seleccionar el método de distribución | | P | E | P | |
| Seleccionar la muestra evaluada | | P | E | | |
| Recopilar y analizar los resultados | R-A | R | E | | P |
| Presentar los resultados obtenidos e interpretación | R-A | | E | | |
| Proponer una solución | P-E-A | P | E | P | P |
| Identificar aspectos de mejora | | P | E-C | | |
| Elaborar el plan de implementación | P-E-A | P | E-C | | |
| Realizar informe de cierre del proyecto | | P | E | | |
| Realizar reunión de cierre de proyecto | A | C | E | | |

Fuente: Elaboración Propia

Se debe de considerar que los involucrados de capacitadores, no aparecen en la Matriz de Roles y Responsabilidades, porque la capacitación es posterior al cierre del proyecto se considera mencionarlo, pero parte de los supuestos del proyecto es que en una etapa de ejecución el patrocinador del proyecto en conjunto con el coordinador de carrera de administración deben facilitar a los profesores de Programa de Licenciatura una inducción sobre las mejoras al programa bajo un modelo de educación bimodal.

4.4.14.2. Competencias Requeridas para el Equipo

A continuación, el cuadro No. 25 se detallan competencias, responsabilidades, perfil y autoridad de los involucrados principales del Proyecto.

Cuadro No. 25 Competencias requeridas

| Rol o perfil | Competencias | Responsabilidad | Autoridad |
|-----------------------|---|---|---|
| Patrocinador | Liderazgo Motivación Comunicación | Definir la visión del proyecto y comunicarla al Gerente del proyecto. Asegurar que los beneficios del proyecto sean obtenidos de su ejecución. Autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto. | Autoriza cambios y revisiones de fin de fase o bien podría cancelar el proyecto. |
| Director del proyecto | Experto conocimiento en proyectos con guía en el PMI. Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. Capacidad de liderazgo Capacidad para desarrollar a las personas Capacidad de comunicación Las habilidades interpersonales Capacidad para manejar el estrés Habilidades para resolver problemas Habilidades de gestión del tiempo | Planificar, gestionar, coordinar, comunicar y mantener un control general del proyecto. Establecer los objetivos en función de la petición del directorio o cliente. En este caso definir requerimientos. Supervisión de tareas. Implementación de soluciones o cambios. | Definir los cronogramas de trabajo. Establecer fechas de entregables. Liberar a los miembros del equipo de trabajo, cuando finaliza su labor en el proyecto. Autorizar la realización de trabajos en tiempo extraordinario, de ser necesario. Realizar la evaluación de desempeño. Controlar y monitorear roles y responsabilidades. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Coordinador de la Carrera de Administración | Supervisión, coordinación, liderazgo y apoyo en la consecución de los objetivos del proyecto. Relacionarse e interactuar de forma productiva con los involucrados del proyecto. Trabajo en Equipo. | Encargado de dirigir, coordinar y optimizar la utilización a su disposición de los profesores del Programa de Licenciatura. | Trabaja bajo una dirección general dentro de un marco claro de transparencia. Gestionar trabajo en equipo entre los docentes del programa de Licenciatura Ejerce una gran responsabilidad personal y autonomía. Planifica su propio trabajo para cumplir objetivos y procesos. |
| Estudiantes Regulares de Licenciatura | Comunicación Trabajo en Equipo | Brindar apoyo durante el proceso de estudio de mercadeo. | Apoyar al Director de Proyectos durante el proyecto. |
| Capacitadores | Trabajo en Equipo Capacidad comunicativa Capacidad de comprender y delegar conocimiento. Predisposición hacia el usuario. Habilidades socio personales. | Encargado de capacitar a los usuarios finales sobre la plataforma desarrollada. Instruyen a las personas a desarrollar sus habilidades y capacidades para que puedan aplicarlas en su trabajo. | Pericia en el manejo de negociaciones. Seleccionar estrategias de enseñanza y aprendizaje. Orientar los procesos de aprendizaje según necesidades. Evaluar la formación del equipo de trabajo. |

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.15. Planificación de Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados o involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y

perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto. A continuación, se muestra una matriz de comunicaciones del proyecto en desarrollo.

Cuadro No. 26 Matriz de Comunicaciones

| Matriz de Comunicación | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Tipo de comunicación | Dirigido a | Frecuencia | Responsable | Propósito | Recursos |
| Inicio del Proyecto | Director Académico , UNA Campus Liberia | Una vez al inicio del Plan | Director de Proyectos | Informar acerca del inicio del Plan | Presentación en Power Point |
| Contacto inicial con el Patrocinador | Coordinador de Carrera | Una vez al inicio del Plan | Director de Proyectos | Contacto inicial | Llamada telefónica, correo electrónico. |
| Reuniones con el Director Académico | Equipo del proyecto | Semanal y cuando sea requerido | Director de Proyectos y Coordinador de Carrera de Administración | Mantener contacto con las actividades de la Institución | Presentación en Power Point |
| Avances | Director Académico , UNA Campus Liberia | Semanal y cuando sea requerido | Director de Proyectos y Coordinador de Carrera de Administración | Confirmar el avance de la ejecución | Correo electrónico y llamadas telefónicas. |
| Reuniones semanal equipo del proyecto | Equipo del proyecto | Semanal y cuando sea requerido | Asistentes del Director de Proyectos | Analizar el día a día del proyecto | Presencial |
| Actas de reuniones locales | Personal involucrado en la reunión | Cada vez que exista o cuando se convoque a reuniones | Asistentes del Director de Proyectos | Mantener información al día | Documentos y correos electrónicos |
| Incidentes | Director de Proyectos | Semanal y cuando sea requerido | Asistentes del Director de Proyectos | Informar y documentar incidentes, durante la actualización del Cronograma. | Presencial y correo electrónico |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------|--|--|
| Aceptación y cierre del Proyecto | Director Académico , UNA Campus Liberia | Al final del Proyecto | Director de Proyectos | Aceptar el Proyecto | Documento impreso |
| Lecciones Aprendidas | Director de Proyectos | Durante todas las fases del proyecto | Equipo del proyecto | Crear base de datos para futuros proyectos | Documentos impreso, respaldo en base de datos y correo electrónico |
| Reunión de cierre | Todos los involucrados | Al final del Proyecto | Director de Proyectos | Comunicar el cierre | Presentación en Power Point |

Fuente: Elaboración propia

4.4.16. Gestión del Riesgo

Para desarrollar la gestión de riesgo se utiliza la matriz de probabilidad e impacto, para poder analizar los eventos futuros previamente identificados. Es necesario plantear no solo el escenario del plan de implementación, sino comprender todo el proyecto.

