

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS ESTUDIANTILES COMO MECANISMO DE FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LA UCR: EXPERIENCIAS DE LA FACULTAD DE DERECHO<sup>1</sup>**

Dra. Marlen León Guzmán

*Directora*

*Área de Gestión de la Calidad*

*Facultad de Derecho*

*Universidad de Costa Rica*

**RESUMEN:** A partir del 30 de julio de 2013 y hasta la actualidad, la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica desarrolló un proceso de mejora<sup>2</sup> con miras a obtener la Acreditación de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Derecho del Sistema Nacional de la Acreditación Superior (SINAES). Este proceso permitió instaurar una serie de medidas que comprendieron, entre otras, las relativas a los servicios estudiantiles, fortaleciendo las actividades sustantivas de enseñanza, investigación, acción social, estudio y difusión del conocimiento<sup>3</sup>, propias de nuestra Institución.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en el marco del Simposio Gestión y Sostenibilidad de una cultura institucional orientada a la Excelencia en la Educación Superior. 40 Aniversario Centro de Evaluación Académica. Universidad de Costa Rica, 14-16 de julio 2015. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

<sup>2</sup> Proceso de Mejora que se implementó en el marco de la ejecución del Plan Especial de Mejoras presentado por la Facultad de Derecho al SINAES en setiembre 2013.

<sup>3</sup> Las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica están definidas por el Estatuto Orgánico, art. 1, que indica: “La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarios y funcionarias administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.”

La acción social, la docencia y la investigación enmarcan el proceso educativo universitario. A su lado, los servicios a los estudiantes son actividades administrativas<sup>4</sup> de acompañamiento a ese proceso<sup>5</sup>. En ambos casos, una gran parte de las actividades generales son reguladas por la normativa de la Universidad de Costa Rica.<sup>6</sup>

El presente artículo expone algunas de las experiencias más importantes en la implementación de buenas prácticas en los servicios estudiantiles<sup>7</sup>, llevados a cabo como parte del proceso de Acreditación de nuestra Facultad.

Para ello se esgrimen dos principales: (I) cuáles han sido los servicios a los estudiantes considerados como estratégicos y (II) el desarrollo de buenas prácticas en el marco normativo institucional. Finalmente, nos referiremos a algunas medidas consideradas como prioritarias a desarrollar en un futuro cercano en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.

**PALABRAS CLAVES:** Buenas prácticas en servicios estudiantiles, servicios a los estudiantes, calidad, acreditación, autoevaluación.

**ABSTRACT:** From July 30, 2013 and until today, the School of Law of the University of Costa Rica developed an improvement process in order to obtain the accreditation of law degree from the National Accreditation System (SINAES). This process allows the introduction of a series of measures including, among others, those related to student services, strengthening the substantive activities of teaching, research, social action, study and diffusion of knowledge, activities that are characteristic of our institution.

---

<sup>4</sup> Sobre la labor administrativa de la educación, véase el artículo de Municio, P; Gijón S. El proceso de la administración escolar. *Revista Española de Pedagogía*. Vol. 22, No. 86 (Abril-Junio 1964), pp. 131-140.

<sup>5</sup> El proceso educativo será entendido en este artículo desde una perspectiva de formación de adultos en el ámbito universitario.

<sup>6</sup> La Universidad de Costa Rica desarrolla una vasta producción de normativa universitaria, véase <http://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/orden-alfabetico.html>.

<sup>7</sup> Sobre la complejidad de la implementación de las buenas prácticas en la educación superior, véase, Borrasca B; Medina Moya J.L. Saberes docentes y enseñanza universitaria. (Spanish). *Estudios sobre Educación* no. 22 (June 2012): 179-198. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed July 12, 2015).

Social action, teaching and research frame the university educational process. Also, student services are administrative activities to accompany this process. In both cases, a large part of the overall activities are regulated by the rules of the University of Costa Rica.

This article exposes some of the most important experiences in implementing good practices in student services, carried out as part of the accreditation process of our School.

For this, two of the main ones are indicated: (I) what were the services to students considered strategic and (II) the development of best practices in the institutional regulatory framework. Finally, we will refer to some measures considered as priority to develop in the near future at the School of Law of the University of Costa Rica.

**KEYWORDS:** Good practices in student services, student services, quality, accreditation, self-assessment.

**Fecha de recepción:** 15 de octubre de 2015.

**Fecha de aprobación:** 30 de octubre de 2015.

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. LOS SERVICIOS ESTUDIANTILES COMO PARTE DEL PROCESO EDUCATIVO**

Los servicios estudiantiles pueden ser entendidos de dos maneras. Una es aquella según la cual se pueden percibir como los que se brindan los estudiantes a la comunidad universitaria en el ejercicio de su organización y de su autonomía, dada su calidad de movimiento estudiantil. Así por ejemplo, podemos citar los servicios de biblioteca que tienen algunas Asociaciones Estudiantiles, el

préstamos de libros entre estudiantes, la organización de actividades sociales estudiantiles, los centros de estudios, entre muchos otros. Otra manera de entenderlos es desde la perspectiva de la administración, es decir, como aquellos servicios que la administración ofrece a los estudiantes para acompañarles en el desarrollo de su vida universitaria.

