



Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible"

Universidad Nacional Agraria

U. N . A

Facultad de Desarrollo Rural

F . D . R

**Trabajo de Culminación de Estudios de
Maestría**

**Sistematización de experiencia del proceso de formación
de Estudiantes de la tercera cohorte maestría en
evaluación, formulación y gerencia de proyectos que
imparte La Universidad Nacional Agraria de Nicaragua
2014-2016**

Autor:

Ing. José Angel Rugama Urrutia

Tutor: MSc. Freddy Argüello Murillo.

Managua, Abril, 2016

Universidad Nacional Agraria
U. N . A
Facultad de Desarrollo Rural
F . D . R

Trabajo de Culminación de Estudios de
Maestría

Sistematización de experiencia del proceso de formación de Estudiantes de la tercera cohorte maestría en evaluación, formulación y gerencia de proyectos que imparte La Universidad Nacional Agraria de Nicaragua 2014-2016

Autor:

Ing. José Angel Rugama Urrutia

Tutor: MSc. Freddy Argüello Murillo.

Managua, Abril, 2016

El presente trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la vice decanatura de la Facultad de Desarrollo Rural como requisito parcial para optar al título de: Master en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos para el Desarrollo.

Miembros del tribunal.

Dr. Bryan Mendieta
Presidente

MSc. Johanna Herrera
Secretaria

MSc. Francisco Zamora
Vocal

MSc. Freddy Arguello
Asesor

INDICE DE CONTENIDO

SECCION	PÁGINA
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Resumen	vi
Abstract	vii
I. Introducción	2
II. Objetivos	2
2.1 Objetivo General:	2
2.2 Objetivos Específicos:.....	2
III. Marco conceptual	3
3.1. El objeto de conocimiento de la sistematización de experiencias.....	3
3.2 Concepto de sistematización de experiencias	3
3.3. El tránsito del “saber práctico” al conocimiento práctico	4
3.4. Confluencias, diferencias y posibilidades de diálogo con otro tipo de conocimientos	4
3.5. Sentido, utilidad y limitaciones de la sistematización de experiencias	4
IV. Materiales y Métodos	5
4.1 El punto de partida	7
4.1.1 Las preguntas iniciales	8
4.1.2 Delimitación de los objetivos.....	8
4.1.3 Eje de sistematización	8
4.2 Métodos utilizados en la sistematización	9
4.2.1 Entrevistas	9
4.2.2 Revisión de fuentes de información secundaria.....	9
4.2.3 Grupos focales.....	9
4.3 Conformación del grupo focal.....	10
4.3.1 Recuperación del Proceso Vivido	11
4.3.2 La reflexión de fondo	11
4.3.3 Los puntos de llegada.....	11
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	12
5.1 El punto de partida:	12
5.1.1 Aspectos Gerenciales de la Maestría:.....	12

5.1.2	Personal docente que impartió los módulos de la maestría	13
5.2	Experiencia vivida como Estudiantes en el proceso de formación de maestros profesionales en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo	16
5.2.1	Proceso de selección al programa de maestría	16
5.2.2	Experiencias previas en formulación, evaluación y gestión de proyectos antes de iniciar la maestría	18
5.4	Métodos de enseñanza.....	21
VI.	LECCIONES APRENDIDAS	23
VII.	CONCLUSIONES.....	24
VIII.	RECOMENDACIONES.....	25
IX.	BIBLIOGRAFIA	26
ANEXOS	27

DEDICATORIA

Con el presente trabajo de graduación, he logrado un paso más en mi formación profesional y se lo dedico:

A Dios: Por ser la fuerza divina que me ha permitido de manera exitosa continuar en mi proceso de formación formal.

A mis padres:

- Patricio Rugama Valdez
- Esmilda Urrutia Vega

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.

A mi Esposa:

Alexis María Álvarez, por su acompañamiento, comprensión y apoyo incondicional en todos los proyectos de vida que me he propuesto.

A mis Hijos:

-Bayardo, Indira, María Daleska, Ángel Gabriel, Elmer por ser la fuente de mi inspiración.

A mis Hermanos:

- Quienes aún me acompañan en esta vida terrenal; Sergio, Mario, Edgar, Xiomara, Karla y Pablo.
- Quienes partieron a la vida eterna; Bayardo y Anabell

A tres Seres importantes en mi vida que partieron a la vida eterna:

- Mi abuelita; Vicenta Vega Chavarría
- Mi Tía; Rosa Vega Chavarría
- Mi tío; Armando Urrutia Vega

A la memoria del Dr. José Francisco Valente Moraes, quien fuese mi guía y maestro en el campo de la Ciencia del Suelo.

