



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica

Academic advising and its impact on accredited careers at the University of Costa Rica

Elsiana Guido Guido¹

elsiana.guido@ucr.ac.cr

Universidad de Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-2838-6385>

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>

Volumen 14, Número Especial

30 de mayo de 2023

pp. 19-67

Recibido: 15 de setiembre, 2022

Aprobado: 22 de noviembre, 2022

¹ Asesora académica e investigadora del Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica. Politóloga, administradora de Programas Educativos no Formales y psicopedagoga.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Resumen

Se presenta un análisis de las principales funciones y características de la asesoría académica para procesos de autoevaluación y acreditación de carreras universitarias que se desarrolla en el Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica, a partir de la sistematización y análisis de la producción documental desarrollada por el equipo asesor, durante el período de 1999 al 2020. Concretamente, se analiza la evolución y aporte desarrollado por la asesoría de seguimiento a carreras en procesos de autoevaluación y acreditadas, a partir del año 2013. Se concluye que la asesoría de seguimiento, por sus características, incide de manera directa en cuatro aspectos a saber: en el fomento del debate académico en torno a los temas de la gestión de calidad y la construcción del compromiso de mejoramiento; en la contribución con la gestión de la calidad de carreras acreditadas; en las respuestas a necesidades comunes presentes en las carreras acreditadas y reacreditadas; y en la generación de información precisa, acerca del funcionamiento de los sistemas de calidad de las carreras acreditadas.

Palabras clave: Asesoría académica, asesoría de seguimiento, gestión de calidad, autoevaluación, acreditación.

Abstract

This article presents an analysis of the main functions and characteristics of the academic advisory for self-evaluation and accreditation processes of university programs, carried out by the Center for Academic Evaluation of the University of Costa Rica. It is based on the systematization and critical analysis of the documentary production of the advisory teams from 1999 to 2020. Special focus is given to the evolution of the contributions of academic monitoring to the programs, starting in year 2013. It concludes that the academic monitoring, due to its characteristics, had a direct impact on four aspects, namely: the promotion of

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



academic debate about quality management issues and construction of self-improvement commitments; improvement of the quality management of accredited programs; solution of common needs present in the accredited and reaccredited programs; and generation of accurate information about how the quality systems of the accredited program's function.

Keywords: Academic advisory, academic monitoring, quality management, accreditation.

Introducción

El Centro de Evaluación Académica (CEA) es una instancia de la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad de Costa Rica (UCR), que desempeña funciones tanto de índole académica como administrativa; se trata de una oficina administrativa que "mediante la investigación y la evaluación, busca contribuir al mejoramiento y la excelencia del currículum universitario, con un enfoque académico" (Universidad de Costa Rica, 2021, p.1); una de sus funciones es el asesoramiento a las Unidades Académicas (UA), en temas de planificación curricular, evaluación curricular para la mejora continua y en los procesos de acreditación (p.1), lo que incluye la autoevaluación y certificación. Para atender la función asesora a los procesos de autoevaluación con fines de acreditación, esa dependencia ha brindado a la comunidad universitaria, desde hace más de dos décadas, lineamientos para que se comprendan, analicen, ejecuten y asuman los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras en las UA y, de cara a los retos planteados por las acreditaciones y certificaciones, ha proporcionado rutas metodológicas específicas.

Este artículo analiza los principales documentos generados por el CEA, específicamente por el equipo encargado de asesorar los procesos de autoevaluación y acreditación, para determinar cuáles han sido sus propuestas, su evolución y su comprensión respecto al papel asesor, cuáles han sido sus principales contribuciones y dónde se han concentrado sus intervenciones y principales incidencias. Se analizan los documentos producidos durante el período comprendido entre los años 1999 y 2020, como insumos para asesorar

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



procesos de autoevaluación y acreditación, y los que se generaron a partir del año 2013, como parte de la asesoría denominada de seguimiento a las carreras acreditadas y reacreditadas. El objetivo principal es comprender el concepto de asesoría académica que subyace y su contribución general al mejoramiento de la calidad de las carreras acreditadas y reacreditadas de la UCR. El artículo puede resultar de utilidad e importancia para personal asesor académico de procesos de autoevaluación y para la gestión de los procesos de calidad y mejora, en las carreras acreditadas.

Metodología

Se analizaron documentos de trabajo elaborados durante los años comprendidos entre 1999 y 2021 por el personal encargado de asesorar los procesos de autoevaluación, certificación, acreditación y seguimiento de carreras en la UCR, generados para asesorías de autoevaluación, así como los que se elaboraron, específicamente, para la asesoría de seguimiento, a partir del año 2013. Dentro del primer grupo de textos, tres de ellos fueron publicados para el ejercicio de la función asesora y para uso directo con las carreras universitarias; otros dos constituyen resultados de reflexiones grupales y no tienen una aplicación práctica-metodológica directa en las asesorías, sino que emergieron como resultado de procesos reflexivos grupales por lo que mantienen un carácter inédito; y, finalmente, uno de los textos revisados, expone la visión general y estratégica de todo el personal asesor del CEA, tal y como se detalla en la tabla 1, donde se muestran los documentos para la asesoría de procesos de autoevaluación, certificación y acreditación de carreras publicados o inéditos, revisados en este estudio y elaborados durante el período 1999-2018.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Tabla 1. Procesos de autoevaluación, certificación y acreditación, período 1999-2018

Año de publicación	Nombre del documento	Tipo de documento
1999	El proceso de autoevaluación para la acreditación. Una guía orientadora	Publicado
2007	Lineamientos conceptuales y procedimientos generales sobre autoevaluación, autorregulación en la Universidad de Costa Rica	Publicado
2016	Manual de procedimientos de asesoría académica	Publicado
Año de publicación	Nombre del documento	Tipo de documento
2017	Reunión Anual del Programa de Evaluación. Diálogos e intercambio de experiencias hacia una asesoría académica de excelencia	Inédito
2018	Fases en la construcción del concepto "Asesoría Académica de Excelencia"	Inédito

Adicionalmente, se analizaron dieciséis documentos, producidos durante los años 2013 y 2020, específicamente relacionados con la asesoría de seguimiento a carreras acreditadas de la UCR, dentro de los que se encuentran informes de labores (con un carácter más administrativo e interno), también guías metodológicas, orientaciones, protocolos y lineamientos, elaborados por los equipos de trabajo, concretamente como apoyo en su función asesora. Todos los textos se analizaron de manera cronológica, es decir, de acuerdo con la fecha en la que fueron publicados, para lo cual se inició con el más antiguo; se tomaron tanto los que fueron producidos por la colectividad del equipo asesor como aquellos elaborados por una parte de él, pero no fueron considerados documentos elaborados de manera individual para la labor asesora; o sea, solo se consideraron los textos que fueron elaborados, de manera colegiada, por los equipos asesores.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



El enfoque del estudio es cualitativo y corresponde a una investigación descriptiva, en un primer término; posteriormente, tiene una connotación explicativa. Lo anterior por cuanto, primeramente, se describen y analizan los documentos generados de acuerdo con su intencionalidad y sus principales componentes y, posteriormente, se intenta encontrar, a partir de la teoría revisada, las razones por las cuales fueron elaborados, comprender el contexto universitario al que respondieron, analizar el concepto de asesoría que subyace en ellos, así como el momento del desarrollo académico del equipo asesor, del que dichas publicaciones constituyen un reflejo (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010, p. 87).

El objetivo del estudio fue el análisis de los documentos por medio de su interpretación y contextualización; para ello, se enfatizó en conocer el momento histórico en el cual fueron elaborados, el contexto universitario predominante, su contenido explícito y su propósito o propósitos.

A partir de esto se derivó la intencionalidad, el posicionamiento teórico y la perspectiva desde los cuales los temas de interés fueron concebidos, presentados e interpretados en esas obras por parte del equipo asesor. Para esto, de cada obra se consideró cómo se concebía la función asesora y cómo el concepto se fue modificando a lo largo de los años, de manera que se ajustara a los requerimientos institucionales de la Universidad, del centro asesor y a las necesidades y evolución de las carreras universitarias.

Para el análisis, se procedió a contrastar el tratamiento de esos temas en las obras, a la luz de los referentes teóricos de autores revisados para este estudio; esto permitió determinar la conceptualización y operativización de la función asesora para la autoevaluación, el posicionamiento de la persona asesora y derivar, de ahí, su incidencia intencionada en los

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



procesos de mejora y gestión académica por medio de la posterior creación y desarrollo de la denominada asesoría de seguimiento.

Los hallazgos de la revisión documental y teórica fueron complementados con datos relevantes obtenidos de entrevistas estructuradas realizadas a seis personas informantes claves, que permitieron validar y contrastar las interpretaciones; de esta manera, se incorpora la visión y realimentación de personas con experiencia asesora, directiva y docente, estas últimas en su papel de coordinadoras de las Comisiones de Autoevaluación y Gestión de la Calidad de carreras acreditadas de las áreas de la Salud y la Educación. Además, para el estudio se partió de la experiencia de la autora como asesora académica de procesos de autoevaluación y seguimiento en la Universidad. Esta triangulación contribuyó a validar la lectura colectiva de los retos institucionales realizada a lo largo de los años por parte del equipo asesor y manifestada, de manera específica, con el desarrollo de la asesoría de seguimiento.

El concepto de Asesoría Académica para la Autoevaluación en el Programa de Evaluación de Carreras: la práctica y la teoría

El equipo del CEA, encargado de asesorar los procesos de autoevaluación de carreras y los procesos de acreditación, se denomina actualmente Programa de Evaluación de Carreras (PEC), que se define como un programa universitario integrado por profesionales de diversas disciplinas que “ investiga, evalúa y asesora académicamente procesos de evaluación y autoevaluación, para promover la excelencia y calidad a través de diversas actividades de desarrollo académico” (CEA, 2021, p. 8), entre las que se encuentran las acreditaciones, reacreditaciones y certificaciones internas. Estas funciones, que se mencionan en el Plan Estratégico 2021- 2025, las realiza “propiciando el pensamiento

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

participativo, crítico y reflexivo, para el mejoramiento continuo y toma de decisiones, en concordancia con la normativa y políticas institucionales” (CEA, 2021, pp. 8-9)².