Figura N° 14 Matriz de Probabilidad e Impacto

| Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I) | | | | | |
|---|-----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| Impacto Probabilidad | Muy Bajo .05 | Bajo .1 | Moderado .2 | Alto .4 | Muy Alto .8 |
| 0.9 | 0.05 | 0.09 | 0.18 | 0.36 | 0.72 |
| 0.7 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 |
| 0.5 | 0.03 | 0.05 | 0.10 | 0.20 | 0.40 |
| 0.3 | 0.02 | 0.03 | 0.06 | 0.12 | 0.24 |
| 0.1 | 0.01 | 0.01 | 0.02 | 0.04 | 0.08 |

Verde – Riesgo Bajo Amarillo – Riesgo Moderado Rojo – Riesgo Alto

13

Fuente: Imagen facilitada por UCI, a partir del *PMBOK* 2013.

Cuadro No. 27 Registro del Riesgo

| Registro de Riesgos del Proyecto | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--------------|---------|-------|------------|---|--|---|--------------------|
| Causa | Nombre del Riesgo | Descripción del Riesgo | Objetivo Impactado | Probabilidad | Impacto | Rango | Estrategia | Acción Preventiva | Respaldos | Plan de Contingencias | Responsable |
| Planificación | Poca efectividad de planificación. | Si se realiza una planificación pobre por falta de experiencia del personal de AP, puede generar afectaciones al cronograma, costos y alcance del proyecto. | Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. | 0,5 | 0,2 | 0,10 | Mitigar | Capacitación al personal de AP sobre planificación de este tipo de proyectos. Además de reuniones con el recurso de juicios de expertos | Opinión de expertos en planificación sobre proyectos académicos en la UNA. | | Equipo de Proyecto |
| Comunicación | Falta de Comunicación | Si se da un inadecuado dialogo entre los involucrados del proyecto, se pueden afectar los objetivos del proyecto directamente afectando el alcance, cronograma y costo del proyecto. | Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura | 0,3 | 0,1 | 0,03 | Aceptar | | | Impulsar más comunidad de dialogo entre los involucrados del proyecto y trabajo en Equipo | Equipo de Proyecto |
| Control - Lentitud en la toma de decisiones | Falta de seguimiento y control en el proyecto | Si no se toman las decisiones de forma oportuna, puede generar atrasos en el cronograma del proyecto. | Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa. | 0,1 | 0,1 | 0,01 | Aceptar | | | Realizar un monitoreo y control para tomas decisiones oportunas para minimizar algún atraso en el cronograma. | Equipo de Proyecto |
| Priorización - Asignación de Personal | Falta de asignación clara de roles y responsabilidades. | Si no se asignan a tiempo el personal para la planificación del proyecto por prioridades organizacionales puede generar el retraso del cronograma del proyecto. | Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo. | 0,3 | 0,1 | 0,03 | Aceptar | | | Realizar un seguimiento y control organizacional, para garantizar el cumplimiento de roles y responsabilidades. | Equipo de Proyecto |
| Riesgo General del Proyecto: Bajo 0,04 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

4.4.17. Registro de Involucrados del Proyecto

A continuación, se presenta el registro de involucrados no solo del plan de implementación, sino para el proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora bajo un Modelo de Educación Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Liberia, por nivel de impacto, interés, poder e influencia.

Se identifica el poder de influencia de cada interesado:

Cuadro No. 28 Registro de Involucrados

| Involucrados | Impacto | Interés | Poder | Influencia |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Coordinador de Carrera de administración. | Alto | Intermedio | Intermedio | Intermedio |
| Director de proyectos | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Patrocinador (Director Académico UNA, Campus Liberia) | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Estudiantes Regulares de Licenciatura | Intermedio | Bajo | Bajo | Bajo |
| Capacitadores | Alto | Bajo | Bajo | Bajo |
| Universidad Nacional | Alto | Alto | Intermedio | Bajo |
| Profesores Universitarios de Licenciatura | Alto | Alto | Intermedio | Bajo |

Fuente: Elaboración Propia, 2017

5. Conclusiones

- El diagnóstico de la situación actual de las necesidades que debían contemplar para la implementación de la educación Bimodal en el programa de Licenciatura de la UNA, Campus Liberia, reflejó un conocimiento más amplio de los requerimientos que debía tener el producto del proyecto.
- De acuerdo con el análisis de la información suministrados en los cuestionarios aplicados, se puede concluir que la necesidad de que la UNA, Campus Liberia, ofrezca otro tipo de modalidades (bimodal – virtual etc.) en los programas de Licenciatura es vital para focalizar esfuerzos en la incorporación de jóvenes rurales a la educación superior sin que esto se convierta en un medio para que emigren de sus unidades productivas o el entorno rural, es necesario plantear otras modalidades de atención como la bimodal, en donde la persona pueda asistir al aporte teórico, pero luego regresa a sus entornos en el cual deberá desarrollar las investigaciones o actividades, en este caso los ejes de emprendimiento e innovación son claves. Como ha sido desarrollado a través de este proyecto, la planificación de ambientes de aula que favorezcan la incorporación de recursos tecnológicos no aparecerá espontáneamente con la implementación del recurso hardware. Más allá de esto, las rutas para este tipo de ambientes requieren una reorganización del currículo del curso y de los otros materiales disponibles.
- Se debe de tomar en cuenta que esta propuesta supone un cambio paulatino hacia la creación de recursos de forma inteligente: abarca no solo espacios de incorporación sino, que establece los elementos primordiales para que el impacto del uso de los recursos en el programa de Licenciatura sea provechoso.
- Se requiere una reestructuración del modelo pedagógico general, las prácticas de aprendizaje y tecnologías, el material didáctico, las tutorías y la administración de los recursos es apenas el inicio en el camino por comprender el verdadero papel de los recursos tecnológicos en el quehacer del educador y

la educadora en el programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos.