En el caso de la Universidad de Costa Rica estos últimos comprenden una amplia gama<sup>8</sup> desde la Atención de la Salud Integral<sup>9</sup>, la Librería Universitaria<sup>10</sup>, el Sistema Bibliotecas<sup>11</sup>, los Centros Infantiles Universitarios<sup>12</sup> hasta los servicios de orientación vocacional<sup>13</sup> o de empleo<sup>14</sup>

Para efectos de este artículo, nos referiremos específicamente a aquellos servicios brindados a los estudiantes por parte de la Administración académica-administrativa de la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, en el desarrollo del proceso de acreditación culminado en 2015 y que han sido considerados como estratégicos.

## **i. LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA EN EL PROCESO DE ACREDITACIÓN**

El proceso de acreditación permitió la organización de los servicios brindados a los estudiantes<sup>15</sup>. Ésta se realizó como resultado de la identificación de las principales necesidades del alumnado<sup>16</sup>, la evaluación de los recursos

---

<sup>8</sup> Véase en este sentido, <http://www.ucr.ac.cr/estudiantes/servicios-recursos-estudiantes.html>.

<sup>9</sup> Para mayor información: <http://www.sais.ucr.ac.cr/sais/>.

<sup>10</sup> Consultar en: <http://libreriaucr.com/catalogo/>.

<sup>11</sup> Siendo una de los recursos más importantes, es posible consultarla en: <http://sibdi.ucr.ac.cr>.

<sup>12</sup> Sobre este tema en particular, <http://163.178.174.254/web/cius>.

<sup>13</sup> Para ampliar sobre el tema: <http://orientacion.ucr.ac.cr/?q=node/1>.

<sup>14</sup> Sobre el Sistema de Intermediación de Empleo Estudiantil: <https://empleo.ucr.ac.cr/empleo/showInicioSistema.do>.

<sup>15</sup> También se realizó una reorganización de los servicios brindados a los docentes, al personal administrativo y al público en general. Sin embargo, estos no serán objeto de estudio en el presente artículo.

<sup>16</sup> El diagnóstico fue realizado mediante una Encuesta aplicada a la población estudiantil en noviembre 2013. Dicho instrumento, diseñado en conjunto con el Centro de Evaluación Académica, permitió revelar, entre muchos otros aspectos, que al menos un 12% del estudiantado cursa la

disponibles; los objetivos y prioridades institucionales. Si bien muchas de esas necesidades son atendidas por otras instancias universitarias, resultó clave reorganizar y coordinar los servicios que se pueden brindar con un conocimiento reciente de las insuficiencias señaladas por los estudiantiles.

Los servicios brindados a esa población se pueden categorizar según la instancia que los brinda. Una primera categoría es la de servicios universitarios y la segunda, la de servicios de la Facultad. La primera corresponde a los prestados por la administración universitaria en general, organizados por las instancias creadas a tal efecto. La segunda concierne los servicios que facilita la Facultad de Derecho y que organiza según las necesidades específicas de los estudiantes.

Dentro de éstos últimos, aquellos definidos como estratégicos para la Facultad de Derecho, son los que permiten brindar un seguimiento al estudiante en su (a) desempeño estudiantil y (b) en salud y bienestar social.

*a) El servicio estratégico de seguimiento personalizado en salud y bienestar social*

El bienestar en términos de salud<sup>17</sup> y social<sup>18</sup> del alumnado es básico para el desarrollo de la formación de la carrera profesional. Sin embargo, en algunas ocasiones se presentan condiciones que interfieren en el bienestar integral. Las condiciones de salud o sociales del estudiante no son necesariamente conocidos por las instancias universitarias. Se trata de factores cuyo origen es absolutamente exógeno al quehacer académico institucional.

---

carrera de Derecho como segunda carrera en condición complementaria, que un 9% de los estudiantes tienen a cargo un menor (sea padre o madre) o las necesidades de flexibilización horaria. Éstos aspectos tienen un efecto, a veces negativo, en el desempeño estudiantil: la sobrecarga de créditos resultante de cursar dos carreras a la vez; la falta de atención a la “*carrera complementaria*” frente al cumplimiento de las obligaciones laborales; la ausencia de recursos para el cuidado de un menor cargo, lo que motiva la ausencia a los cursos o su pérdida; la imposibilidad real o legal, para llevar cursos en ciertos horarios. Informe de Necesidades Estudiantiles. Área de Gestión de Calidad, Facultad de Derecho- Centro de Evaluación Académica (CEA), noviembre 2013, 45 p.