La conceptualización y operativización de la función asesora para la autoevaluación en el PEC se ha desarrollado de manera paralela a la evolución y demandas que han conllevado los procesos de autoevaluación, tanto para el CEA como para la UCR, y empezó a delinarse, de manera continua, desde finales del siglo pasado. Como lo plantea Julián López (1997), la persona que asesora necesita comprender la manera en que funciona el contexto, para poder intervenir en un contexto institucional específico (p. 84); por ello, fue importante para esta instancia, primeramente, desarrollar experiencias de acompañamiento a las carreras en sus procesos de autoevaluación, a finales de los años noventa del siglo pasado, para poder comprender, conceptualizar, analizar los retos institucionales y derivar de ahí un estilo de asesoría que respondiera a las demandas y necesidades de las carreras universitarias.

Esto implica según el autor, una comprensión amplia del fenómeno y de los procesos sociales y educativos que se desarrollaban; además, comprender su propia incidencia sobre dichos procesos y lo que el autor denomina, “los significados compartidos – la cultura institucional- que se ha gestado a lo largo de la historia de la institución” (p. 84). Si bien es cierto, debe de tenerse en cuenta, como lo menciona Malet (2017), citando a Da Cunha, 2015, que la respuesta colectiva que se elabora a esa lectura del contexto responde a su

² A lo largo de los años, los nombres de estos equipos de trabajo han variado; en un primer momento se llamó Departamento de Investigación y Evaluación Académica (DIEA), posteriormente se denominó Programa de Evaluación Académica (PEA) y más adelante, Programa de Evaluación de Carreras (PEC), según consta en el más reciente Plan Estratégico del CEA. En este artículo se utilizará la denominación más reciente, a pesar de que se trate de documentos generados cuando el equipo se conocía con otro nombre.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

vez a la concepción política, no neutra, que se fue gestando en el CEA, tanto de la educación como de la propia Universidad (p. 53)

De manera clara, debe iniciarse el análisis en el año 1999 cuando fue publicado un documento denominado *El proceso de autoevaluación para la acreditación. Una guía orientadora*, justamente cuando se estaba conformando la primera agencia acreditadora del país y esta no contaba, aún, con un modelo de acreditación oficial ni con carreras acreditadas. Aunado a este contexto, en ese momento histórico, diferentes órganos decisorios oficiales de la UCR, tales como el Consejo Universitario, la Asamblea Colegiada y la Rectoría emitían pronunciamientos en donde se resaltaba la importancia de estos procesos para la Universidad, así como el respaldo a los procesos de autoevaluación de las carreras (Barrantes, 2001, p. 81).

De manera reactiva y propositiva a la vez, con el documento del año 1999 se pretendía orientar los procesos de autoevaluación de las carreras que querían acreditarse con la agencia SINAES; para esto, el CEA “ como instancia asesora en estos procesos, se dio a la labor de operacionalizar los lineamientos proporcionados por ese ente acreditador” (Universidad de Costa Rica, 1999, p.vii), justo en medio de una coyuntura nacional e internacional que fomentaba los procesos autorreflexivos, de transparencia y de rendición de cuentas en las Universidades, además los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras.

En esa Guía Orientadora, a pesar de que no se asume un posicionamiento claro en cuanto a lo que se concibe por asesoría para la autoevaluación de carreras, se reconoce a la capacitación que brinda el personal asesor a las UA, como un componente importante de la asesoría cuando se dice, por ejemplo, que para que el proceso de autoevaluación sea

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



eficaz deben de cumplirse ciertas condiciones básicas para su ejecución, dentro de las que se mencionan a la asesoría y capacitación para la realización de las diferentes etapas del proceso de autoevaluación (p. xv). Además, se señala a la capacitación de la comisión de autoevaluación como una de las principales etapas para que estas puedan diseñar el proceso de autoevaluación en las UA (p. xv). De acuerdo con estas premisas se reconocía claramente, en esos momentos incipientes de la asesoría para los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras en la UCR, la importancia de contar con un equipo asesor formado y con la competencia para capacitar al personal docente encargado de esos procesos en las carreras, con lo cual se visualiza un papel asesor que, lejos de posicionarse como una “intervención de experto” (Escudero, 1992, p. 59), se ubica en una posición que más bien promueve una participación activa de la carrera en el desarrollo de sus procesos de autoevaluación, para lo cual, capacita, forma y guía. Esta necesidad expresada llama la atención por cuanto, en ese momento, apenas iniciaban los procesos, aunque, aun así, era clara la necesidad de involucrar al personal asesor en capacitaciones formales y en procesos articulados de formación. Al respecto, destacan dos experiencias formativas del personal asesor, realizadas ambas en la década de los noventa: una en el año 1995, cuando la UCR formó parte del Proyecto de Autoevaluación del Programa Cre-Columbus y la otra se trató del Proyecto de Autoevaluación y Capacitación en Gestión Alfa (Barrantes, 2001, p. 80).

Ocho años después, ya con varias carreras acreditadas en la UCR, se hace público otro documento denominado *Lineamientos conceptuales y procedimientos generales sobre autoevaluación, autorregulación en la Universidad de Costa Rica* (2007) elaborado por el personal asesor; en este no se definía aún, de manera concreta, qué se entendía por asesoría; sin embargo, es posible determinar a partir de sus intencionalidades, que el papel asesor se visualizaba como *acompañante* puesto que las carreras, para llegar a los juicios

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

de valor acerca del estado de su calidad académica, podían contar, se dice, con “ el acercamiento de asesoría, de acompañamiento” (Universidad de Costa Rica, 2007, p. 16). A pesar de tener en ese momento histórico relativamente pocas carreras acreditadas, en los *Lineamientos* se presentaba el resultado de un análisis realizado acerca de los factores limitantes y los que podrían incidir, de manera positiva, en los procesos de autoevaluación activos en ese momento; como parte de ello, se reconocía que la calidad y pertinencia de la asesoría recibida por la carrera, podría ser un factor importante al respecto y coadyuvar al fomento de prácticas de planificación y evaluación de las carreras (Universidad de Costa Rica, 2007, p. 37).

A partir de las premisas anteriores, es clara la intencionalidad de posicionar al papel asesor como coadyuvante del desarrollo de procesos organizativos de las UA (Sánchez, 1997, p. 331), para favorecer la evolución y mejora continua de la carrera. También, se seguía reconociendo y promoviendo la capacitación constante del equipo asesor (Universidad de Costa Rica, 2007, p. 37), justamente para que pudiera ejercer esta función de incidencia directa en la planificación y gestión de los procesos de autoevaluación. Desde ese entonces, se reconocía la importancia de que las carreras en procesos de autoevaluación recurrieran a la asesoría del personal del CEA y no trabajaran de manera independiente, puesto que se consideraba que la asesoría podría garantizar que se siguieran todas las fases establecidas y no se tuviera un aumento en la duración de los procesos de autoevaluación, o en la desmotivación de las personas que integran las comisiones (Universidad de Costa Rica, 2007, p. 38).

Se puede concluir que ya para el año 2007, se empezaban a delinear aspectos importantes de la calidad de una asesoría, tales como el apoyo concreto que se podía ofrecer a las carreras en la planificación de los procesos de mejora y, en general, como facilitadores de

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

los procesos organizativos inherentes a las autoevaluaciones; además, se brindaba acompañamiento en la construcción de los juicios de valor acerca del estado de la calidad académica y preveía una incidencia directa en la ejecución de los procesos de autoevaluación, por medio de la capacitación de las personas encargadas de esos procesos de mejora y calidad en las carreras. Es claro que la calidad de esta capacitación se visualizaba como una garantía para que las autoevaluaciones fueran expeditas, eficaces y eficientes.

En 2016, con una vasta experiencia acumulada en autoevaluaciones y acreditaciones con agencias nacionales y extranjeras, el tema de la asesoría académica, y sus características fue analizado como colectividad y plasmado en un procedimiento denominado *Manual de procedimientos de asesoría académica*; aquí se sistematiza la información sobre la manera en que se habían desarrollado las asesorías a lo largo del tiempo, se concreta la maduración del equipo durante los dieciséis años de asesorías a procesos de autoevaluación y, finalmente, se reconoce la naturaleza académica de la función asesora.

Del manual sobresalen dos aspectos que merecen la pena destacar: por un lado, se ratifica que la asesoría se concibe dentro del contexto específico que tiene cada carrera y, por otra parte, que esta contextualización es la que enmarca las intervenciones y mediaciones que se realizan con el objetivo de favorecer los procesos de autoevaluación y mejora. Se establece que la función asesora se lleva a cabo en el marco de las políticas y las normativas universitarias, en lo que respecta a la planificación e implementación de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y, en general, en la mejora continua, según se dice, con el objetivo de alcanzar la excelencia académica (CEA, 2016, p. 3).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Este llamado a la comprensión detallada del contexto constituye un punto fundamental en la conceptualización de la función asesora, ya que posibilita identificar las necesidades y requerimientos específicos, tal y como lo refiere Sánchez (1997), por cuando para poder conocer realmente una carrera, la persona asesora tiene que tener la capacidad de “describir e interpretar lo que en el seno de las mismas ocurre” (p. 332), esto significa apropiarse de “los sistemas o universos de significados que sus miembros comparten” (p. 332) y que están en la base de las acciones que realizan.

De esta forma, el personal asesor contribuye a que las personas integrantes de las comisiones encargadas en las UA “se conozcan, interpreten y den significado a los acontecimientos que en ellas ocurren y favorezcan de este modo los procesos de cambio e innovación” (Sánchez, 1997, p. 332); lo que contribuye a una construcción “idiosincrática”, en función del tipo de institución, carrera en que se inserta o el momento histórico específico pues, como lo manifiesta Finkelstein et al. (2017) “desde múltiples enfoques desarrolla acciones de intervención que incluyen la dimensión ética, política, teórica y didáctica” (2017, p. 53).