A todos Ellos(as) y a quienes de una u otra forma me apoyaron para dar este paso importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Ninguna empresa o acción colectiva resulta viable, si los actores involucrados no asumen de manera decidida el compromiso de llevarla a cabo y si no cuenta con el soporte necesario para implementarla y darle sostenibilidad.

Expreso mi agradecimiento a la Autoridades de la de La Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Agraria, en especial a Las autoridades de la maestría en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos de Desarrollo, quienes facilitaron el acceso a la información y la asignación de recursos para llevar a cabo la presente sistematización.

Especial agradecimiento a:

- **MsC.** Freddy Arguello Murillo
- **MsC.** Francisco Zamora
- **Personal Docente que impartió los módulos de la Maestría en la Tercera cohorte**
- **A mis compañeros de Estudio, quienes también han contribuido con mi formación como maestro profesional en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.**

Índice de Cuadros

Cuadro	Página
1. Estudiantes que conformaron la tercera cohorte de la maestría en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo y quienes participaron en el grupo focal.	6
2. Personal docente que impartió los módulos de la maestría y quienes respondieron al formato de entrevista enviado.	6
3. Cursos recibidos por Docentes de la Maestría en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.	14

Índice de Figuras

Figura	Página
1. Localización de La Universidad Nacional Agraria.	5
2. Desarrollo de Grupo Focal	16
3. Estudiantes de maestría de la tercera cohorte en sesión de clases	18
4. Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría compartiendo experiencias	19
5. Estudiantes de la tercera cohorte en el laboratorio de informática de la UNA	21

Índice de Anexos

Anexo	Página
1. Cuestionario orientado a Docentes de la Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos.	28
2. Cuestionario orientado a la Gerencia de la Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos.	34

Sistematización de experiencia del proceso de formación de Estudiantes de la tercera cohorte maestría en evaluación, formulación y gerencia de proyectos que imparte La Universidad Nacional Agraria de Nicaragua 2014-2016.

Autor: José Ángel Rugama Urrutia Email: jrugama25@yahoo.com

Asesor: Freddy Arguello Murillo Email: freddy.arguello@ci.una.edu.ni

Resumen

La sistematización de la experiencia del proceso de formación de Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría en evaluación, formulación y gerencia de proyectos, pretende explicitar, organizar y hacer comunicables, los saberes adquiridos en la experiencia, convirtiéndolos en conocimientos que al ser incorporados en el programa de estudio, permitirá mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. El estudio se realizó en la Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Agraria, ubicada en el Km 12 ½ de la carretera norte en el municipio de Managua. El grupo meta sobre el cual, se reconstruyó el proceso vivido y los saberes desarrollados en la puesta en marcha del proyecto, es el tercer cohorte de la maestría que inicio en septiembre del 2014 y culmino en Octubre 2016. El tamaño de la muestra fue de nueve Estudiantes de un total de 14. La metodología utilizada se sustenta en la propuesta de Jara 1994. Para la reconstrucción del proceso vivido se diseñaron entrevistas, Revisión de fuentes de información secundaria y grupos focales. El eje principal de la sistematización fue; **Proceso de formación de los estudiantes de la tercera cohorte en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.** Las principales lecciones aprendidas fueron: que el proceso de selección de candidatos(as) a Programas de Maestrías debe de ser más exigentes y transparentes, tanto en el ámbito institucional como en la Universidad, Se debe propiciar los procesos de enseñanza aprendizaje, incrementando las prácticas en el área de formación, Se necesita un mayor nivel de exigencia por parte de las autoridades responsables de la maestría, en supervisar la calidad con que se prepara y se imparten las materias. No todos los módulos que se impartieron ameritaban ser presenciales, por lo cual, se pueden hacer módulos virtuales e incrementar los módulos presenciales en áreas claves de la formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.

Palabras Claves: Sistematización, Experiencias, Saberes, Conocimientos, Grupo Focal, Eje Principal

Systematization of experience of the training process of students of the third cohort master's degree in evaluation, formulation and project management imparted by Universidad Nacional Agraria de Nicaragua 2014-2016.