<sup>17</sup> En este punto nos referimos tanto a problemas de salud física como mental.

<sup>18</sup> Aquí por ejemplo, es importante mencionar el caso de los estudiantes con problemas socio-económicos.

Pese a ello, la Universidad de Costa Rica cuenta con recursos para atender al estudiante, cuando éste así lo solicita.<sup>19</sup> Para esto, la población estudiantil debe ser informada de los recursos disponibles, cuáles son los procesos y las instancias de ayuda. De esa manera, una de las acciones estratégicas que se han venido implementando desde el año 2014, fue la divulgación de los recursos a los cuales tiene acceso del estudiante.

Esta tarea ha sido desarrollada por el Área de Asuntos Estudiantiles. Ésta oficina orienta a los estudiantes en las gestiones respectivas a la vez que coordina con las instancias institucionales, docentes y principalmente, con los propios estudiantes. Dicha labor exige un seguimiento personalizado a fin de lograr el objetivo de bienestar en salud y social, de los alumnos, favoreciendo así el desempeño estudiantil. No obstante, éste último también es objeto de un seguimiento específico.

#### *b) Seguimiento del rendimiento estudiantil*

El concepto de rendimiento académico estudiantil es ampliamente debatido por la doctrina.<sup>20</sup> Así por ejemplo, una definición restringida lo describe como el “*nivel de conocimientos demostrado en un área ó materia comparado con la*

---

<sup>19</sup> Artículos 35, 36 y 37 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil; aprobado en sesión 4632-03 del 9 del 5 de 2001, publicado en el Alcance a la Gaceta Universitaria 03-2001 del 25 de mayo de 2001.

<sup>20</sup> Véase en ese sentido, Montero Rojas, E., Villalobos Palma, J. y Valverde Bermúdez, A. (2007). Factores institucionales, pedagógicos, psicosociales y sociodemográficos asociados al rendimiento académico en la Universidad de Costa Rica: Un análisis multinivel. *RELIEVE*, v. 13, n. 2, p. 215-234. [www.uv.es/RELIEVE/v13n2/RELIEVEv13n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v13n2/RELIEVEv13n2_5.htm). Edel, R. (2003). Factores asociados al rendimiento académico. *Revista Iberoamericana de Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. En red. Recuperado en: [http://www.campus-oei.org/revista/frame\\_participar.htm](http://www.campus-oei.org/revista/frame_participar.htm). Sección: Investigación, 20 de Septiembre de 2003; Cominetti, R; Ruiz, G. (1997). Algunos factores del rendimiento: las expectativas y el género. *Human Development Department*. LCSHD Paper series, 20, The World Bank, Latin America and Caribbean Regional Office; Marielle Lambert-Le Mener. *La performance académique des étudiants en première année universitaire : influence des capacités cognitives et de la motivation*. Education. Université de Bourgogne, 2012. French. <NNT : 2012DIJOL031>. tel-00780578v2; Dill, D (2003). *Le paradoxe de la qualité académique : implications pour les universités et les politiques publiques*. Volume 29, numéro 2, p. 337-352. <http://id.erudit.org/iderudit/011036ar>. 10.7202/011036ar.

*norma de edad y nivel académico*"<sup>21</sup>. Desde esta perspectiva, el rendimiento académico está sujeto a la comprobación por parte del docente, en una dinámica unidireccional del proceso educativo. Esta acepción es más restringida y se manifiesta frecuentemente, con indicadores cuantitativos de evaluación normados aunque no excluye los cualitativos.

Desde otra perspectiva, Touron lo define de la siguiente manera: "*En términos educativos, el rendimiento es un resultado, ordinariamente un resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor, y producido en el alumno, aunque es claro que no todo aprendizaje es producto de la acción docente*".<sup>22</sup> Esta acepción tiene dos diferencias con respecto a la anterior. Por una parte, muestra una visión sinalagmática del proceso de aprendizaje. Por otra, se tiene claridad en que la generación del conocimiento también es una tarea del estudiante.

Ambas definiciones nos permiten comprender que el seguimiento del rendimiento académico puede ser entendido como la revisión constante de los resultados académicos cuantitativos y cualitativos que demuestran los estudiantes en el desarrollo de su currículo.

Desde una perspectiva restrictiva<sup>23</sup> de *resultados cuantitativos*, los elementos que integran el rendimiento académico se encuentran definidos por la normativa universitaria de manera relativamente objetiva y permiten definir parámetros de atención académica al estudiante. Así, el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil norma en el capítulo VIII, artículos 32 al 42, lo relativo a este punto, comprendiendo entre otros, la condición académica de alerta y de

---

<sup>21</sup> Jiménez, M. Jiménez, M. (2000). Competencia social: intervención preventiva en la escuela. *Infancia y Sociedad*. 24, pp. 21- 48. Citado por Navarro, E. El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. 2 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>.