Un año después de la publicación del *Manual de procedimientos*, en el año 2017, se llevó a cabo una reunión que contempló varios días de trabajo de las personas integrantes del entonces recién creado PEC. Aquí se discutió acerca de las características que debía de tener una asesoría académica para poder denominarse de excelencia y se propuso establecer la ruta de la asesoría académica para alcanzar la excelencia. Lo relevante de este encuentro fue que se logró consenso grupal en el sentido de que la asesoría académica incide de manera intencionada en la gestión académica de la calidad de las carreras, lo que quedó consignado en la introducción del documento generado de ese encuentro denominado *Reunión Anual del Programa de Evaluación. Diálogos e intercambio*

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



de experiencias hacia una asesoría académica de excelencia. En ese momento histórico se consideraba que las personas asesoras

por la naturaleza de su quehacer, desempeñan acciones de incidencia directa en la gestión académica de calidad de las carreras de la UCR, principalmente desde los procesos de asesoría y acompañamiento que ofrecen a distintas UA, en especial, aquellas que desarrollan acciones de autoevaluación y gestión de la mejora como parte de su ruta hacia el desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de condiciones que procuran excelencia. (CEA, 2017d, p. 3)

En este propósito de incidencia en la gestión académica de una carrera, se requiere construir un tipo de liderazgo en el personal asesor para poder ejercer la injerencia deseable en las diversas acciones de mejora; lo anterior significa, según Escudero (1992), que la persona asesora tiene tanto un papel formador como facilitador del cambio, con lo que contribuye, de manera decidida, en la innovación y la mejora continua (pp. 62-63). Para el autor, facilitar ese cambio significa mover estructuras y funciones, promover nuevos aprendizajes en las personas y contribuir a modificar las estructuras en diferentes contextos. Siguiendo a Fullan (1990), Escudero (1992) considera que los cambios deben orientarse, apoyarse y dinamizarse por lo que visualiza a la persona asesora como líder de esos procesos por medio de una vinculación horizontal y colegiada, y no por medio de procesos directivos o controladores (p. 63).

La persona asesora como líder significa también, en los términos planteados por Sánchez (1997), trabajar con el equipo docente más que intervenir sobre ellos, por lo que insiste en que se debe cuidar que el tipo de relación que se establezca sea de iguales porque esto permite valorar “ las aportaciones desde perspectivas diferentes, facilitando instrumentos

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

de cambios, pequeñas experiencias que requieran de la reflexión, elaboración, aplicación y discusión de grupos de trabajo acerca de los efectos que se producen” (p. 332). Esta característica de la función asesora, ya delineada por el equipo asesor en el 2017, se refuerza cuando Escudero (1994), citando a Liberman (1986), explica que el aporte de la persona asesora se visualiza como un “trabajar con, y no intervenir sobre” (pp. 63-64).

Para Sánchez (1997), una de las funciones de la persona asesora es que se constituye en facilitadora de un proceso de mediación entre teoría y práctica (p. 333), lo cual parece tener muy claro el equipo asesor del PEC en el año 2017, por cuanto reconoce la importancia de un adecuado manejo de las bases teóricas y metodológicas sobre evaluación, pero dejando claro, a la vez, la diferencia de funciones entre quienes realizan directamente las evaluaciones (personal de las carreras propiamente) y quienes las asesoran y acompañan (CEA, 2017b, p. 31). Como resultado de esas reflexiones se evidenció que, justamente por su papel asesor de las autoevaluaciones, el perfil de la persona asesora tiene un papel complejo, para lo cual debe diseñar modelos sustentados en la teoría y planear y facilitar capacitaciones o acciones formativas. Es claro que con ello el personal asesor identifica como prioridad en la función asesora, “tener *claro el fundamento teórico conceptual en las asesorías* y desde dónde se posiciona cada modelo y enfoque evaluativo” (CEA, 2017b, p. 31). Escudero (1992) propone una persona asesora especialista en ciertos contenidos, técnicas y procedimientos, pero sobre todo en saber movilizar al profesorado con el que trabaja y que sea capaz de analizar el entorno en el que se dan las interacciones, para lograr, con un apropiado estilo de liderazgo, los objetivos de mejora propuestos; además, insiste en su función de “construir entornos que ayuden a solucionar los problemas”, y no llegar como “un mago a solucionar los problemas”, sino a movilizar los recursos para que, de manera colectiva eso se pueda hacer (p. 64).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



En 2017, también se reafirmó la idea, ya enunciada desde años atrás en el CEA, referida a que el ejercicio de la función asesora parte de la consideración de que cada carrera es diferente y tiene características particulares, lo cual demanda una función analista de la persona asesora que le permita comprender el medio en el que se desarrolla la asesoría, tener claridad de cuáles son sus propios esquemas interpretativos y explicativos, y la manera en que los adapta a cada circunstancia.

Esta función analista hace referencia a “pasar la realidad por un filtro”, es decir, por la teoría. Según López (1997), quien asesora “accede a la realidad con su teoría provisional y la hace pasar por el filtro del análisis”, por tanto, utiliza los marcos conceptuales que ha construido (p. 85). En ese momento, hubo consenso en el equipo en que la asesoría para la autoevaluación debe fomentar prácticas que promuevan una cultura de evaluación continua (CEA, 2017b, p. 33) y se promovió un enfoque hacia el empoderamiento y diálogo “donde las personas involucradas en el proceso de autoevaluación se apropien de éstos” según se explicaba, porque esos procesos “poseen un anclaje institucional, de forma tal que no resulte en una imposición inherente a la academia.” (CEA, 2017d, p. 33). Este enfoque, también compartido por Escudero (1992), parte de que la asesoría no se concibe como una mera transferencia de los conocimientos del personal asesor hacia las personas que se asesoran; al contrario, los productos elaborados por el PEC dejan claro que no se concibe a la asesoría como un proceso unidireccional o simplista y el Programa no propone realizar intervenciones desde la perspectiva de una persona “experta” (Escudero, 1992, p. 54).

Un producto fundamental del trabajo del equipo asesor, plasmado en el documento mencionado (2017b) fue la propuesta de nueve mecanismos estratégicos, que interactúan entre sí y están estrechamente vinculados, necesarios para la gestión y el fortalecimiento de una asesoría que, según se dice, aspira a alcanzar niveles de excelencia académica.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Los nueve mecanismos propuestos son: 1) punto de partida de la asesoría académica, 2) gestión del conocimiento, 3) formación y capacitación continua, 4) proyección académica, 5) comunicación estratégica multinivel, 6) incidencia técnico-académica con autoridades, 7) desarrollo metodológico, 8) gestión de calidad y monitoreo y 9) evaluación (CEA, 2017b, pp. 50-54).

De esos mecanismos estratégicos es posible caracterizar tanto a la persona asesora como al equipo asesor: en cuanto a la persona asesora, destaca que tiene que estar plenamente capacitada para ejercer su función, lo que significa haber recibido la inducción debida y encontrarse actualizada sobre los distintos desarrollos técnicos y académicos del PEC; además, debe tener conocimiento de lo que hace el CEA como oficina, la Vicerrectoría de Docencia y las instancias afines al trabajo; investiga sobre las temáticas relacionadas con las áreas de desarrollo académico vinculadas con los procesos de asesoramiento y está en constante formación y capacitación, ya que esto se considera importante y clave “en su rol de agentes multiplicadores de conocimiento en las UA” (CEA, 2017b, p. 52). Aunado a lo anterior, cuenta con proyección académica, por ejemplo, participa en pasantías, congresos, simposios o talleres nacionales e internacionales.

Adicionalmente, el mecanismo relativo al desarrollo metodológico promueve, de manera directa, no solo el crecimiento del personal asesor, sino que también se visualiza como un apoyo al desarrollo de capacidades en las carreras para fortalecer, según se menciona, sus procesos de aprendizaje y de gestión de la calidad (p. 53), lo cual en términos de Finkelstein et al. (2017), se refiere a aquellos atributos de índole académica y/o profesional presentes en el profesional asesor, tales como su trayectoria profesional y los conocimientos y saberes que posea sobre su especialidad y sobre la institución universitaria (p. 59).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Como equipo asesor se visualiza una función asesora grupal que tiene relación e incidencia técnico-académica con las autoridades y con instancias universitarias vinculadas. En lo que respecta al mecanismo de gestión de la calidad, se incluyen aquí algunos aspectos considerados imprescindibles para el desarrollo de una asesoría, como contar con los recursos adecuados, tener el personal idóneo, así como disponer de manuales, procesos y procedimientos actualizados para llevar a cabo las distintas acciones que se atienden desde las asesorías (p. 54). Finalmente, se introduce un tema innovador referido a la evaluación de la asesoría, en donde se reconoce la importancia del necesario monitoreo y evaluación del desarrollo de las asesorías y del desempeño del personal y los resultados obtenidos, según se dice, para promover el mejoramiento continuo (p. 54).

Dicha reunión del año 2017 marca un punto de inflexión en la madurez del PEC, por cuanto a partir de ese profundo desarrollo conceptual y metodológico, el equipo asesor consideró la importancia de evolucionar de una asesoría de calidad hacia una asesoría de excelencia; para ello, retomó la relevancia de los procesos de formación y capacitación en distintas áreas de la evaluación y destacó la capacidad de analizar el contexto, cuando manifiesta que lo que se busca con una asesoría de excelencia es “ desarrollar una evaluación más reflexiva, contextual, centrada en los valores institucionales y en el perfeccionamiento de las metodologías, para incidir en el mejoramiento continuo de las carreras” (p. 31).

Ese llamado o consideración hacia los aspectos institucionales implica conocer a la *organización*, según López (1997), en este caso a la UCR y a sus carreras, su estructura y los procesos tecnológicos que posibilitan que se cumplan los fines; y también conocer la institución, o sea, los procesos formales o sociales que permiten comprender lo que sucede (p. 86). Para ese análisis institucional, la persona asesora debe contemplar, de manera equilibrada, tanto lo que ocurre a lo interno de las instituciones como lo que sucede

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

externamente. Como analista de la situación, la persona asesora se convierte, a la vez, en objeto del análisis; tiene destrezas para interpretar y reflexionar desde una perspectiva interdisciplinaria; además, tiene la capacidad de analizar las dimensiones psicodinámicas como la comunicación o las interrelaciones entre las personas (López, 1997, pp. 90-91).