Author: José Ángel Rugama Urrutia Email: jrugama25@yahoo.com

Adviser: Freddy Arguello Murillo Email: freddy.arguello@ci.una.edu.ni

Abstract

The systematization of the experience of the process of training students in the third cohort of mastery in evaluation, formulation and project management, aims to make explicit, organize and make communicable the knowledge acquired in the experience, converting them into Knowledge that when carried out in the Faculty of Rural Development of the National Agrarian University, located in Km 12 ½ of the north highway in the municipality of Managua. The target group on which the lived experience was reconstructed and the knowledge developed during the start-up of the project is the third master's cohort that began in September 2014 and culminated in October 2016, The sample size was nine students out of a total 14. The methodology used is based on the Jara 1994 proposal. In order to reconstruct the lived experience, interviews were designed, Review of sources or secondary information and focus groups. The main axis of the systematization was; Training process of the students of the third cohort in formulation, evaluation and management of development projects. The main lessons learned were: that the process of selection candidates for Master's Programs should be more demanding and transparent, both at the institutional level and at the University, Teaching learning processes should be promoted, in the area of training. It requires a higher level of demand on the part of the authorities responsible for the masters, in supervising the quality with which the materials are prepared and taught. Not all of the modulus that were delivered merited being face-to-face, so virtual modules can be made and modules increased in key areas or the formulation, evaluation and management of development projects.

Key Words: Systematization, Experience, Knowledge, Target Group, Maim Axis

I. INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico de las empresas en un entorno global y turbulento, lleno de riesgos y oportunidades exige a las organizaciones empresariales, gubernamentales y sociales la elección y la planeación del futuro. La identificación, formulación, diseño y gerencia de proyectos pertinentes, rentables, acordes con las necesidades del país es la forma correcta de dar respuesta a estas exigencias.

Los cambios tecnológicos, la innovación en las comunicaciones, la globalización de los mercados financieros, la sofisticación de los mecanismos de financiamiento de proyectos han mostrado la necesidad de formar un gerente de proyectos que conozca en forma integral el proceso que se inicia con la preparación y formulación y termina con la puesta en marcha y entrega del proyecto a sus promotores.

La demanda de profesionales en el área de formulación y evaluación de proyectos en Nicaragua es creciente, debido en gran parte, a los grandes proyectos que el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional ha promovido con el fin de acelerar la lucha contra la pobreza.

En los últimos años, las Universidades públicas y privadas han incrementado su oferta académica en el área de la formulación y evaluación de proyectos. La Universidad Nacional Agraria cuenta con un Programa de Maestría en esta área desde el año 2013 y en la actualidad se han desarrollado cuatro cohortes. Sin embargo, a la fecha no se han sistematizado las experiencias de esta maestría y en particular las vividas desde la perspectiva de los Estudiantes, que permita valorar los aciertos y desaciertos en los procesos de formación y en la vida profesional de los maestrantes, y que al mismo tiempo sea de utilidad a la Universidad para retroalimentar y realizar mejoras en los cursos que oferta.

Considerando la importancia que tiene la mejora de los procesos productivos en toda actividad educativa, económica y social, y que Los maestrantes en proceso de formación, desde su experiencia vivida como estudiantes y profesionales que están vinculados al desarrollo económico de Nicaragua, pueden dar grandes aportes a la Universidad y a la sociedad en su conjunto, al convertir los saberes en conocimientos por medio de la sistematización de experiencias, con el presente trabajo de sistematizar las experiencias del proceso de formación de los Maestrantes se pretende rescatar las lecciones aprendidas, que al ser incorporadas en los procesos de enseñanza aprendizaje permitirá obtener profesionales más capacitados.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

- Sistematizar la experiencia del proceso de formación de Estudiantes de la tercera cohorte maestría en evaluación, formulación y gerencia de proyectos que imparte La Universidad Nacional Agraria de Nicaragua 2014-2016.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las fortalezas y debilidades del programa de maestría que se imparte en la Universidad Nacional Agraria, desde la perspectiva de Estudiantes que están por concluir los estudios en esta área.
- Determinar las lecciones aprendidas en el proceso de formación de los Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría en formulación y evaluación de proyecto que se imparte en la Universidad Nacional Agraria.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. El objeto de conocimiento de la sistematización de experiencias

El objeto de conocimientos de la sistematización de experiencias es, precisamente la experiencia. Es importante precisar qué la define y delimita conceptualmente para efectos de la sistematización.