<sup>22</sup> Touron, J. La predicción del rendimiento académico: procedimientos, resultados e implicaciones. *Revista Española de Pedagogía*, Vol. 43, No. 169/170 (julio - diciembre 1985), pp. 473-495. Instituto Europeo de Iniciativas Educativas Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/23764399> Accessed: 12-07-2015 22:16 UTC

<sup>23</sup> Si bien no se comparte la visión restrictiva del concepto, las críticas a la misma no serán tratadas en el presente documento, dado que requieren de un desarrollo amplio que sobrepasa el tema aquí abordado.

rezago. La primera corresponde a la situación en la cual el estudiante tiene un promedio ponderado inferior a 7 durante el último año y la segunda, es aquella en la que se encuentra el estudiante cuando ha reprobado dos o más veces, uno o más cursos. En ambos casos, el estudiante que se encuentra en esas circunstancias es identificado, se le informa de su condición y de las medidas aplicables para mejorar su rendimiento, todo ello mediante la asesoría del profesor Consejero y del Área de Asuntos Estudiantiles.

Desde la segunda perspectiva, que hemos denominado de *resultados cualitativos*, se contempla la generación del conocimiento por parte del estudiante. Promoviendo la autonomía del alumno, el rendimiento académico se aprecia a partir de las habilidades desarrolladas por éste y la manera en que aplica sus conocimientos teóricos. En ese sentido, es posible observar resultados de rendimiento académico en las actividades de práctica profesional que se llevan a cabo mediante la modalidad de Consultorios Jurídicos y en los cuales los estudiantes deben cumplir con 208 horas de formación<sup>24</sup>.

Para mejorar el *rendimiento estudiantil* en éste ámbito se implementaron entre otras, medidas como la limitación del número de casos asignados por estudiante, la diversificación del número de casos y de las materias que conoce, el número de audiencias a las que asiste y el registro obligatorio mediante una bitácora de trabajo del seguimiento de los casos que realiza. Para llevar a cabo este último se reorganizaron administrativamente los Consultorios Jurídicos, se estructuró la formación de sus Directores, se implementó la capacitación obligatoria de nivelación de los estudiantes, se estableció la pre-selección de los casos a asignar y se desarrollaron instrumentos de control del trabajo de los alumnos. Estas acciones son realizadas por los Directores de los Consultorios Jurídicos bajo la guía del Área de Acción Social de la Facultad de Derecho.

Las medidas mencionadas anteriormente han requerido toda una reorganización administrativa y sobre todo, docente, a fin de lograr los objetivos propuestos en el Plan Especial de Mejoras.

---

<sup>24</sup> Ley de Consultorios Jurídicos, n°4775 del 21 junio de 1971. Consultable en <http://derecho.ucr.ac.cr/Consultorios>, 2 de julio 2015.

## ii. LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA ESTUDIANTES

La organización administrativa de la Universidad de Costa Rica coexiste con una organización de doble naturaleza, académica-administrativa integrada por docentes que desempeñan funciones de gestión que tienen un componente fuertemente académico o inciden directamente en éste. Es así como docentes desempeñan las funciones de dirección administrativa de los temas de docencia, investigación y acción social.

Es interesante observar que en la normativa universitaria, salvo en el caso de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil<sup>25</sup>, no existe ninguna instancia específica que regle la atención a los estudiantes en las diferentes Facultades o Escuelas. Cada Unidad tiene la obligación general de llevar a cabo los procesos de orientación y evaluación académica, que recaen en el coordinador de la carrera o Decano<sup>26</sup>. Por lo tanto, en virtud de su autonomía, cada Unidad establece la instancia interna responsable de llevar a cabo estas tareas.

### *a) Organización de los servicios a estudiante en la Facultad de Derecho*

En la Facultad de Derecho las diferentes Áreas - Docencia, Investigación, Acción Social y Gestión de Calidad- proveen servicios a los estudiantes. Así por ejemplo, el Área de Investigación orienta, académica y administrativamente, al alumnado en el proceso de desarrollo del trabajo final de investigación. El Área de Docencia tiene a su cargo, entre muchas otras tareas, el conocimiento de la revisión de planes de estudios, equiparaciones y reconocimientos. El Área de Gestión de Calidad desarrolla los requerimientos de los procesos de autoevaluación y acreditación, que tienen como uno de sus fines, mejorar los servicios a los estudiantes. El Área de Acción Social dirige e implementa los servicios de Consultorios Jurídicos y Casa de Justicia, los que constituyen los

---

<sup>25</sup> Artículo 44 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil; aprobado en sesión 4632-03 del 9 del 5 de 2001, publicado en el Alcance a la Gaceta Universitaria 03-2001 del 25 de mayo de 2001.

<sup>26</sup> Artículo 3, inciso b, *ibid.*

espacios de práctica profesional de nuestros estudiantes. Cada una de éstas Áreas brinda servicios a los estudiantes, relacionados con el perfeccionamiento de su carrera.