La función analista de la persona asesora se fue perfilando, de manera más clara, en otro producto obtenido de la reflexión de ese encuentro del PEC en el año 2017, de donde surgió una propuesta concreta de definición de asesoría académica de excelencia. Para la construcción teórica de este constructo, se hace referencia a una asesoría enmarcada dentro de un entorno académico “que contiene aspectos que delimitan el ámbito interventor, tales como el contexto político de las UA, la experiencia de la persona asesora y el conocimiento que tenga acerca de manejo de grupos, de temas curriculares, además de aspectos teóricos (Acuña, Guido y Calvo, 2018, p. 7).

Es en ese sentido que el equipo que trabajó en esta propuesta concluye que el concepto de asesoría académica de excelencia es una asesoría que tiene claro su objetivo, que es rigurosa pero flexible cuando se requiera, que puede gestionar las tareas requeridas y que tiene capacidad de visualizar y prever los diferentes escenarios académicos y políticos. Así mismo, se alcanza un grado de excelencia en la asesoría cuando, como producto del trabajo asesor, se logra incidir, de manera planificada o intencionada, en el ámbito de acciones desarrolladas en las UA, orientadas a la mejora y al establecimiento de mecanismos de gestión de la calidad (p. 7).

De acuerdo con lo anterior, se hace una distinción entre asesoría académica y asesoría académica de excelencia en términos de su accionar, intencionalidad y valor agregado, pues la asesoría académica, según se menciona, se distingue de otras asesorías en cuanto

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



analiza y facilita insumos para la comprensión de la situación de la UA, a partir de una visión integral, con la finalidad de coadyuvar a la toma de decisiones orientadas a la autocomprensión, autorregulación y mejora de las actividades sustantivas (Acuña, Guido y Calvo, 2018, p. 8). Mientras que la asesoría de excelencia y, por lo tanto, el personal asesor que promueve eso, busca incidir, de manera claramente intencional, es personalizada y, por ende, responde a cada demanda de manera particular y supone un papel de la persona asesora no solo analista, en los términos expuestos, sino también académica. Esto se resume en el documento de la manera siguiente cuando se dice que la asesoría de excelencia

Es la vinculación intencionada de los distintos elementos que conforman el ámbito de trabajo de la persona asesora, para comprender y realimentar a una demanda académica contextualizada. Por tanto, no constituye una actividad ni labor administrativa ni procedimental, sino una acción comprensiva y de valor agregado. (Acuña, Guido y Calvo, 2018, p. 8)

De acuerdo con Coronel (1997), la persona asesora, como analista, demanda “el conocimiento de la organización, de su funcionamiento, de los procesos organizativos propios y específicos de la dinámica institucional” (p. 173); coincide con Goodman (1994), a quien cita, en el sentido de que el personal asesor no puede ser un “mero mercader” (Coronel, 1997, p.177), que solo identifique el tipo de información que el personal docente “necesita” y que él o ella como experto le proporciona, como si fuera un médico que diagnostica la enfermedad y ofrece un tratamiento adecuado; más bien, el autor hace un llamado para esto que justamente el personal del PEC denominó “valor agregado” cuando menciona que deben “convertirse en participantes informados y comprometidos en la reconstrucción de las prácticas discursivas” de las personas que asesora (Coronel, 1997, p.177).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Para el autor, la persona asesora debe poder interpretar la realidad organizativa y, a partir de ahí, tener la capacidad de visualizar condiciones para el cambio. (Coronel, 1997, pp. 177-178). De manera coherente con todo este planteamiento, el Plan Estratégico del CEA 2021-2025 le otorga una connotación académica a la función asesora, por cuanto menciona que el personal asesor investiga, evalúa y asesora académicamente procesos de evaluación y autoevaluación, para promover la excelencia y calidad a través de diversas actividades de desarrollo académico, como la certificación interna, la acreditación y la reacreditación de carreras de grado, entre otras; propiciando el pensamiento participativo, crítico y reflexivo, para el mejoramiento continuo y toma de decisiones, en concordancia con la normativa y políticas institucionales (CEA, 2021, pp. 8-9).

En este recuento de la evolución del concepto de asesoría, se evidencia el recorrido y los aportes realizados por el personal asesor de procesos de autoevaluación y de mejora continua, en donde se transitó, durante más de 20 años, hacia un concepto de asesoría académica, en el cual ningún proceso, o intervención por parte de la persona asesora, se implanta de manera mecánica; el resumen de este posicionamiento se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Posicionamiento de la función asesora para procesos de autoevaluación y acreditación de carreras

-Persona líder de procesos de cambio y reflexión para favorecer y colaborar, de manera horizontal y colegiada, con las discusiones en las Unidades Académicas y con el pensamiento crítico y reflexivo en torno a los temas de calidad y mejora continua.	- Realiza ejercicios de análisis contextual e institucional a partir de un estudio exhaustivo de los ambientes académicos, su historia, trayectoria y sus prácticas culturales. - Comprende las necesidades y la evolución de los procesos de mejora.
---	--

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla funciones académicas y analistas. - Interviene en contextos específicos de las Unidades Académicas y les otorga un valor agregado por medio del análisis de las demandas académicas que se le presentan. | <ul style="list-style-type: none"> -Comprende los procesos organizativos, sociales, de lenguaje y de poder. -Facilita herramientas teóricas, conceptuales y metodológicas pertinentes. |
|--|--|

Se considera que la asesoría de seguimiento de carreras acreditadas y reacreditadas, surgida en el año 2013, constituye un ejemplo de la materialización de la conceptualización de la función asesora esbozada anteriormente. Las características de este tipo de asesoría se explicarán a continuación por medio del análisis de su surgimiento y evolución discursiva plasmada en los diferentes documentos producidos.

La Asesoría de Seguimiento: creación, fortalecimiento, maduración y consolidación

Desde inicios del año 2013, la entonces Dirección del CEA, en conjunto con la Vicerrectoría de Docencia de la UCR deciden fortalecer el acompañamiento y asesoría que se le brindaba a las carreras una vez que obtenían su condición de acreditadas por una agencia nacional o internacional; para ello, se le asigna a un grupo de personas asesoras la tarea de darle contenido y sustento teórico a lo que se denominó la Unidad de Seguimiento (US), con la finalidad de brindar asesoría de seguimiento a las carreras acreditadas, sobre todo con la agencia oficial, SINAES.

De acuerdo con el análisis realizado por M. Picado, son varios los factores que confluyen en la necesidad de apoyar a las carreras, tanto durante sus procesos de autoevaluación como una vez que obtienen la acreditación. Por un lado, para mejorar los canales de comunicación entre las UA, el CEA y la agencia SINAES, por el otro, menciona el incremento en el número de agencias internacionales que empezaban a tener relación con las carreras universitarias, lo que provocó que dejara de ser la agencia SINAES la única

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

presente en el contexto universitario; esta situación se reflejó en una mayor demanda de trabajo de asesoría para el CEA, a lo que se sumaban las demandas de asesoría puntual con respecto a la formulación y evaluación de los atributos en los planes de estudios, que planteaba la agencia canadiense que acreditaba a las carreras del área de las ingenierías (Comunicación personal, 15 de setiembre, 2021). Se crea la asesoría de seguimiento en el año 2013 “como apoyo a las carreras en la gestión de sus CM, pero también se buscaba apoyar y monitorear, desde el CEA, el avance del cumplimiento de las acciones de mejora y que éstas no quedaran para ser ejecutadas al final de los procesos” (M. Picado, comunicación personal, 15 de setiembre, 2021).

Lo que en un primer momento se definió como asesoría de seguimiento para el CEA, se basó, sobre todo, en documentos de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y se propuso como “una función continua que brinda información a las personas interesadas sobre el desarrollo de un proyecto o de un programa”, se decía que se buscaba plantearlo como una función continua cuya utilidad residía en que proporciona “indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados” según se cita a esta instancia internacional en un primer documento elaborado concretamente para la asesoría de seguimiento titulado *Protocolo para la lectura de los Compromisos de Mejoramiento y para el seguimiento de las carreras acreditadas*, del año 2013 (CEA, 2013b, pp. 2-3). En este primer acercamiento al tema, se proponía a este tipo de asesoría como una manera de conocer y fomentar la gestión de calidad de las carreras, de llevar un registro institucional acerca del cumplimiento de los objetivos del CM y del desempeño de los indicadores propuestos para su ejecución; en ese momento se visualizaba, claramente, su intervención en la planificación de la ejecución de las actividades y de los objetivos propuestos en los CM. Se dejaba claro entonces, que la ejecución de las actividades, además de ser un mecanismo para dar cuenta de los

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



resultados obtenidos por las carreras acreditadas, debía ser planificada para poder desarrollarse de manera eficaz, transparente y participativa (CEA, 2013b, pp. 2-3). De acuerdo con el planteamiento anterior, las funciones del personal asesor de seguimiento consistían en un acercamiento a las carreras para promover la generación y sistematización de información para la toma de decisiones, y asesorar en la gestión de los procesos de calidad que garantizan el mantenimiento del estado, o condición de carrera acreditada o certificada.

En ese año se definió que la asesoría de seguimiento se brindaría en dos momentos: primero, se tendría una intervención en ocasión de la formulación del CM, antes de ser presentado a la agencia de acreditación; y, segundo, se acompañaría a las carreras en el cumplimiento de esos compromisos y en la presentación de los informes de avance de cumplimiento (CEA, 2013b, p. 4). En el año 2013, la asesoría de seguimiento atendió un total de 22 carreras de la UCR (CEA, 2013a, p. 2), para lo que fueron establecidas cuatro funciones generales de esta asesoría, que se desglosan en la tabla 3 junto a sus principales características.

Tabla 3. Funciones de la asesoría de seguimiento y sus características principales, definidas en el año 2013

Funciones de la asesoría de seguimiento	Características principales
1. Asesoría en la elaboración de CM	El CM se define como producto del proceso de autoevaluación de las carreras.
2. Revisión de CM antes de que el documento sea presentado a la agencia de acreditación	Aseguramiento de que los CM cuenten con viabilidad institucional, política, técnica, económica y legal.
3. Revisión de los avances periódicos del cumplimiento del CM	Se presenta un procedimiento interno para el ordenamiento y la revisión de estos informes.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Planificación integrada de
seguimiento a carreras acreditadas

Trabajo de manera integrada con todas las carreras que se encuentran en fase de ejecución de sus CM, con el objetivo de maximizar las oportunidades y los recursos institucionales.