- En el caso de la UNA, específicamente el programa de Licenciatura de la carrera de Administración, tendrá que redireccionar ciertos elementos en su oferta de servicio. Se está viviendo un cambio trascendental en la formación preuniversitaria en la UNA, Campus Liberia. Aunque es pronto para que las universidades vean los resultados de estos programas educativos, tienen la tarea ineludible de atender a los futuros profesionales formados con los antiguos programas y trascender su actividad actual para crear una estructura para los cursos de otras universidades que estén a la altura de los programas actuales.
- Durante el análisis de las acciones necesarias para la propuesta de mejora al programa de Licenciatura, que se consigna en este documento, se identifica la meta de crear un nuevo marco de formación de profesionales en áreas medulares de la Universidad Nacional. Para esto, se deberán aprovechar los recursos tecnológicos y todas las herramientas disponibles, con el fin de aportar espacios de construcción de conocimiento donde se tengan recursos alternos a la presencialidad impuesta por la vida universitaria tradicional, especialmente en la UNA.
- El total presupuestado equivale al costo total en horas invertidas por todos los funcionarios involucrados de la UNA, Campus Liberia, para llevar a cabo las actividades del proyecto, lo cual significa que es un costo total que no se debe de invertir como presupuesto adicional del recibido por la UNA, Campus Liberia, sino que equivale al costo total en horas invertidas o laboradas para llevar a cabo el proyecto.
- El análisis de riesgos realizado permite conocer que el riesgo total del proyecto que es de 0,04, el cual según matriz de probabilidad e impacto se considera un riesgo bajo y que los principales riesgos se pueden presentar sobretodo en planificación y comunicación.

- Esta propuesta específica involucra al personal docente, estudiantado, equipo, infraestructura, atención técnica, edición de materiales impresos y digitales, actividades y prácticas, entre otros. Pero más allá, busca crear sinergia entre actores y recursos para afrontar los retos que el nuevo contexto educativo costarricense impone. En este contexto, la Bimodalidad es asumida como una estrategia por parte de la universidad para cumplir con demandas sociales emergentes, ampliando las posibilidades de estudio, recuperando estudiantes que abandonaron sus estudios y ofreciendo formación que corresponde a una educación superior de calidad al estudiante que no siempre puede llegar a la sede de la universidad. Valorando, además, esta función social, que incluye a quienes viven a distancia de las universidades, presentando una oferta académica diferenciada y reconociendo trayectos previos de formación.

6. Recomendaciones

- Al Director Académico de la UNA Campus Liberia, se recomienda, dar seguimiento a las acciones y mejoras en el Programa de Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos, con el fin de garantizar el éxito en la implementación del modelo de educación bimodal.
- A los profesores del Programa de Licenciatura, se les recomienda, que deben actualizarse respecto a las TICs, que se refleje en el momento de transmitir conocimientos, ya que algunos de los docentes quizás por cambios generacionales en formación académica o un desinterés personal, se resisten al uso de las tecnologías de información.
- Al Coordinador de la Carrera de Administración, se recomienda, que para que el modelo de educación bimodal del Programa de Licenciatura se ejecute con éxito debe desarrollar un plan piloto en el primer semestre del año debido a que, al finalizar el curso lectivo, el factor tiempo, en algunos casos, podría imposibilitar terminarlo de la mejor manera. Además, que se brinden espacios de trabajo grupal debido a los problemas de señal inalámbrica de internet que se presentan en algunas zonas del país.
- Al Coordinador de Carrera y Director Académico, se les recuerda, la importancia de visitar las lecciones del docente y por ende hacer todas las observaciones pertinentes, con el único fin de mejorar la labor educativa.
- A los Docentes del Programa de Licenciatura, se les recomienda, que para encarar exitosamente este proceso de convergencia de modalidad bimodal deben atender algunas cuestiones relativas a la organización de las funciones de la universidad, recordando que este ejercicio proyectivo no es ni vinculante ni taxativo. En ese sentido, para tener en cuenta las funciones docentes es aconsejable buscar formación y capacitación docente, dando especial atención a un sistema bimodal que requiera de las competencias necesarias para el mismo. Esta atención requeriría el diseño de “manuales” para la docencia virtual que puedan servir de respuesta rápida a sus solicitudes de apoyo.