Sin embargo, el Área de Asuntos Estudiantiles integra los asuntos que inciden directamente en el desempeño académico y desarrollo del plan curricular personal, cumpliendo un rol fundamental y estratégico en la Facultad de Derecho.

### Ilustración 1. Servicios a estudiantes. Organización por Áreas. Facultad de Derecho, julio 2015.



Entre las principales tareas del Área de Asuntos Estudiantiles figuran:

1. La atención de consultas y quejas sobre evaluación, notas o expediente único. .
2. La orientación al estudiante respecto a los procedimientos universitarios.
3. Desarrolla los procesos definidos a cargo de la Comisión de Orientación y Evaluación.

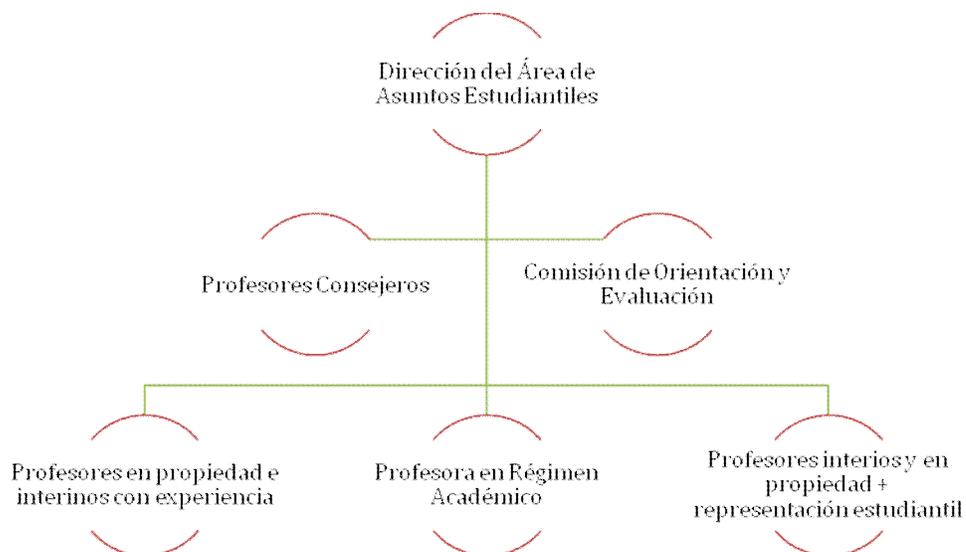
4. Coordina y supervisa los procesos de pre-matrícula y matrícula.
5. Orienta a los docentes en el desarrollo de procedimientos universitarios vinculados a la vida estudiantil.
6. Asesora y orienta a los profesores consejeros.
7. Coordina con otras instancias universitarias (Oficina de Registro, Vicerrectoría de Vida Estudiantil, Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes (CASE), entre otros), los servicios universitarios que requieren los estudiantes de la Facultad.

Las funciones que desarrolla esta área resultan indispensables para la orientación académica del estudiante, sin embargo son a su vez, múltiples. Por ello, el Área cuenta con su propia organización interna.

*b) Organización interna del Área de Asuntos Estudiantiles*

El Área de Asuntos Estudiantiles desarrolla sus tareas mediante 3 instancias: a) la dirección; b) La Comisión de Evaluación y Orientación y c) los profesores consejeros.

**Ilustración 2. Responsables de los servicios a estudiantes del Área de Asuntos Estudiantiles. Facultad de Derecho, julio 2015.**



En la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, para el año 2015, los responsables de los servicios a estudiantes es un equipo integrado por 25 personas; de las cuales al menos 21 profesores realizan la orientación académica de los alumnos y alumnas, para un total aproximado de 1400 estudiantes activos de la Sede Rodrigo Facio.

Además de lo anterior, debe destacarse que en el caso de la Dirección del Área de Asuntos Estudiantiles, esta brinda una tarea de asesoría *permanente* al los docentes y estudiantes de la Facultad. Dicha asesoría se brinda cuando los y las estudiantes requieren guía respecto a los procedimientos universitarios de orientación o evaluación. Si bien estos procedimientos, en algunos casos ya están reglados, son las buenas prácticas las que permiten la mejora real en los servicios brindados.

## II. LAS BUENAS PRÁCTICAS VS LO NORMATIVO.

Las buenas prácticas es el conjunto de acciones concretas que facilitan la puesta en práctica de preceptos, normas, directrices, en fin, del deber ser. No es un concepto extraño a la esfera normativa dado que se han integrado

ampliamente en el desarrollo moderno de la Administración Pública<sup>27</sup> y en la enseñanza superior<sup>28</sup>. A diferencia de los aspectos normativos, las buenas prácticas pertenecen a la esfera activa del quehacer administrativo más que de la previsión conceptual normada.