Funciones de la asesoría de seguimiento

Características principales

Planificación de actividades para el seguimiento de los CM de carreras acreditadas.

Fuente: Elaboración propia, basado en CEA, 2013b.

En este primer documento elaborado, se nota un intento por ordenar y delimitar el trabajo de esa asesoría específica, por tal razón se presentan procedimientos y protocolos propios para la revisión de los CM y su seguimiento; además, se delinea un posicionamiento teórico y metodológico inicial, respecto a algunos conceptos clave, como son CM y seguimiento. A partir de estos primeros acercamientos con las carreras, por parte del equipo asesor de seguimiento, y como resultado del análisis de la información recopilada, se inicia un proceso de atención a sus necesidades particulares, de análisis de las situaciones y de desarrollo teórico, instrumental y metodológico para este tipo de asesoría.

En 2015, con dos años de experiencia en el tema de la revisión y elaboración especializada de CM, de seguimiento y asesoría a las carreras acreditadas y certificadas por la UCR, y con la atención de 25 carreras (CEA, 2015b, p. 2), la Unidad de Seguimiento elabora otro documento titulado *Guía para la elaboración y seguimiento de los compromisos de mejoramiento de la Universidad de Costa Rica*. Este documento recoge la experiencia acumulada y afina algunos de los momentos de intervención y asesoría definidos anteriormente, por lo que se nota un fortalecimiento de este tipo de asesoría. En este documento orientador, se contemplan tres momentos en los cuales la asesoría de

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



seguimiento interviene, los que se incluyen en la tabla 4, junto con las principales características de cada uno de ellos.

Tabla 4. Momentos de asesoría de seguimiento y sus características principales, 2015

Momentos de la asesoría de seguimiento y sus principales características
<p>Momento 1. Sensibilización sobre el Compromiso de Mejoramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone acciones de sensibilización-información dirigidas a varias poblaciones de interés de la carrera, tales como directores (as), personal docente y administrativo, y estudiantes. - Busca contribuir al fomento de las discusiones académicas sobre los temas de mejoramiento continuo y calidad de la educación superior, puesto que esta unificación conceptual inicial permitirá aglutinar los esfuerzos en la posterior ejecución del CM.
<p>Momento 2. Elaboración del Compromiso de Mejoramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca la divulgación de herramientas metodológicas para facilitar la elaboración del CM, así como su eventual monitoreo y seguimiento. - Contiene la revisión de la suficiencia, pertinencia, claridad, rigurosidad y oportunidad del CM.
<p>Momento 3. Seguimiento del Compromiso de Mejoramiento</p>

Fuente: Elaboración propia basada en CEA (2015a pp.1-2).

Se reagrupan las funciones concretas de la asesoría de seguimiento en tres grandes momentos y se incorporan dos temas relevantes para la función asesora: lo relacionado con la sensibilización e información a las poblaciones de interés y lo relativo al seguimiento

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

a los objetivos contenidos en el CM. En el primer momento, la asesoría asume un papel propositivo que busca concienciar a las diferentes poblaciones que intervienen en el proceso de su construcción, acerca de la importancia de que el CM se visualice como un “instrumento de gestión y planificación de la carrera” (CEA, 2015a, p. 7). Con ello, lo que se pretende es fomentar la participación de estas poblaciones en las sesiones de análisis, discusión y toma de decisiones, respecto a los hallazgos encontrados durante la autoevaluación. En el segundo momento, se insiste en que esa fase inicia desde la realización del proceso de autoevaluación, por cuanto es ahí que se comienzan a detectar y sistematizar, por parte de las carreras, las fortalezas y los aspectos a mejorar; aquí el papel de la asesoría de seguimiento inicia con un componente formativo hacia las personas integrantes de la Comisión de Autoevaluación y Gestión de la Calidad (CAGC) de la carrera, puesto que el énfasis de la asesoría está en incidir en que el CM recoja, de manera transparente, el resultado de las reflexiones y discusiones internas de la carrera acerca de su concepto de mejora continua, calidad, excelencia, autonomía y proyección social, entre otros.

La metodología utilizada posiciona al equipo asesor como una especie de coach para la carrera, por cuanto promueve las reflexiones mediante talleres y reuniones de discusión con personal docente, estudiantes, sector administrativo y técnico de la carrera en donde se utilizan técnicas propias de coaching académico que buscan fortalecer las capacidades en las personas para diagnosticar y resolver sus problemas (Fremerey, 2008), con la intención explícita de facilitar el aprendizaje y las discusiones, así como acompañar a las carreras en la búsqueda y generación de nuevas respuestas (Wolk, 2003, p. 23).

El papel asesor- coach ha resultado pertinente en este momento de elaboración del CM, ya que perfila a la persona asesora de seguimiento como acompañante y facilitadora del

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



proceso de reflexión, por medio de la técnica del planteamiento de preguntas. Esta relación estrecha que se establece con las carreras permite, desde la perspectiva de una de ellas “tener un punto de referencia externo que nos ubicaba, como carrera, en lo que se debe considerar a la hora de asumir los compromisos de mejora” (V. Ureña, comunicación personal, 7 de setiembre, 2021); además, este involucramiento de la persona asesora hace que cumpla diversas funciones, tales como facilitadora en algunas etapas del proceso y sistematizadora de aquella información que puede resultar útil para la toma de decisiones de la carrera. (V. Ureña, comunicación personal, 7 de setiembre, 2021).

Finalmente, la asesoría, en el tercer momento, se concentra en la gestión de la calidad de las carreras y, de manera específica, en que el CM se integre a los demás instrumentos de planificación con que cuentan las carreras, como el Plan Estratégico y los planes operativos, para que la gestión de la calidad incorpore los demás procesos académicos fundamentales que se desarrollan, incluidas las carreras que deben abocarse al tema de la evaluación de los atributos de egreso.

En resumen, las intervenciones de la asesoría se centran en la manera en que la carrera gestionará su mejora continua y la calidad de sus procesos, por lo que coadyuva a la planificación de la gestión de la calidad, entendida esta, tal y como lo propone Tapia (2013), citando a Vilca (2010), como todas las estrategias de una carrera que se orientan al control, a la garantía y a la promoción de la calidad, en donde queda claro que, dentro de las estrategias, se debe contemplar a las políticas, a las acciones concretas y a los procedimientos (p. 24). La autora señala que la gestión de calidad es una actividad “de tipo directivo en varios niveles de una organización, orientada a lograr de manera sistemática un incremento de la calidad de lo que dicha organización se propone” (Tapia, 2013, p. 24).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Se coincide con el reto expresado por la profesora V. Ureña, al manifestar que la instancia asesora debe lograr trascender los procesos de autoevaluación y los CM “para que las carreras logren implementar un sistema o la definición de mecanismos que garanticen la gestión de la calidad sostenida en el tiempo” (Comunicación personal, 7 de setiembre, 2021); pues como se vio, ya para el año 2015, se perfila que el seguimiento a las carreras es posible por medio de una asesoría que promueve un acercamiento estrecho con la carrera, con el objetivo de que esta genere y sistematice la información que le será significativa para la toma de sus decisiones académicas; también, se busca generar discusiones e incidir en la gestión de las diferentes estrategias de la carrera, que promueven procesos de calidad.

En el año 2020, se atendía a un total de 52 carreras universitarias por medio de la asesoría de seguimiento (CEA, 2020b, p. 4), y es cuando se desarrolla el documento titulado *La asesoría de seguimiento en la Universidad de Costa Rica. Un panorama general* (CEA, 2020c), en el que se visualiza un importante proceso de maduración por cuanto se transitó hacia un nivel superior de desempeño que posibilitó la consolidación de la propuesta de asesoría; además, es notorio que al titular de ese modo al documento, se abandonaba el énfasis puesto en la asesoría para los CM, y se daba paso a una asesoría de seguimiento con una connotación más general y enfocada en la mejora de la carrera. En esa producción académica del año 2020, se identifican claramente cuatro momentos en los cuales se interviene, los que se detallan en la tabla 5.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Tabla 5. Momentos de asesoría de seguimiento y sus características principales, definidas en el año 2020

Momento de la asesoría de seguimiento	Características principales
1. Elaboración del CM	<p>Priorización de las debilidades encontradas durante el proceso de autoevaluación</p> <p>Definición precisa de causas y las debilidades encontradas durante la autoevaluación</p> <p>Planteamiento de objetivos de mejora</p>
2. Análisis y presentación del CM durante la evaluación externa y revisión del informe de pares	<p>Asesoramiento a la carrera para la reunión de análisis y presentación del CM</p> <p>Participación en la reunión de análisis y presentación del CM.</p>
3. Apoyo en el cumplimiento de las acciones de mejora planteadas por las carreras y en la gestión de la calidad	<p>Apoyo en la planificación de las tareas que se deben ejecutar</p> <p>Desarrollo de guías metodológicas</p>
4. Elaboración de informes de cumplimiento de los objetivos contenidos en el CM	<p>Asesoría para elaboración de los informes de cumplimiento</p> <p>Revisión académica de los informes de cumplimiento</p>

Fuente: Elaboración propia con base en CEA, 2020c.

Estos cuatro momentos propuestos en el documento responden no solo a la evolución y afinamiento en la definición y praxis de este tipo de asesoría, sino que además, los momentos se visualizan como respuesta a los cambios y demandas, tanto por parte de la

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



agencia acreditadora oficial como por parte de las carreras acreditadas, reacreditadas o certificadas de la UCR. Seguidamente, se explican las características asumidas por la asesoría, en cada parte esencial de los cuatro momentos señalados.