- A la encargada de la Biblioteca, de la UNA Campus Liberia, se recomienda, que dada la creciente interiorización del campo de la educación en entornos virtuales es conveniente la organización de una colección editorial sobre el tópico y una biblioteca especializada en la Educación Bimodal, posiblemente ampliable a Tecnología Educativa.
- Al Director Académico junto con el Coordinador de Carrera y todos los profesores del programa de Licenciatura, se les recomienda, integrar comunidades de diálogo para la reestructuración de cada curso acorde con las estrategias pedagógicas con el uso de tecnología.
- Al Director Ejecutivo de la UNA, Sede Región Chorotega y Decanatura, se recomienda, disponer de más laboratorios de informática, para tener más capacidad de respuesta de interacción entre los alumnos matriculados en el Programa de Licenciatura.
- Al Director Académico junto con el profesional en Informática a cargo de la sede Liberia, se les recomienda, buscar equipar la sala de profesores con computadoras más actualizadas, para garantizar un sitio donde los profesores, puedan no solo tener facilidad en el uso de las TICs, sino una sala equipada con herramientas de interacción a distancia por ejemplo la posibilidad de realizar videoconferencias en tiempo real.
- Al Director Académico, se recomienda, el uso de un Plan de Acción que contenga no sólo información sobre el profesor, los requisitos de calificación, y los horarios de las clases y de las asignaciones, sino también las instrucciones sobre cómo tener acceso a los foros y demás recursos disponibles.
- Al Coordinador de Carrera, se recomienda, informar a los estudiantes sobre los recursos técnicos que se requieren, antes de empezar cualquier curso del Programa de Licenciatura. Por ejemplo, el sistema operativo debe ser compatible y se deben tener instalados el navegador web, micrófono y webcam, para poder asistir a reuniones virtuales.

7. Bibliografía

- Atilio Bustos-González (2014) *Estrategias Didácticas para el uso de las TICs en la Docencia Universitaria Presencial*: G. Industry, profession and education. > GH. Education.
- Biblioteca de la Universidad de Alcalá. *Fuentes de Información*. Recuperado de: <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html> [Consulta 26/09/2017]
- Cuadras, 2014. *Nuevos Métodos de Análisis Multivariante*. Recuperado de [pdf] www.ub.edu/stat/personal/cuadras/metodos [Consulta 21/09/2017]
- David, F.R. (2013) *Conceptos de la Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. Florence South Carolina: Pearson.
- Enciclopedia Virtual (EUMED). *Método Análítico*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm> [Consulta 26/09/2017]
- Ferrer, J. (2010). *Metodología*. Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html> [Consulta 26/09/2017]
- Gido & Clements (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. Quinta Edición, Editorial Thomson.
- Hernández, Fernández & Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición, McGRAW-HILL
- International Organization for Standardization (s.f.) *Norma ISO 21500*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle/mod/book/view.php?id=45328&chapterid=41149> [Consulta 26/08/2017]
- Jimenes & Vargas (2011) *Considerations for Implementing a Virtual Education Model: A Review of Strategic Areas*. Revista Electrónica Educare Vol. XV, N° 2, [119-139], ISSN: 1409-42-58.

- Lledó, P. (2013). *El ABC Para Un Director de Proyectos Exitoso*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle/mod/book/view.php?id=40783&chapterid=36912> [Consulta 01/11/2016]
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos: Cómo Aprobar el Examen PMP® Sin Morir en el Intento*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle/mod/book/view.php?id=40783&chapterid=36912> [Consulta 01/11/2016]
- Losantos (2011). *Fuentes de Información: Tipos y Características*. Recuperado de: http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf [Consulta 28/09/2017].
- Middlenton, D. (9 de agosto de 2010). Los programas híbridos ofrecen una opción flexible: Universidades de renombre ahora combinan en sus MBA la instrucción en línea con una presencia limitada en el campus. *El Financiero*, p. 43.
- Morales, Y. & Poveda, R. (2013). *Plataforma educativa nacional para la formación continua de docentes de matemáticas en Costa Rica. Actas del VII Congreso Iberoamericano de Educación Matemática CIBEM 7, 7030- 7037*. Montevideo. Recuperado desde: <http://www.cibem.org/7/actas/pdfs/53.pdf>.
- Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Cuarta Edición, Ediciones de la U, Bogotá.
- Prieto, D. (2012). *Fase de Planificación Operativa. Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Instituto de Formación Docente de Virtual Educa.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK®) (5. ed.)*. Recuperado de: <http://www.pmi.org/> [Consulta 06/07/2016].
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK®) (6 ed.)*. Recuperado de <http://www.pmi.org/> [Consulta 19/09/2017].

- Real Academia Española (2017). Diccionario. Recuperado de: <http://www.rae.es>. [Consulta 17/09/2017]
- Ruiz Olabuénaga, J.L. (2012). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Quinta Edición, Bilbao: Universidad de Deusto.
- Silvestrini Ruiz, M. & Vargas Jorge, J. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. [pdf]. Recuperado de: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA>. [Consulta 17/09/2017]
- Simonson, M. (2010). Designing the “Perfect” Online Course [Diseñando el curso en línea perfecto]. En A. Orellana, T. L. Hudgins y M. R. Simonson (Eds.), *The Perfect Online Course: Best Practices for Designing and Teaching*. Perspectives in instructional technology and distance learning (pp. 547-550). Charlotte: IAP-Information Age Publishing.
- Simonson, M., Smaldino, S., Albright, M., y Zvacek, S. (2010). *Teaching and Learning at a Distance: Foundations of Distance Education* (4th ed.). [Enseñanza y aprendizaje a distancia: fundamentos de la educación a distancia (4^a ed.)]. Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Turley, F. (2017) Procesos PRINCE2. [pdf]. Recuperado de: <http://jlfprince2.blogspot.com/2010/09/libro-del-modelo-de-procesos-deprince2.html> [Consulta 17/09/2017]
- UNA (Universidad Nacional) (2017-2021). *Plan Estratégico de la Sede Regional Chorotega*. Recuperado de <http://www.chorotega.una.ac.cr/> [Consulta 17/03/2017].
- UNED (Universidad Estatal a Distancia) (2010). *Como Diseñar y Ofertar Cursos en Línea*. Editorial UNED, PAL-PACE.
- Van de Pol, P. (2012). *Una Tipología de las Prácticas de e-Learning*. Instituto de Formación Docente de Virtual Educa.