Están en conflicto las buenas prácticas y lo normativo? No. Se trata simplemente de elementos complementarios. Lo normativo permite sentar las bases jurídicas de ciertas acciones, brindar seguridad al ciudadano, sea el estudiante o el docente, y orientar en cuanto a los objetivos, las actividades que se realizan. Las buenas prácticas son esas acciones precisas, del día a día, que permiten alcanzar los objetivos.

Los servicios universitarios con que cuentan los y las estudiantes no siempre se encuentran normados. Sin embargo, el desarrollo de las buenas prácticas se da casi de manera natural al llevarlos a cabo. En el caso de la Facultad de Derecho podemos mencionar, a título de ejemplo, al menos cuatro buenas prácticas en relación a los servicios brindados a los estudiantes. Éstas fueron implementadas desde 2014.

## **i. LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN**

Sin duda, las fallas de comunicación son uno de los aspectos más frecuentes y más difíciles de abordar en los procesos de mejora. La Facultad de Derecho no ha sido la excepción y debió implementar un sistema de información. Este sistema, aun perfectible, tiene como fin mejorar la comunicación entre las diferentes poblaciones estudiantil, docente y administrativa.

---

<sup>27</sup> Por ejemplo, véase; Boillat Philippe, Leyenberger Stéphane, « L'administration et l'évaluation du Service Public de la Justice, vu du Conseil de l'Europe. *Revue française d'administration publique* 1/2008 (n° 125) , p. 55-66, URL : [www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-1-page-55.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-1-page-55.htm). DOI : [10.3917/rfap.125.0055](https://doi.org/10.3917/rfap.125.0055); Gaudin, Jean-Pierre. *Pourquoi la gouvernance?*. Vol. 1. Paris: Presses de sciences po, 2002.

<sup>28</sup> Anne, Abdoulaye. Conceptualisation et dissemination des "bonnes pratiques" en éducation: essai d'une approche internationale à partir d'enseignements tirés d'un projet. Développement curriculaire et Bonne Pratique en education. Ginebra: International Bureau of Education (2003): 1-11. Attali, Jacques. Pour un modèle européen d'enseignement supérieur. Paris: Stock, 1998. Vinokur, Annie. "Enseignement supérieur: un « changement sans réforme ». *Formation Emploi* 79 (2002): 19-30.

Los servicios de información fueron reorganizados de manera tal que el estudiante tenga a su disposición los datos relativos a la normativa, trámites administrativos, orientación académica, entre otros. Pese a ello, se han identificado retos importantes: la simplificación de los procesos, la capacitación permanente de los funcionarios administrativos los tramita, la actualización constante en sistemas de información innovadores y normativa, entre otros.

Precisamente como parte de las medidas tomadas para mejorar la información ha sido necesario capacitar a las diferentes personas que intervienen en la ejecución de actividades asignadas al Área de Asuntos Estudiantiles. Lo anterior por cuanto es esta la que lleva a cabo una labor de asesoría permanente.

## **ii. LA ASESORÍA PERMANENTE DEL ÁREA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA FACULTAD DE DERECHO**

Tal y como se explicó, la normativa universitaria no prevé de manera explícita, una instancia en cada Unidad Académica (Facultad o Escuela según sea el caso) responsable de atender las necesidades estudiantiles. Para ello, cada Unidad define las formas en que puede hacerlo, en virtud de la autonomía universitaria que cubre estas acciones. En el caso de la Facultad de Derecho es el Área de Asuntos Estudiantiles la que se encarga, principalmente, de la aplicación del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil. De manera complementaria, se encarga de implementar otras normativas universitarias que comprenden las múltiples actividades previstas en ese instrumento. Así podemos mencionar, la atención de los procesos de matrícula, inclusiones, graduaciones, desarrollo de planes de atención individual o de estudiantes con necesidades especiales.

Esta asesoría se realiza de manera permanente, a los estudiantes y docentes, bajo diferentes modalidades que comprenden desde la atención individual presencial hasta el seguimiento con profesionales externos a la Facultad, en su mayoría del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes y del Centro de Asesoría (CASE) y Servicios a Estudiantes con Discapacidad

(CASED)<sup>29</sup>. Si bien estos últimos son servicios brindados de manera ordinaria por la Universidad de Costa Rica, la orientación y asesoría que brinda el Área de Asuntos Estudiantiles realiza, entre otros, cuatro tareas esenciales:

1. identificar estudiantes con necesidades especiales, que desconocen su situación y cómo la Universidad puede ayudarles;
2. orientar en la selección del servicio universitario más pertinente;
3. orientar a los docentes en las acciones a aplicar.
4. identificar las deficiencias internas en cuanto a la atención de necesidades muy particulares de los estudiantes.