En el primer momento de elaboración del CM, la asesoría de seguimiento se centra en promover en la carrera el análisis y la priorización de las debilidades encontradas durante el proceso de autoevaluación; además, se orientan las discusiones en la carrera hacia la definición de las causas de cada debilidad y la puntualización de los objetivos de mejora. Desde la asesoría se insiste mucho en el carácter participativo y colegiado de este momento, y en la importancia de establecer una discusión académica entre todas las poblaciones internas de interés para la carrera, con el fin de que los CM sean cada vez “más estructurales y apunten hacia aspectos críticos que incidan realmente en la mejora de la carrera”, favoreciendo que los esfuerzos y recursos se enfoquen de manera estratégica (F. Arias, Comunicación personal, 16 de setiembre, 2021).

Para facilitar el papel de la persona asesora como mediadora-facilitadora y coach, se recurre a diferentes herramientas, desarrolladas en el PEC, tales como la *Matriz integradora* (CEA, 2015d), el cual es un recurso-instrumento metodológico que se usa durante el proceso de autoevaluación, que permite obtener el listado de debilidades y “sistematiza toda la información resultante de la autoevaluación”, además, “en él la carrera puede ir valorando cada uno de los criterios y obtener, al final, una valoración de su estado real, así como la identificación de las debilidades y fortalezas.” (CEA, 2020a, p. 6).

En el segundo momento, se analiza y presenta el CM durante la evaluación externa y, posteriormente, se revisa el informe de pares de manera conjunta con la carrera. La adición de esta fase a lo que venía siendo la asesoría de seguimiento, se debe a la adaptación a

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

dos cambios en el proceso de seguimiento de las carreras acreditadas, por parte de la agencia SINAES: uno referente a la etapa de seguimiento y otro a la agenda de las reuniones de evaluación, durante la visita de pares (SINAES, 2018, p.1). Las ventajas y desventajas de tales medidas fueron analizadas por el equipo asesor; para ambos cambios fueron desarrollados materiales de apoyo específicos para las carreras (CEA, 2020a, pp. 15-16). Además, en este momento se colabora con la carrera en la revisión conjunta del informe de evaluación externa, elaborado por el equipo de pares académicos evaluadores.

El tercer momento es uno de los que muestra mayor desarrollo en la asesoría de seguimiento durante los últimos años, dada la cantidad de material, documentos, guías, herramientas y recursos generados, de manera colectiva, para las asesorías. El objetivo de este momento es orientar a las carreras acreditadas y reacreditadas, en su mejora continua y gestión de la calidad, puesto que se considera que los sistemas de gestión de calidad “son una herramienta de ayuda para el mejoramiento continuo, la organización de sus actividades y la optimización de los recursos de que se dispone. Además, les permite a las autoridades, al personal administrativo y docente, tomar decisiones basadas en información sistematizada” (CEA, 2020a, p. 20). El apoyo al cumplimiento de los objetivos y el seguimiento constante de los procesos de mejora de las carreras trae como beneficio que se mantenga constancia en la revisión del avance de sus procesos (F. Arias, Comunicación personal, 16 de setiembre, 2021), y al CEA esto le permitió sistematizar la información y proponer alternativas de abordaje a las debilidades comunes detectadas en las carreras acreditadas y reacreditadas.

Este seguimiento está enfocado en la gestión, lo que en palabras de M. Picado significa asesorar para que las carreras logren tanto el cumplimiento de sus compromisos como “enfrentarse a la realidad”, para lograr obtener las metas que se proponen. (Comunicación

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



personal, 15 de setiembre, 2021). Por esas razones, durante ocho años fueron propuestos y desarrollados, de manera conjunta por el equipo asesor de seguimiento, trece apoyos concretos que se muestran en la tabla 6. Los documentos generados, que se pueden clasificar en recursos para la planificación de la ejecución de las tareas, desarrollo de apoyos técnicos y guías metodológicas (CEA, 2020a, pp. 20-21), surgieron como resultado de la identificación, y puntual atención, de algunas de las necesidades o debilidades comunes presentes en las carreras acreditadas y reacreditadas plasmadas, muchas de ellas, en sus CM, en concordancia con lo identificado por Guido (2021); para la asesoría en temas de divulgación y comunicación, concretamente en lo que respecta a la insuficiencia de “información unificada, sistematizada, bases de datos y sistemas de información que les permita tomar decisiones académicas, basadas en el análisis de datos” (pp. 239-241), se desarrollaron una guía para el diseño de planes de comunicación (CEA, 2018a) y otra para la creación de bases de datos y levantamiento de procesos (CEA, 2020b).

Dada la gran demanda por una asesoría concreta en el tema de la comunicación, se decidió, a partir del año 2018, ofrecer una asesoría especializada que contribuyó a posicionar la comunicación, y los objetivos comunicacionales derivados de los procesos de autoevaluación, como parte de los sistemas de calidad, para lo cual se apoyó en un instrumental específico que se diseñó para tal fin y se materializó por medio de la planeación y ejecución de talleres, en donde la colectividad académica de la carrera discute los medios para divulgar y las estrategias de posicionamiento ante las diversas poblaciones de interés. En este caso es claro que el personal asesor, en su función de analista del contexto, promovió una metodología para la planeación y el desarrollo de planes de comunicación que le permitiera a las carreras acreditadas, tal y como lo indica la asesora M. Barquero, conocer a sus públicos, a sus poblaciones de interés, saber cuáles son las necesidades de

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

comunicación, los recursos y los canales de comunicación que se utilizan y su frecuencia de uso para, a partir de ahí, establecer los vínculos de interés que nutran los procesos de mejoramiento (Comunicación personal, 4 de octubre, 2021). De manera adicional, el beneficio directo en las carreras de este tipo de asesoría se resume desde la perspectiva de una persona coordinadora de los procesos de autoevaluación cuando manifiesta que por medio de esta asesoría se pudieron dar cuenta de la importancia de la planeación estratégica de la comunicación dentro del ciclo de mejora continuo (D. Retana, comunicación personal, 15 de octubre, 2021).

Otro tema presente dentro de las debilidades más comunes de las carreras acreditadas y reacreditadas, al que la asesoría de seguimiento ha intentado dar respuesta se refiere al “desconocimiento, por parte de las poblaciones estudiantiles, acerca del cumplimiento de diversa normativa, por ejemplo, la de discapacidad y hostigamiento sexual” (Guido, 2021, p. 236); como respuesta a esta demanda, se desarrolló una guía metodológica para la ejecución de talleres, según se dice “para trabajar, desde un abordaje participativo y lúdico, algunos temas de normativa universitaria y servicios institucionales, vinculados principalmente a la población estudiantil” (CEA, 2020f, p. 3).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Tabla 6. Documentación y herramientas desarrolladas, durante los años 2013-2020, para la asesoría de seguimiento, por año de publicación y objetivos

Año de publicación y nombre del documento o herramienta desarrollada	Objetivos del documento o herramienta desarrollada
2013. Protocolo para la lectura de los CM y para el seguimiento de las carreras acreditadas	Presentar procedimientos y protocolos, para la revisión de los CM y para el seguimiento de dichos compromisos por parte de las carreras acreditadas y definir algunos conceptos clave de seguimiento (CEA, 2013b).
2015. Guía para la elaboración y seguimiento de los Compromisos de Mejoramiento de las carreras de la Universidad de Costa Rica	Contar con lineamientos orientadores y una unificación conceptual que permita alinear el trabajo de los distintos actores que intervienen en el diseño, implementación y evaluación del CM y presentar una metodología para la elaboración de los CM que conste de 5 fases y 11 etapas (CEA, 2015a).
2015. Lineamientos para la presentación de Informes de Avance de Cumplimiento del CM	Orientar a las carreras en la elaboración de los Informes de Avance (CEA, 2015c).
2017. Guía para la presentación del IV Informe de Avance de Cumplimiento del Compromiso de Mejoramiento	Establecer lineamientos básicos para la presentación del IV Informe de Avance de Cumplimiento del CM de las carreras acreditadas con el SINAES (CEA, 2017a).
2017. Orientaciones generales para la presentación de: Informe de actualización de avances en el cumplimiento del CM Preliminar y CM Definitivo	Brindar orientaciones generales a las carreras que deben presentar el Informe de actualización de avances en el cumplimiento del CM (antes de la visita de pares evaluadores) y para el CM Definitivo (CEA, 2017b).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Año de publicación y nombre del documento o herramienta desarrollada	Objetivos del documento o herramienta desarrollada
2017. Orientaciones generales para la selección y presentación de evidencias para el Informe de Avance de CM	Brindar orientaciones generales a las carreras acreditadas y reacreditadas, para la selección y organización de las evidencias que acompañan los Informes de Avance de Cumplimiento de los Compromisos de Mejoramiento (CEA, 2017c).
2018. Guía metodológica para la elaboración de planes de desarrollo docente	Presentar a las carreras acreditadas o certificadas una guía metodológica para la elaboración de planes de desarrollo docente y como insumo para la reflexión en las carreras que deben formular dicho documento de mejoramiento del personal académico-docente (CEA, 2018a).
2018. Guía para el diseño de planes de comunicación	Presentar una metodología para que una carrera planifique y estructure un plan de comunicación derivado de los objetivos del CM, que le permita mejorar los procesos de divulgación e información con sus diferentes públicos (CEA, 2018b).
2020. Guía para la creación de bases de datos y levantamiento de procesos	Brindar a las carreras orientaciones metodológicas para la creación de bases de datos y el levantamiento de sus procesos internos (CEA, 2020a).
2020. La asesoría de seguimiento en la Universidad	Proporcionar a las carreras en procesos de autoevaluación o autorregulación, un panorama general de la asesoría de seguimiento que le brinda el CEA y dejar claros los diversos momentos de

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Año de publicación y nombre del documento o herramienta desarrollada	Objetivos del documento o herramienta desarrollada
de Costa Rica. Un panorama general	esta asesoría, tanto antes como después de la obtención de la acreditación (CEA, 2020c).
2020. Matriz de sistematización de evidencias para el cumplimiento de actividades del CM y para conglomerados	Detallar las actividades que deben realizarse dentro del CM de cada carrera acreditada, para lo que especifican las evidencias que deben presentarse por actividad, así como los responsables designados. También se anotan las fechas estipuladas para el cumplimiento (CEA, 2020d; 2020e).
2020. Taller: la normativa no tiene que ser aburrida. Guía de aplicación	Presentar una guía metodológica para trabajar, desde un abordaje participativo y lúdico, algunos temas de normativa universitaria y servicios institucionales, vinculados principalmente a la población estudiantil (CEA, 2020f).