En principio se está aludiendo a una dimensión que está en el mundo de la acción, del que hacer humano. Pero la sistematización no se refiere a cualquier acción, sino a la que tiene lugar en el marco de proyectos y programas de desarrollo, es decir, de intervenciones intencionadas, con objetivos de transformación de la realidad. Los proyectos se definen como “prácticas de intervención organizadas institucionalmente con la finalidad de resolver determinados problemas y/o potenciar capacidades existentes en una población dada, para garantizar su subsistencia, su integración social (adaptación más transformación), su desarrollo cultural” (De Souza 1997).

Establecemos una distinción entre los saberes que adquieren las personas al actuar – sea en la vida cotidiana o en el marco de proyectos – y los aprendizajes, que son producto de un esfuerzo intencionado y una reflexión crítica sobre su quehacer.

La sistematización de experiencias, justamente, pretende explicitar, organizar y por tanto, hacer comunicables, los saberes adquiridos en la experiencia, convirtiéndolos por consiguiente, en conocimientos producto de una reflexión crítica sobre la práctica.

3.2 Concepto de sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias está vinculada estrechamente al concepto de experiencia, entendida como lo sucedido en la ejecución de un proyecto. Éste expresa una propuesta, pero al llevarla a la práctica suceden necesariamente imprevistos, nuevos hechos que son resultado de las interacciones entre todos/as los/as actores/as involucrados/as y que dan lugar a procesos que son nuevos e inéditos, a los cuales denominamos experiencia.

A diferencia de los procesos de sistematización de información que intentan organizarla, jerarquizarla, etc., la sistematización de experiencias pretende ordenar, procesar y hacer comunicables los conocimientos adquiridos en éstas. La concebimos entonces como la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo. Ello permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica.

La sistematización, tal como la entendemos, se sustenta en dos bases epistemológicas que cuestionan y alteran los fundamentos centrales de la concepción clásica del conocimiento.

Primero, se asume que quienes producen conocimientos sobre una práctica son, a la vez, actores/as de la misma.

Segundo, la sistematización se basa en la unidad entre quien sabe y quien actúa, lo cual le confiere un carácter muy particular a los conocimientos que se producen.

Estas bases epistemológicas rompen las distancias y contradicciones entre lo racional-objetivo y lo subjetivo-afectivo. Si en la sistematización existe unidad entre quien sabe y quien actúa, y

entre el objeto y el sujeto del conocimiento, los procesos de reflexión y los productos de la misma incluyen ambas dimensiones.

3.3. El tránsito del “saber práctico” al conocimiento práctico

Si bien se entiende que toda práctica, por el mero hecho de realizarla, produce un saber, por lo general éste es más bien difuso, impreciso, está poco formalizado (verbalizado) y, en consecuencia, su confrontación y validación resultan difíciles (Vasco, 1996). De lo que se trata, mediante la sistematización, es de caminar de esos saberes difusos hacia conocimientos propiamente tales los que, según Vasco, se caracterizan precisamente por su mayor grado de delimitación, precisión, contrastación y verificación. Ello requiere que estén formalizados en un discurso comunicable (Padrón, 1994).

En esta perspectiva, si bien el rigor sigue siendo de gran importancia para darle el carácter de tales a los conocimientos producidos en y desde la práctica, su sentido cambia. Su validez es eminentemente situacional: es su éxito para orientar una nueva práctica lo que valida los conocimientos.

3.4. Confluencias, diferencias y posibilidades de diálogo con otro tipo de conocimientos

Para precisar mejor la conceptualización de sistematización es importante definir más claramente su perfil como quehacer en las ciencias sociales, deslindando campos y diferenciándola de otras actividades de producción de conocimientos.

La sistematización se distingue de la investigación, fundamentalmente, por su objeto; en la investigación se intenta conocer una dimensión o aspecto de la realidad sobre la cual se formulan preguntas; en la sistematización, se hace preguntas a una práctica en la cual se ha participado como un actor más, con una clara intencionalidad de transformación. Como producto de la sistematización se puede levantar preguntas de investigación que orienten a los especialistas en la producción de nuevos conocimientos que estén mucho más directamente al servicio de la práctica y de los intereses de la transformación social. A su vez, éstos pueden constituir una referencia más productiva para nuevas intervenciones y sistematizaciones, generando un proceso de acumulación de conocimientos más adecuado para nuestra realidad.