8. ANEXOS

Anexo 1. Chárter del PFG

| Acta del Proyecto | |
|--|---|
| Fecha: | Nombre del Proyecto: |
| 29 de agosto de 2017. | Proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora bajo un Modelo de Educación Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Liberia |
| Áreas de Conocimiento/Procesos: | Área de aplicación (Sector/Actividad): |
| Áreas involucradas: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, (<i>si se requiere</i>) Calidad, Recursos Humanos, Comunicación, Riesgos, Adquisiciones, Interesados. Procesos Involucrados: Inicio, Planificación, Seguimiento y Control, Cierre | Sector: Público, Académico y Educación Superior. Actividad: Mejoramiento del programa de estudios. |
| Fecha de inicio del proyecto: | Fecha tentativa de finalización del proyecto: |
| 11/09/2017 | 28/11/2017 |
| Objetivos del Proyecto | |
| Objetivo General: Evaluar el programa de estudios de la Licenciatura en Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional (UNA), sede Chorotega, Campus Liberia, para proponer un plan de mejora bajo un modelo de educación bimodal a noviembre del año 2017. | |
| Objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la situación actual del programa de estudios de la licenciatura, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo del tronco común y sus dos énfasis. 2. Realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad del programa actual de Licenciatura | |

3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivadas del análisis para modernizar el programa de estudio de la licenciatura, considerando diferentes formas de actuación educativa.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados):

El propósito del proyecto es llevar a cabo una evaluación de la oferta académica de la Licenciatura en Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Sede Chorotega, Campus Liberia, con el fin de identificar cuáles aspectos podrían ser objeto de oportunidad de mejora, y que esto sea tomado en cuenta por parte de la Dirección Académica y la Coordinación de la Carrera de Administración del campus Liberia.

Lo anterior surge de la problemática que enfrentan actualmente las universidades estatales que ante la estrechez fiscal que sufre el país, ocasiona la reducción de presupuesto para su operación óptima ya que dependen principalmente de los fondos provenientes del Fondo Especial de Educación Superior (FEES). Para la UNA, la reducción del FEES ha ido limitando la oferta académica, entre otras cosas, que se puede brindar en cada uno de sus campus regionales, y el Campus Liberia no es la excepción. Es por esto que se plantea la posibilidad de una evaluación del programa de licenciatura en la carrera de administración, y sus dos énfasis, los cuales se indicaron anteriormente; y de esta forma generar propuestas de mejora en el manejo de la Licenciatura, y que sean acordes con la realidad nacional y la exigencia presupuestaria nacional. Esto es fundamental, puesto que primero se asegura el presupuesto para ofertar el bloque de bachillerato, pero en ocasiones, el presupuesto asignado para la licenciatura es mínimo. Con esto se pretende buscar soluciones para que no se vea afectada la población estudiantil guanacasteca a la cual la UNA se debe por completo, y comenzar a tomar en cuenta Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en procesos académicos.

Una vez identificados los puntos de mejora, se plantearán las recomendaciones para su implementación, así como un plan para llevarlas a cabo, obteniendo, así como resultado el mejoramiento de los programas, y la implementación de acciones en beneficio de garantizar la permanencia de la oferta académica.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Se generará un documento que se desarrollará en tres partes las cuales están compuestas por:

La elaboración de un diagnóstico del programa actual de Licenciatura de la Carrera de Administración con Énfasis en Finanzas y Recursos Humanos, como parte de este apartado, se aplicará un instrumento de recopilación de datos (*entrevista/cuestionario al director académico, coordinador y profesores de carrera*) en la UNA, Campus Liberia en la carrera de administración, para identificar mediante información de primera mano, cuáles serían las acciones que se requieren mejorar según su percepción.

Se elaborará una matriz que contenga la descripción de los cursos y sus respectivos programas con el desglose y la descripción de los procesos, la documentación requerida, características del proceso y responsable a cargo de cada uno de ellos.

Con base en el desarrollo de lo anterior, se elaborará una propuesta que contenga las acciones que se requieren para mejorar los aspectos identificados que se necesiten.

Adicionalmente, se elaborará un plan para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora, el cual contenga la descripción de los procesos, la mejora y los recursos que se requieran, así como la priorización de los mismos.

Supuestos

- Se cuenta con el apoyo de las autoridades académicas de la Universidad Nacional, Campus Liberia.
- Se contará con acceso a la información necesaria para desarrollar el proyecto.
- Se cuenta con el compromiso de los involucrados para el cumplimiento de objetivos específicos del proyecto.
- Se va a desarrollar el análisis de los procesos con exactitud para evitar los sesgos en el desarrollo del proyecto.
- El proyecto va a contribuir con las mejoras en la oferta académica de los programas de licenciatura en administración, con sus énfasis en finanzas y recursos humanos.

| |
|--|
| Restricciones |
| <ul style="list-style-type: none"> - El documento solo abordará los procesos de inicio y planificación, su ejecución quedará a cargo de la dirección académica y el patrocinador. - Que el tiempo destinado al desarrollo del proyecto no sea el suficiente para determinar lo necesario para cumplir con el objetivo del proyecto. - Que el análisis no se logre desarrollar debidamente por falta de colaboración de los diferentes involucrados en los procesos de mejora, como académicos de la carrera de administración los cuales puedan estar en desacuerdo con los cambios requeridos. - Durante la realización del proyecto debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la propuesta de mejora a los programas de la oferta académica. |
| Identificación de riesgos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Que los involucrados directos, no faciliten información vital del proyecto en el tiempo requerido y se den restricciones de información que afecten directamente en el resultado de la evaluación y la formulación de la propuesta, afectando la calidad del PFG. - No efectuar el debido control del tiempo para la investigación del tema del proyecto, podría hacer que se requiera más tiempo, afectando la fecha de entrega del plan del proyecto. |
| Presupuesto |
| <p>El presente trabajo es elaborado como parte del plan de estudios de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI); por lo que su costo se reflejará en horas invertidas por el estudiante a cargo del proyecto, quien se desempeña como académico de la UNA, Campus Liberia.</p> <p>Adicionalmente, una vez concluida la propuesta de mejora, se establecerá los costos asociados a la misma, es decir se realizará una estimación de cuánto costaría la implementación del proyecto.</p> |
| Información histórica relevante |
| <p>Según reseña histórica en la página Web, la creación de la Universidad Nacional (UNA) es uno de esos proyectos sobre los que se ha logrado el consenso en la Asamblea Legislativa, dado el interés que existía por dotar al</p> |