En síntesis, la labor realizada por el Área de Asuntos Estudiantiles se ha destacado por ser *catalizadora* de necesidades y asesorías en la comunidad estudiantil, más allá de ser una oficina de mero *trámite administrativo*. Esta función se manifiesta fuertemente mediante las acciones de coordinación con otras instancias universitarias, maximizando los recursos de los que se dispone y brindando una labor de guía al estudiantado y al docente. En este sentido, una segunda acción estratégica ha sido la capacitación de los profesores consejeros por parte de esta Área; permitiendo así brindar un servicio de orientación académica a los estudiantes.

### **iii. LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESORES CONSEJEROS**

La figura del profesor consejero se encuentra prevista en el artículo 8 del Reglamento de Régimen Académico, a la vez que define sus funciones. Estas se resumen en tareas de atención individual al estudiante en el desarrollo de su plan de estudios. Durante muchos años, esta figura estuvo asociada a una especie de *supervisión* de trámite administrativo, sin mayor interacción real entre el estudiante y el docente.

---

<sup>29</sup> Sheppard-Jones, Kathleen; Kleinert, Harold Lawrence; Druckemiller, Wendy; Ray, Megan Kovacevich. Intellectual & Developmental Disabilities. Apr. 2015, Vol. 53 Issue 2, p120-128. 9p. DOI: 10.1352/1934-9556-53.2.120. (Accesado Ebsco, 1 de julio de 2015).

Uno de los principales cambios implementados desde 2014 fue la designación de profesores consejeros por grupos de estudiantes, según su año de estudios. Cada docente es responsable de darle un seguimiento al grupo asignado durante su carrera, es decir, durante los 5 años de estudios. La atención es individual, todo ello dentro de lo que la doctrina define como la “*personalización de la enseñanza*”<sup>30</sup>. Entre las buenas prácticas implementadas destacan la preparación de la información relativa al grupo de estudiantes asignados, la identificación de aquellos que se encuentran en rezago o alerta, así como la disposición del acceso al expediente electrónico que permite dar un seguimiento en tiempo real del rendimiento estudiantil por parte del profesor que le asesora.

Además de lo anterior, se implementó la capacitación semestral de los profesores consejeros que consiste en una reunión previa a cada proceso de matrícula, en la que se discuten y comparten las experiencias del semestre anterior, las reformas normativas por aplicar y los criterios que se seguirán en el nuevo proceso; todo ello con el fin de mejorar y adaptar las acciones de supervisión a las nuevas necesidades estudiantiles.

Como hemos visto hasta este punto, la orientación docente a los estudiantes comprende tanto la relativa al desarrollo global de su plan de estudios. Sin embargo, también se da a nivel de su práctica académica, como lo ha sido la que se brinda en el marco de la resolución alterna de conflictos a nivel de Consultorios Jurídicos.

#### **iv. LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA EN LA RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS A NIVEL DE CONSULTORIOS JURÍDICOS**

La enseñanza de la práctica profesional es una de las fases más delicadas del proceso educativo para el docente de la carrera de Derecho. Se trata, en

---

<sup>30</sup> “Naturalmente, la personalización de la enseñanza requiere profundos cambios en todas las estrategias didácticas convencionales. Ahora bien, para que la enseñanza pueda individualizarse, para que la atención a cada estudiante sea —lo que debe ser— personal, es necesario conocer con precisión cuáles son las características de éstos y las del proceso en sí, que determinan o al menos influyen en su rendimiento académico, en su aprendizaje.” Touron, J. *Supra*, 22, p. 474.

términos muy simples, de aplicar lo aprendido en un sistema educativo y social que tiene un imaginario jurídico litigioso y conflictivo. No obstante, la realidad social ha mostrado que muchos de los problemas jurídicos pueden ser abordados de manera alternativa, evitando su judicialización.

De esa manera, desde finales del año 2013 se inició la formación sistemática de todos los docentes que dirigen las oficinas de Consultorios Jurídicos, en materia de Resolución Alternativa de Conflictos. Lo anterior tiene como fin que el docente:

- 1) transmita sus conocimientos de resolución alternativa a los estudiantes;
- 2) identifique los casos que no requieren ser tratados a nivel judicial;
- 3) oriente al estudiante y a los usuarios en la solución del conflicto promoviendo la paz social.

El principal servicio que reciben los estudiantes es la asesoría académica para la comprensión de los casos que tienen a cargo, mediante el análisis previo de las posibles vías de solución alternativa al lado de un profesional de experiencia. Dicho análisis implica la consideración de la realidad social y los recursos jurídicos disponibles, que sean más favorables para abordar el conflicto.

### **III. CONCLUSIONES**

A título de conclusión podemos afirmar que el proceso de autoevaluación y de implementación del Plan Especial de Mejoras han favorecido los servicios estudiantiles brindados por la Facultad de Derecho. No obstante, es importante destacar que no existe una conciencia clara, sobre lo que son, cómo se realizan y el valor que aportan al proceso educativo. En algunos casos, incluso son desconocidos por la comunidad estudiantil y docente.