Del análisis de las temáticas desarrolladas en estos documentos generados para la función asesora de seguimiento es posible identificar algunas tendencias: una se relaciona con los temas tratados en los documentos a lo largo del tiempo, en donde se constata que, en un primer momento, el énfasis estuvo puesto en brindarle a las UA el instrumental necesario para que comprendieran el aporte que podía ofrecer la asesoría de seguimiento a sus procesos de mejora; posteriormente, a partir del año 2015, la producción académica del equipo asesor se concentró en brindar lineamientos para que orientaran a las carreras en la presentación de documentos de calidad y cumplieran los requisitos de las agencias y de la

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

misma UCR, tales como la presentación de los CM y de los Informes periódicos. Otra tendencia que se observa es que, y a partir del año 2017, las producciones procuraron incidir en los temas, o debilidades medulares presentes en los CM de las carreras acreditadas y reacreditadas, lo que se hace más notorio a partir del año 2018 con la creación de una asesoría especializada en comunicación.

Por último, en el cuarto y último momento contenido en el documento del año 2020 (CEA, 2020a) se orienta a las carreras en la elaboración del informe de cumplimiento, de acuerdo con los requerimientos de la agencia; también, se colabora en la posterior revisión académica de este, en donde se refiere a la pertinencia, suficiencia y relevancia de las evidencias presentadas (CEA, 2020a, pp. 23-24).

El impacto de esta asesoría le permite a las carreras tener realimentación de primera mano e ir haciendo las mejoras y las correcciones sobre los procesos de gestión, para poder encauzarlos (D. Retana, comunicación personal, 15 de octubre, 2021); asimismo, le ha permitido a otras carreras definir mecanismos eficaces y sostenibles para obtener la información que se requiere para elaborar los informes y mantener documentada la mejora de la carrera (V. Ureña, comunicación personal, 7 de setiembre, 2021). Adicionalmente, esta realimentación de los informes del equipo asesor aporta al proceso de “maduración y mejora” de los sistemas de calidad de las carreras acreditadas, por cuanto las sugerencias, correcciones u observaciones que se brindan son claras y precisas y se señalan las razones o justificaciones de estas. Además, los sistemas de calidad se ven beneficiados al contar con revisiones coherentes, es decir, por la coherencia entre lo que se revisó, lo que se le dice a la carrera y lo que sigue en revisiones subsiguientes (L. Araya, comunicación personal, 20 de octubre, 2021).

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Conclusiones

De este recorrido por el desarrollo y maduración del concepto de asesoría académica en el PEC y por la génesis y fortalecimiento de la asesoría de seguimiento a carreras acreditadas y reacreditadas, a lo largo de sus nueve años de funcionamiento, es posible constatar que su evolución teórica y práctica está vinculada, de manera estrecha, con la evolución de los procesos de autoevaluación y acreditación en la UCR, así como con los retos que ha implicado el seguimiento a las carreras. A lo largo de los años, por medio del análisis de la praxis y de la reflexión conjunta de las personas que han integrado los equipos interdisciplinarios de trabajo, se evidencia un posicionamiento del equipo asesor, que favorece un concepto de asesoría académica que promueve la calidad y la excelencia en los procesos de mejora de las carreras. Estas intencionalidades constantes a favor de la construcción colectiva de una función analista del personal asesor, se encuentran fundamentadas en la comprensión profunda, tanto del contexto universitario en general como específicamente del contexto y particularidades de la carrera que se asesora, así como de su experticia y su especialización técnica.

El papel asesor durante la asesoría de seguimiento presenta un abanico de posibilidades de actuación que depende del contexto, del momento de la asesoría y del objetivo específico que se persiga; por ello, en ocasiones es válido que la persona asesora se mueva en, por lo menos, dos escenarios: por un lado, que se posicione en un modelo de experto en ciertos saberes, siguiendo lo planteado por Domingo (2010), lo que implica, fundamentalmente, posicionarse como una persona especialista en contenidos concretos y, de manera consecuente, asesorar de manera puntual y específica (p. 70); también, puede demandar que se posicione como una persona que puede asesorar procesos de manera más general y, por lo tanto, asesora los diferentes procesos académicos de mejora y brinda estrategias de dinámica de grupos, según menciona el autor, para poder “provocar,

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

dinamizar y acompañar tales procesos” (p. 70), todo de manera colectiva y no directiva. El acompañamiento, lejos de ser unidireccional, ha demostrado estar basado en el fomento de relaciones más horizontales, tal y como lo proponen Huberman y Levinson (1984), ambos citados por Escudero (1994), en donde las relaciones de trabajo que se establezcan deben mantenerse en un “clima de negociación y colaboración” (p. 55), siempre dependientes de la capacidad de la persona asesora para analizar los factores intervinientes en el momento de definir y desarrollar las relaciones de asesoría con las carreras. La idea es, de acuerdo con el autor, que esta colaboración esté basada “en principios de negociación, de colaboración y de influencia recíproca entre los agentes implicados, como condición para que este tipo de relaciones puedan generar resultados relevantes para unos y para otros” (p. 56), para ello debe trabajar en lo que Lucarelli (2008) denomina la construcción de un lenguaje en común, la elaboración de estrategias para estimular la reflexión, así como en la interpretación de las demandas y las necesidades institucionales prevalecientes (p. 13).

En lo que se refiere al estilo de la asesoría, es notorio el estilo indirecto de la asesoría de seguimiento, el cual, en términos de Domingo (2010), es un estilo que acompaña por medio de “una acción asesora democrática, negociada, gestionada a favor de la acción real”, en donde se busca que las personas en las UA “adquieran autoconciencia y tomen las riendas de sus procesos de mejora / acción” (Domingo, 2010, p.70). La asesoría de seguimiento se visualiza como un proceso de mediación entre el conocimiento especializado disponible y la resolución colegiada y no unilateral de los problemas y retos institucionales (Escudero, 1994, p. 54).

Es claro que esta asesoría ha sido desarrollada por un equipo asesor que ha tratado de incidir en diversos contextos de trabajo, y ha brindado herramientas para el abordaje de

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

retos concretos que presenta el profesorado al que se asesora y las carreras acreditadas; por ello, y dada esta capacidad propositiva, el acercamiento se ha caracterizado por ser un proceso relacional de influencia, en los términos de Escudero (1994), es decir, en donde el equipo asesor y el profesorado se nutre y fortalece mutuamente, tanto teóricamente como en la práctica y en lo normativo, por lo que se visualiza como un proceso de colaboración que se establece alrededor del tema de la mejora continua.

En términos de Manuale (2019), se propicia un “espacio de trabajo en equipo que intente compartir ideas bajo el prisma de la coordinación y la interacción” (p.40), a pesar de que el ambiente tenga variables complejas que conllevan diferencias personales, lingüísticas, culturales, de género, de saberes, de experiencias, entre otros. Según la autora, “la asesoría debería ser un lugar de encuentro, un espacio de reflexión, un lugar para aprender. Esto se propiciará mediante un estilo de diálogo constructivo, donde lo importante es que el asesor pedagógico tenga una actitud abierta, interpretativa y mediadora, de reflexión” (p. 140).

En conclusión, es posible establecer dos elementos fundamentales que le han permitido al CEA incidir en la gestión de la calidad de las carreras mediante la asesoría de seguimiento: por un lado, la preocupación, reflexión y sistematización, durante más de veinte años, por parte del personal profesional del PEC, acerca del concepto, implicaciones y ejercicio de la función asesora. Por otra parte, otro elemento que debe mencionarse es la atención de las demandas concretas, derivadas de los retos que plantean los procesos de mejora de las carreras acreditadas de la Universidad, por medio de propuestas metodológicas y guías específicas creadas por el PEC y la asesoría de seguimiento, que orientan la resolución de algunas de esas preocupaciones, retos y debilidades. De igual manera, destaca la capacidad de la asesoría para analizar, adaptarse y proponer rutas de acción a partir de los

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



cambios relacionados con los procedimientos y nuevas demandas de las agencias acreditadoras.

Picado destaca tres grandes fortalezas de la asesoría de seguimiento, a saber: 1) su capacidad de “construir con la UA en un proceso de relación horizontal, de diálogo y de respeto”; 2) su capacidad de liderar procesos de construcción conjuntos al conjugar los conocimientos del equipo asesor con los de las UA; 3) el seguimiento permanente y el compromiso por parte del personal asesor “que permite mantener la permanencia y el acercamiento con las carreras”; y 4) “el respeto a los tiempos y procesos de las UA lo cual es una especie de “axioma que se ha seguido” y que posibilita, respetarlas y, a partir de esos tiempos, poder construir en conjunto” (Comunicación personal, 15 de setiembre, 2021).

Lo que se presenta como una carencia recurrente a lo largo del período estudiado es la función asesora relacionada con la investigación, definida en los documentos constitutivos del CEA, porque no se localizan investigaciones colectivas que contribuyan con el mejoramiento y la excelencia en la Universidad, ni que nutran el accionar asesor; tampoco se visualizan líneas de investigación definidas que marquen un norte en este sentido. Las investigaciones y publicaciones realizadas por algunas personas asesoras tienen más bien un carácter individual y aislado.

De todo lo expuesto, se puede concluir que la asesoría de seguimiento, con todas las características señaladas y, por su intencionalidad, se ha caracterizado por incidir, principalmente, en cuatro grandes áreas, a saber:

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



1. En el fomento del debate académico en torno a los temas de la gestión de calidad y la construcción del CM: para ello, las funciones asesoras buscan coadyuvar a la toma de decisiones de las carreras y colaborar con la planificación y gestión de la calidad orientadas a la autocomprensión, autorregulación y planificación de la mejora de las actividades sustantivas, detectadas durante los procesos de autoevaluación; para lo que se intenta profundizar en las discusiones académicas sobre los temas de calidad, mejora continua y gestión de la calidad, sobre todo por medio de acciones de información, capacitación y talleres. El acercamiento a este debate académico recurre a las preguntas generadoras como una de sus principales herramientas de intervención, ya que, mediante el papel asesor- coach se pueden utilizar recursos discursivos para potenciar la reflexión acerca de las posibilidades de acción, y de cambio, que se visualizan como colectivo académico (Montes, 2009, p. 1).