país de instituciones que contribuyeran con la formación de su gente; de ahí que el trámite de aprobación se diera en forma expedita. Tras su remisión, en setiembre de 1972, por parte del Poder Ejecutivo, los 50 diputados presentes aprobaban, el 7 de febrero de 1973, y por unanimidad, la Ley No. 5182, con la que se daba origen a una de las instituciones más representativas de la Educación Superior costarricense de los últimos 50 años. El 15 de febrero de 1973 el presidente de la República, José Figueres Ferrer y el Ministro de Educación, Uladislao Gámez Solano, sancionaban la ley; y solo un mes después, el 14 de marzo, la UNA inauguraba su primer curso lectivo, con un acto especial, en el Parque Central de Heredia, encomendado a su primer rector, Benjamín Núñez.

La UNA es precedida por la Escuela Normal de Costa Rica (1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), cuyo compromiso fue la formación de profesores de enseñanza media. De ambas instituciones heredó no solo la infraestructura sino una cultura pedagógica que repercutiría luego en su vocación educativo-docente y humanística. Al crearse la UNA, las Escuelas Normales de Pérez Zeledón y de Liberia pasaron a ser secciones regionales de la nueva universidad estatal.

La Sede Regional Chorotega, primero como Sección Regional, nace con la Universidad Nacional en 1973, por tanto, con sus desafíos y también con sus limitaciones. Se convierte en Sede Regional en 1998, dado el crecimiento académico y las demandas regionales, con la convicción, en esta oportunidad, de "...replantear el quehacer académico, de cara al desarrollo nacional y regional con la expectativa de renovar la oferta académica y los proyectos de investigación y extensión.

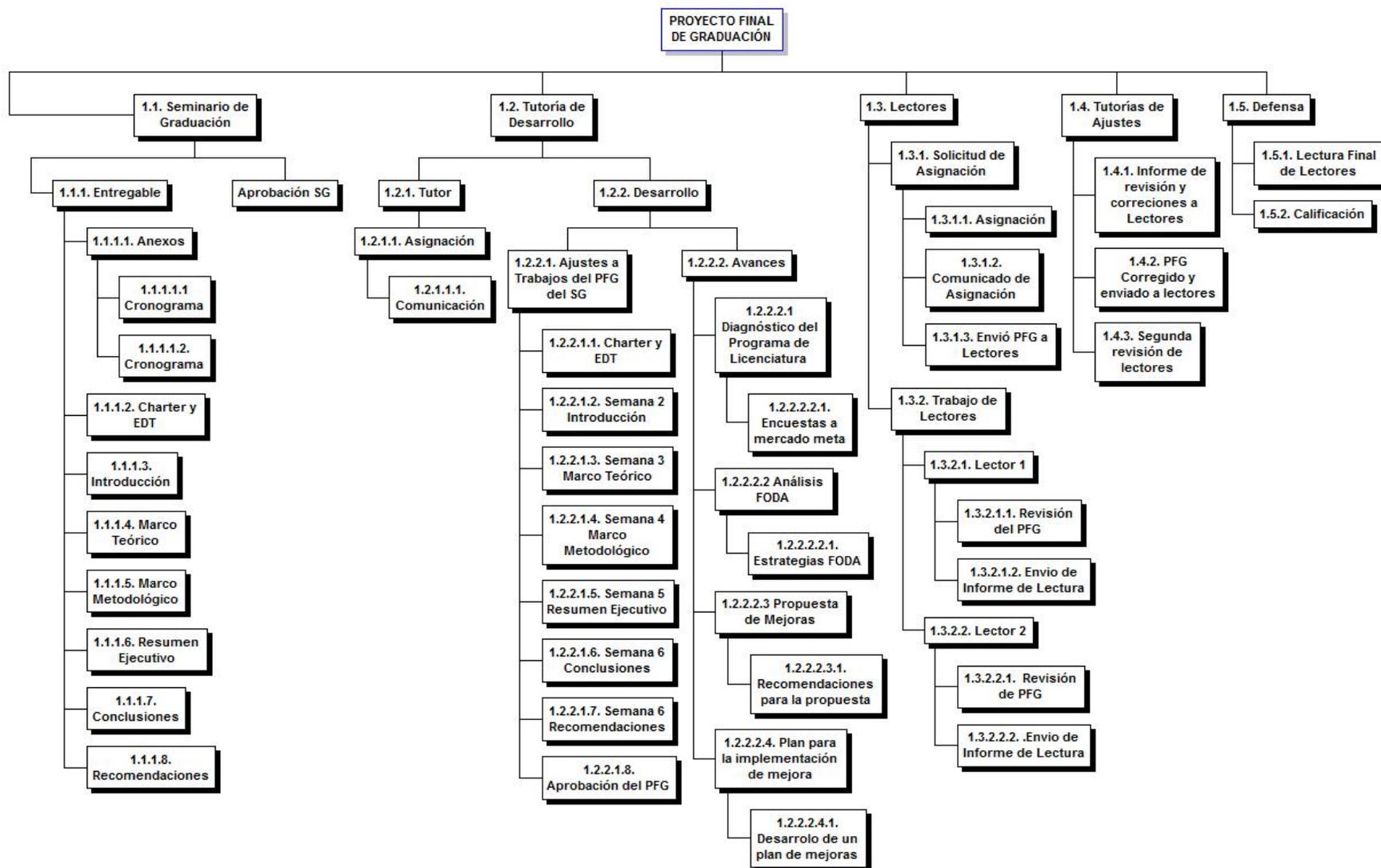
Principales hitos y fechas

| Nombre hito | Fecha inicio | Fecha final |
|---|--------------|-------------|
| Inicio del proyecto | 31/08/2017 | 28/11/2017 |
| Diagnosticar la situación actual de los procesos de las ofertas académicas de licenciatura. | 01/09/2017 | 15/09/2017 |
| Describir los procesos para evaluar las mejoras. | 16/09/2017 | 16/09/2017 |
| Propuesta de acciones de mejora. | 17/09/2017 | 17/10/2017 |
| Plan para la implementación de la mejora | 18/10/2017 | 25/11/2017 |