El proceso educativo debe observarse como un todo, en el que se contemplen elementos tanto de orden académico como administrativo-educativo; las diferentes poblaciones y sus necesidades; la valoración de los recursos y su

uso estratégico. En ese sentido, es fundamental comprender los objetivos de los procesos de autoevaluación y el gran aporte que brindan a la mejora educativa.

En el caso de la Facultad de Derecho, si bien se han hecho avances importantes, los retos son múltiples. A corto plazo, consideramos que son fundamentales las siguientes mejoras en cuanto a los servicios que se brindan a los estudiantes:

1) La formación docente para identificar y manejar situaciones críticas del estado de los estudiantes.

2) La responsabilización del estudiante de su proceso educativo.

3) El involucramiento de los docentes en las tareas de orientación académica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Municio, P; Gijón S. El proceso de la administración escolar. *Revista Española de Pedagogía*. Vol. 22, No. 86 (Abril-Junio 1964), pp. 131-140.

Borrasca B; Medina Moya J.L. Saberes docentes y enseñanza universitaria. (Spanish). *Estudios sobre Educación* no. 22 (June 2012): 179-198. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed July 12, 2015).

Informe de Necesidades Estudiantiles. Área de Gestión de Calidad, Facultad de Derecho- Centro de Evaluación Académica (CEA), noviembre 2013, 45 p.

Montero Rojas, E., Villalobos Palma, J. y Valverde Bermúdez, A. (2007). Factores institucionales, pedagógicos, psicosociales y sociodemográficos asociados al rendimiento académico en la Universidad de Costa Rica: Un análisis multinivel. *RELIEVE*, v. 13, n. 2, p. 215-234. [www.uv.es/RELIEVE/v13n2/RELIEVEv13n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v13n2/RELIEVEv13n2_5.htm).

- Edel, R. (2003). Factores asociados al rendimiento académico. Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. En red. Recuperado en: [http://www.campus-oei.org/revista/frame\\_participar.htm](http://www.campus-oei.org/revista/frame_participar.htm). Sección: Investigación, 20 de Septiembre de 2003
- Cominetti, R; Ruiz, G. (1997). Algunos factores del rendimiento: las expectativas y el género. Human Development Department. LCSHD Paper series, 20, The World Bank, Latin America and Caribbean Regional Office.
- Marielle Lambert-Le Mener. La performance académique des étudiants en première année universitaire : influence des capacités cognitives et de la motivation. Education. Université de Bourgogne, 2012. French. <NNT : 2012DIJOL031>. tel-00780578v2; Dill, D (2003). Le paradoxe de la qualité académique : implications pour les universités et les politiques publiques. Volume 29, numéro 2, p. 337-352. <http://id.erudit.org/iderudit/011036ar>. 10.7202/011036ar.
- Jiménez, M. (2000). Competencia social: intervención preventiva en la Escuela. Infancia y Sociedad. 24, pp. 21- 48.
- Navarro, E. El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. 2 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>.
- Touron, J. La predicción del rendimiento académico: procedimientos, resultados e implicaciones. Revista Española de Pedagogía, Vol. 43, No. 169/170 (julio - diciembre 1985), pp. 473-495. Instituto Europeo de Iniciativas Educativas Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/23764399> Accessed: 12-07-2015 22:16 UTC
- Ley de Consultorios Jurídicos, nº4775 del 21 junio de 1971. Consultable en <http://derecho.ucr.ac.cr/Consultorios>, 2 de julio 2015.

Reglamento de Régimen Académico Estudiantil; aprobado en sesión 4632-03 del 9 del 5 de 2001,

Boillat Philippe, Leyenberger Stéphane, « L'administration et l'évaluation du Service Public de la Justice, vu du Conseil de l'Europe. Revue française d'administration publique 1/2008 (n° 125) , p. 55-66, URL : [www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-1-page-55.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-1-page-55.htm). DOI : 10.3917/rfap.125.0055.

Gaudin, Jean-Pierre. Pourquoi la gouvernance?. Vol. 1. Paris: Presses de sciences po, 2002.

Anne, Abdoulaye. Conceptualisation et dissemination des “bonnes pratiques” en éducation: essai d'une approche internationale à partir d'enseignements tirés d'un projet. Développement curriculaire et Bonne Pratique en education. Ginebra: International Bureau of Education (2003): 1-11.

Attali, Jacques. Pour un modèle européen d'enseignement supérieur. Paris: Stock, 1998. Vinokur, Annie. "Enseignement supérieur: un «changement sans réforme». Formation Emploi 79 (2002): 19-30.

Sheppard-Jones, Kathleen; Kleinert, Harold Lawrence; Druckemiller, Wendy; Ray, Megan Kovacevich. Intellectual & Developmental Disabilities. Apr. 2015, Vol. 53 Issue 2, p120-128. 9p. DOI: 10.1352/1934-9556-53.2.120. ( Accesado Ebsco, 1 de julio de 2015).