El personal asesor se vuelve un “guía”, “un mediador entre iguales”, que no establece o dictamina soluciones únicas ni generales, sino, como lo señala Malet (2017), citando a Imbernón (1997) “ayuda a encontrarlas dando pistas para saltar los obstáculos personales e institucionales y contribuyendo a generar un conocimiento compartido mediante la reflexión crítica” (p.40), por lo que se trata de un “trabajar con..., y trabajar para”.

2. En la contribución con la gestión de la calidad de carreras acreditadas: en esta área las funciones asesoras han contribuido con que las carreras acreditadas desarrollen las actividades contenidas en sus CM, y puedan, por lo tanto, alcanzar los objetivos y superar las debilidades detectadas en sus procesos de autoevaluación, con algún modelo de calidad que les permita gestionar sus procesos y su mejora continua. Tal y como lo explica G. Zaballa (2019), trabajar con un sistema de calidad supone seguir los lineamientos del círculo de Deming en cuanto a las funciones de planificación, ejecución

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

y la medición para la mejora (Comunicación personal, diap. 9), en consecuencia, la asesoría académica de seguimiento busca que la gestión de la calidad forme parte de un sistema lógico, flexible y funcional a cada carrera, para que le permita controlar y revisar, constantemente, su trayectoria por la mejora continua.

3. En las respuestas a necesidades comunes presentes en las carreras acreditadas y reacreditadas: en esta área la asesoría se ha destacado por brindar una respuesta académica y articulada con el objetivo de orientar el abordaje de algunos de los retos que se presentan de manera generalizada en las carreras, como resultado de los procesos de autoevaluación. Con esto, el equipo asesor brinda herramientas concretas para gestionar la calidad y reacciona a las demandas recurrentes por medio de la elaboración de material guía, como protocolos, lineamientos, orientaciones y ejecución de talleres.
4. En la generación de información precisa, acerca del funcionamiento de los sistemas de calidad de las carreras acreditadas: mediante todo su desarrollo metodológico y el diverso material elaborado, la asesoría de seguimiento ha pretendido incidir en un aspecto medular de cualquier sistema de calidad como lo es la elaboración de informes claros y concisos acerca de su funcionamiento. Los informes que las carreras acreditadas presentan ante la Universidad y las agencias acreditadoras, seleccionan y analizan información relevante acerca del funcionamiento de su sistema de calidad y mejora; en concordancia, la asesoría se centra aquí en procurar incidir en que estos documentos o informes sean útiles, en la medida en que sistematizan información para tomar decisiones, replantean rutas de acción y presentan más insumos para analizar el desarrollo de las carreras, y el funcionamiento de sus sistemas de calidad; también se procura que sean informes importantes en la medida en que sistematizan la mejora continua de manera constante, y brindan información para determinar la eficacia de las medidas y actividades que se van implementando.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Referencias

- Acuña, M., Guido, E. y Calvo, A. (2018). *Fases en la construcción del concepto “Asesoría Académica de Excelencia”*. (Documento inédito).
- Barrantes, A. (2001). Autoevaluación y acreditación de las carreras en la Universidad de Costa Rica. En *Revista Ciencias Sociales* 92-93: 77-91.
https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS92_93/07.pdf
- Centro de Evaluación Académica. (2013a). *Detalle de Compromisos de Mejoramiento evaluados, abril – diciembre, 2013*. (Documento inédito). Unidad de Seguimiento. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2013b). *Protocolo para la lectura de los Compromisos de Mejoramiento y para el seguimiento de las carreras acreditadas*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2015a). *Guía para la elaboración y seguimiento de los compromisos de mejoramiento de las carreras de la Universidad de Costa Rica*. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2015b). *La Unidad de Seguimiento del Centro de Evaluación Académica, durante el año 2015. Informe de labores*. (Documento inédito). Unidad de Seguimiento. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2015c). *Lineamientos para la presentación de Informes de Avance de Cumplimiento del Compromiso de Mejoramiento*, (Documento inédito), Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2015d). *Matriz integradora autoevaluación y seguimiento*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2016). *Manual de procedimientos de asesoría académica*. Universidad de Costa Rica.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



-
- Centro de Evaluación Académica. (2017a). *Guía para la presentación del IV Informe de Avance de Cumplimiento del Compromiso de Mejoramiento*. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2017b). *Orientaciones generales para la presentación de: - Informe de actualización de avances en el cumplimiento del Compromiso de Mejoramiento Preliminar - Compromiso de Mejoramiento Definitivo*. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2017c). *Orientaciones generales para la selección y presentación de evidencias para el Informe de Avance de Cumplimiento del Compromiso de Mejoramiento*. Documento inédito. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2017d). Reunión Anual del Programa de Evaluación. *Diálogos e intercambio de experiencias hacia una asesoría académica de excelencia*. Sistematizada por Aguilar Arce Marianela y Hurtado Hernández Priscilla. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2018a). *Guía metodológica para la elaboración de planes de desarrollo docente*. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2018b). *Guía para el diseño de planes de comunicación*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2020a). *Guía para la creación de bases de datos y levantamiento de procesos*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2020b). *Informe anual de la asesoría de seguimiento. Período 2020*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.
- Centro de Evaluación Académica. (2020c). *La asesoría de seguimiento en la Universidad de Costa Rica. Un panorama general*. (Documento inédito). Universidad de Costa Rica.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Centro de Evaluación Académica. (2020d). *Matriz de sistematización de evidencias para el cumplimiento de actividades del Compromiso de Mejoramiento*. Universidad de Costa Rica.

Centro de Evaluación Académica. (2020e). *Matriz de sistematización de evidencias para el cumplimiento de actividades del Compromiso de Mejoramiento*. Conglomerados. Universidad de Costa Rica.

Centro de Evaluación Académica. (2020f). Taller: *la normativa no tiene que ser aburrida*. Guía de aplicación. Universidad de Costa Rica.

Centro de Evaluación Académica. (2021). *Plan Estratégico 2021-2025*. Universidad de Costa Rica.

Coronel, J. M. (1997). *Capítulo 7. El asesor y la deconstrucción organizativa*. En: García, C. y López, J. (Coord). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Ariel

Domingo, J. (2010). Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría. *Revista Iberoamericana de Educación*. 54 (2010), pp. 65-83.

https://www.researchgate.net/publication/264880232_Comprender_y_redireccionar_las_practicas_de_asesoria

Escudero, J. M. y Moreno, J. M. (1992). *El asesoramiento a centros educativos*. Madrid. Consejería de Educación y Cultura. Comunidad de Madrid.

https://www.researchgate.net/publication/39130845_El_asesoramiento_a_centros_educativos_estudio_evaluativo_de_los Equipos_Psicopedagogicos_de_la_Comunidad_de_Madrid

Finkelstein, C., Lucarelli, E., Malet, A., Villagra, M. y Collazo, M. (2017). El Asesor Pedagógico Universitario en el contexto rioplatense: más allá de las fronteras. *Revista Argentina de Educación Superior*. Año 9. 14, 53-77

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6530314>

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



-
- Fremerey, M. (2008). Coaching. Definition, Preconditions, Challenges & Threats Basic Principles. GUCAL / DECARA, *Segunda Reunión Regional Copan*, Honduras, 17 al 22 de noviembre, 2008.
- Guido, E. (2021). *Reacreditación de carreras de la Universidad de Costa Rica: lo cumplido y lo pendiente*. *Superior*. (12)1, 30 de mayo de 2021 pp. 201- 249
<https://doi.org/10.22458/caes.v12i1.3508>
- López, J. (1997). *Capítulo 4. Asesor como analista institucional*. Asesoramiento curricular y organizativo en educación. En: García, C. y López, J. (Coord). Editorial Ariel S.A.
- Lucarelli, E. (2008). Asesoría pedagógica y cambio en la Universidad. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. 12 (1), 1-14.
<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20324>
- Malet, A.M. (2017). Diez notas acerca del asesoramiento pedagógico en las Universidades. *Contextos de Educación*, 23, ISSN 2314-3932, 36-42.
<http://www2.hum.unrc.edu.ar/ojs/index.php/contextos/article/view/531/497>
- Manuale, M. (2019). Repensar la figura del asesor pedagógico en la Universidad. En: Astudillo, M., Pelizza, L., Rainero, M. y Clerici, J. (Comp). *Asesorías Pedagógicas Universitarias: contextos, prácticas y desafíos: V Encuentro Nacional y II Latinoamericano de Prácticas de Asesorías Pedagógicas Universitarias-APU*. 138-150. <http://www.unirioeditora.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/978-987-688-326-9.pdf>
- Montes, A. (2009). El coaching como estrategia en educación. *Global Campus 21*.
<https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342P/1665/index.php/uncategorized/el-coaching-como-estrategia-en-educacion/>.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. McGraw-Hill Interamericana

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

-
- Sánchez, M. (1997). *Capítulo 16. El proceso de asesoramiento*. En: García, C. y López, J. (Coordinadores). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Ariel
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2018). *ACUERDO-CNA 65-2018*.
- Tapia, V. (2013). La gestión de la calidad de la educación universitaria: Desafíos y posibilidades. *Revista Cultura, ciencia y tecnología*, (3), 21-29.
<http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/Articulo3-3.pdf>
- Universidad de Costa Rica. Consejo Universitario (2021). *Reglamento del Centro de Evaluación Académica*.
- Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Docencia. Centro de Evaluación Académica (1999). *El proceso de autoevaluación para la acreditación. Una guía orientadora*. Oficina de publicaciones de la Universidad de Costa Rica.
- Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Docencia. Centro de Evaluación Académica (2007). *Lineamientos conceptuales y procedimientos generales sobre autoevaluación-autorregulación en la Universidad de Costa Rica*. SIEDIN
- Wolk, L. (2003) *Coaching, el arte de soplar las brasas*. Gran Aldea Editores.

La asesoría académica de seguimiento y su incidencia en carreras acreditadas de la Universidad de Costa Rica DOI:

<http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4692>



Artículo protegido por licencia Creative Commons