| Identificación de grupos de interés (Stakeholders) | |
|---|----------------------|
| <p>Involucrados directo(s):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Director Académico, UNA Campus Liberia 2. Coodinador de la Carrera de Administración, UNA, Campus Liberia. 3. Académicos de la Carrera de Administración relacionados con los programas de licenciatura. 4. Director del Proyecto. <p>Involucrados indirecto(s):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universidad Nacional 2. Estudiantes de Licenciatura. | |
| <p>Aprobado por: M.Sc. Fabio Muñoz Jiménez, MAP</p> | <p>Firma:</p> |
| <p>Nombre del Estudiante: Lic. Jorge Loáiciga Gutiérrez</p> | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. WBS del PFG.



Anexo 3. Cronograma del PFG

| Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin |
|--|----------------|---------------------|---------------------|
| Proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora bajo un Modelo de Educación Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Liberia | 77 días | lun 11/09/17 | mar 28/11/17 |
| Administración del Proyecto | 11 días | lun 11/09/17 | lun 25/09/17 |
| Acta constitutiva | 2 días | lun 11/09/17 | mar 12/09/17 |
| Elaboración de Acta | 1 día | lun 11/09/17 | lun 11/09/17 |
| Aprobación de Acta | 1 día | mar 12/09/17 | mar 12/09/17 |
| Estructura de desglose de Trabajo | 2 días | mié 13/09/17 | jue 14/09/17 |
| Elaboración EDT | 1 día | mié 13/09/17 | mié 13/09/17 |
| Aprobación EDT | 1 día | jue 14/09/17 | jue 14/09/17 |
| Plan del proyecto | 4 días | vie 15/09/17 | mié 20/09/17 |
| Elaboración Plan de Dirección de Proyecto | 3 días | vie 15/09/17 | mar 19/09/17 |
| Aprobación del Plan | 1 día | mié 20/09/17 | mié 20/09/17 |
| Cronograma | 3 días | jue 21/09/17 | lun 25/09/17 |
| Elaboración del Cronograma | 2 días | jue 21/09/17 | vie 22/09/17 |
| Aprobación del Cronograma | 1 día | lun 25/09/17 | lun 25/09/17 |
| Evaluación de las necesidades | 15 días | lun 25/09/17 | vie 13/10/17 |
| Análisis de la situación actual | 8 días | lun 11/09/17 | mié 20/09/17 |
| Evaluación de la situación actual | 5 días | lun 11/09/17 | vie 15/09/17 |
| Realización del análisis FODA | 3 días | lun 11/09/17 | mié 13/09/17 |
| Elaboración de la matriz FODA | 5 días | lun 25/09/17 | vie 29/09/17 |
| Creación de la matriz de descripción de oferta académica | 5 días | vie 29/09/17 | jue 05/10/17 |
| Estudio de Mercado | 28 días | mié 13/09/17 | vie 20/10/17 |
| Definir técnicas de recolección de información | 5 días | lun 11/09/17 | vie 15/09/17 |
| Elaboración de la Encuesta | 2 días | lun 11/09/17 | mar 12/09/17 |
| Elaboración de la Entrevista | 2 días | mar 26/09/17 | mié 27/09/17 |
| Selección del método de distribución | 2 días | mié 27/09/17 | vie 29/09/17 |
| Selección de la muestra evaluada | 1 día | mié 27/09/17 | jue 28/09/17 |
| Distribución de la muestra | 5 días | mié 27/09/17 | mié 04/10/17 |

| | | | |
|--|----------------|---------------------|---------------------|
| Recopilación de resultados | 10 días | mié 04/10/17 | mié 18/10/17 |
| Procesamiento y análisis de resultados | 5 días | jue 02/11/17 | mié 08/11/17 |
| Presentación de resultados obtenidos e interpretación | 1 día | lun 13/11/17 | lun 13/11/17 |
| Propuesta de solución | 12 días | mar 10/10/17 | mié 25/10/17 |
| Identificación de aspectos de mejora | 3 días | sáb 14/10/17 | mié 18/10/17 |
| Realizar el análisis de mejora | 4 días | vie 27/10/17 | mié 01/11/17 |
| Elaboración del plan de implementación de propuesta | 7 días | jue 02/11/17 | vie 10/11/17 |
| Priorización de mejoras | 4 días | jue 02/11/17 | mar 07/11/17 |
| Cierre de proyecto | 3 días | jue 19/10/17 | lun 23/10/17 |
| Realizar informe de cierre del proyecto | 2 días | lun 20/11/17 | mar 21/11/17 |
| Realizar reunión de cierre de proyecto | 1 día | mié 29/11/17 | mié 29/11/17 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Encuestas Aplicadas

ENCUESTA

Estimado/a Estudiante: Le agradecería llenar la siguiente encuesta. Dicho documento es totalmente confidencial y será utilizado para fines educativos, el cual forma parte de la recopilación de información del Proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora Bajo Una Modalidad Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la UNA, Campus Liberia.

El cuestionario está compuesto por tres secciones, las cuales debe completar en su totalidad. Desde ya agradecemos su disposición y colaboración.

I. Datos Personales

Por favor contesta el siguiente cuestionario

| | | |
|---|-------|---|
| Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> | Edad: | Trabajas: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
|---|-------|---|

Preguntas:

1. ¿Tienes computadora en casa: Si No
2. ¿Cuentas en tu casa con servicio de internet: Si No

II. Dinámica Aula Virtual

3. ¿Para usted estudiante, ¿Que significan las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)?

4. El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es:

Nulo suficiente bueno Muy bueno Excelente

5. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor como estudiante?

Nunca A veces Frecuentemente Casi Siempre Siempre

6. ¿Al iniciar tus estudios en esta Licenciatura sabías de los usos del Aula Virtual de la UNA para interacción de las clases?

Sí No

7. ¿Consideras entendible la navegación en la plataforma del Aula Virtual de la UNA?

Si No Por qué _____

8. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a entender mejor las clases de manera?

Significativa Alternativa Irrelevante

9. ¿Qué elementos consideras contribuirían a hacer más accesible el navegar en la plataforma?

III Recursos Tecnológicos

10. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?

Si No Un poco

11. ¿Conoce en que se sustenta la modalidad Bimodal de Educación a Distancia?

Si No Tengo alguna idea

12. ¿Ha recibido alguna vez un curso en modalidad bimodal o a distancia?

Si No Por qué: _____

13. Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia.

- Si, porque las instituciones de educación superior como la UNA deben actualizarse de otra forma.
- No, porque la UNA, Campus Liberia no ofrece esta alternativa.
- Si, porque la inclusión de nuevas alternativas de enseñanza y aprendizaje siempre es positiva.
- No, porque la UNA, Campus Liberia no se encuentra preparada.
- N/R

14. ¿Si la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo?

Si No Por qué: _____

15. Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos de la Licenciatura en una oferta bimodal, ¿Lo considera un beneficio para futuras generaciones?

Si No Por qué: _____

16. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los estudiantes?

Si No Por qué: _____

“Gracias por brindar su tiempo al responder esta encuesta”

ENCUESTA

Estimado/a Docente: Le agradecería llenar la siguiente encuesta. Dicho documento es totalmente confidencial y será utilizado para fines educativos, el cual forma parte de la recopilación de información del Proyecto de Evaluación y Propuesta de Mejora Bajo Un Modelo de Educación Bimodal del Programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas y Recursos Humanos de la UNA, Campus Liberia.

El cuestionario está compuesto por dos secciones, las cuales debe completar en su totalidad. Desde ya agradecemos su disposición y colaboración.

I. Datos Personales y Puntos Susceptibles.

Por favor contesta el siguiente cuestionario

| | |
|---|-------|
| Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> | Edad: |
|---|-------|

Preguntas:

1. ¿Experiencia Laboral, como docente?

Selecciona todos los que correspondan

- Menos de un 1 año.
- De 1 a 2 años.
- De 2 a 4 años.
- De 4 a 6 años.
- Más de 6 años.

2. ¿Para usted profesor(a)? El programa de estudios de la Licenciatura en Administración, es relevante y está vinculado a las necesidades que actualmente demanda las características de la población que se identifica para la Sede Chorotega, Campus Liberia.

Si No Por qué: _____

3. ¿El programa de Licenciatura, promueve la integración de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las diferentes fases del proceso de enseñanza y aprendizaje?

Si No Por qué: _____

II. Recursos Tecnológicos

4. El dominio de habilidades que tiene en el manejo de las TICs es:

Nulo suficiente bueno muy bueno Excelente

5. ¿Desarrolla usted sus clases utilizando dichos medios?

Si No Por qué: _____

6. ¿Con qué frecuencia hace uso de estos medios para apoyar su labor docente?

Nunca A veces Frecuentemente Casi Siempre Siempre

7. ¿La utilización de los medios tecnológicos, que la UNA (Aula Virtual) ha puesto a su disposición en los cursos, ha contribuido a mejorar la impartición de sus clases de manera?

Significativa Alternativa Irrelevante

8. ¿En qué porcentaje considera usted que utiliza el Aula Virtual en su(s) clase(s)?

20% De un 20% a 50% De un 50% a 70% De un 70% a 90% Un 100%

9. ¿Del contenido de la(s) asignatura(s) que imparte, ¿cuáles son los temas o subtemas que, a su consideración, podrían apoyarse más en el uso de TICs en una modalidad bimodal para su mejor comprensión por parte de los alumnos? ¿Por qué?

10. ¿Conoce lo que significa el término Educación a Distancia?

Si No Un poco

11. ¿Conoce en que se sustenta la Educación a Distancia bajo un modelo de educación bimodal?

Si No Tengo alguna idea

12. ¿Ha impartido alguna vez un curso en modalidad bimodal o a distancia?

Si No Por qué: _____

13. Considera usted que los sistemas de Educación a Distancia representan una opción de actualización para la UNA, Campus Liberia.

- Sí, porque las instituciones de educación superior como la UNA deben actualizarse de otra forma.
- No, porque la UNA, Campus Liberia no ofrece esta alternativa.
- Si, porque la inclusión de nuevas alternativas de enseñanza y aprendizaje siempre es positiva.
- No, porque la UNA, Campus Liberia no se encuentra preparada.
- N/R

14. ¿Si la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia desarrollara al menos en un 60% los cursos del tronco común y especialidad de la Licenciatura en Administración en sus dos énfasis Finanzas y Recursos Humanos bajo una oferta bimodal estaría de acuerdo?

Si No Por qué: _____

15. Si la UNA, Campus Liberia implementara cursos bajo una oferta bimodal, ¿participaría usted de estos?

Si No Por qué: _____

16. ¿Considera necesarios cursos especiales de formación en el uso del Aula Virtual de la UNA para los profesores?

Si No Por qué: _____

17. ¿Qué tanto son indispensables las habilidades digitales para poder usar cursos planteados y desarrollados a distancia?

Significativa Alternativa Irrelevante

18. ¿Qué aspectos de evaluación del programa de estudio de licenciatura podrían mejorarse considerando la implementación de una modalidad bimodal?

“Gracias por brindar su tiempo al responder esta encuesta”