3.5. Sentido, utilidad y limitaciones de la sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias apuesta a una doble contribución: mejorar la práctica de los equipos de promoción y enriquecer las reflexiones y propuestas teórico-conceptuales.

Con relación al primer aspecto, al obtener el equipo una visión común sobre el proceso vivido, sus aciertos y errores, sus límites y posibilidades, la sistematización aporta una mayor cohesión y coherencia grupal, dándole así un rol en la autoformación de las personas que desarrollan la intervención. De otro lado, a partir de los aprendizajes obtenidos, contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos que alguna vez tuvieron éxito. Estos aprendizajes también sirven de apoyo para reorientar el trabajo o para desarrollar nuevas intervenciones en situaciones similares.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se llevó a cabo en la Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Agraria, en su sede central, ubicada en el Km 12 ½ de la carretera norte en el municipio de Managua departamento de Managua, en las coordenadas Latitud 12° 08' 45" N, Longitud 86° 09' 44" W, específicamente en las instalaciones donde se impartió la maestría sobre formulación, evaluación y gestión de proyectos (Figura 1).



Figura 1. Localización de La Universidad Nacional Agraria.

Fuente: Google Earth

El grupo meta sobre el cual se reconstruyó el proceso vivido y los saberes desarrollados en la puesta en marcha del proyecto, fue el tercer cohorte de la maestría que inició en setiembre del 2014 y culminó en Octubre 2016. El tamaño de la muestra fue de nueve Estudiantes de un total de 14.

La invitación a participar en el grupo focal se hizo al 100% de los Estudiantes que conformaban la tercera cohorte de la maestría, el día que se desarrolló la actividad algunos no se presentaron por diversas razones, logrando la participación del 64.3%. Sin embargo, los resultados obtenidos del grupo focal se compartió con todos los Estudiantes de la tercera cohorte para que hicieran las observaciones que tuvieran en consideración, de igual forma, se hizo una presentación de los resultados a todos los Estudiantes asegurando de esta forma la participación del 100% de los Estudiantes en la reconstrucción del proceso vivido.

Los Estudiantes que participaron en la maestría y los que participaron en el grupo focal se describen en el cuadro 1.

Cuadro1. Estudiantes que conformaron la tercera cohorte de la maestría en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo

N°	Nombres y Apellidos	Participó en grupo focal	
		SI	NO
1	Ligia María Briones González	X	
2	Bernardo Isidro Salazar Medina	X	
3	Yessenia Reneé Dauria López	X	
4	Mario José Miranda López	X	
5	Gladys Yessenia Solís Reyes	X	
6	Ernesto José Membreño Carrión	X	
7	Margarita del Carmen Sánchez López	X	
8	Alejandra Pereira Mejía	X	
9	José Ángel Rugama Urrutia	X	
10	Carlos Alberto Chacón Solís		X
11	Joselin Yessenia Urbina Barrera		X
12	Maritza del Carmen Moreno Tejada		X
13	Claudia Yessenia Cárdenas Velásquez		X
14	Yolanda Flores Palacios		X

El personal docente que impartió los módulos que conformaba el pensum académico del tercer cohorte de la maestría y quienes respondieron el formato de entrevistas se describe en el cuadro 2.

Cuadro 2. Personal docente que impartió los módulos de la maestría y quienes respondieron al formato de entrevista enviado.

N°	Nombres y Apellidos	Grado académico	Respondió Entrevista	
			SI	NO
1	Ricardo Araica Zepeda	Maestro en ciencias		X
2	Freddy Arguello Murillo	Maestro en ciencias	X	
3	Edgar Ricardo Medrano Gutiérrez	Maestro en ciencias	X	
4	Mauricio Reyes Reyes	Maestro en ciencias	X	
5	Orlando José Lanuza Avendaño	Maestro en ciencias	X	
6	Ervin García	Maestro en ciencias		X
7	Francisco Zamora	Maestro en ciencias	X	
8	Alfredo A. García Murillo	Maestro en ciencias	X	
9	Juan de Dios Loaisiga Arévalo	Maestro en ciencias		X

Las entrevistas fueron enviadas por correo electrónico al 100% de los Docentes que impartieron los módulos que conformaban el pensum académico de la maestría, logrando que el 66.7% respondieran los formatos.

La metodología utilizada en el presente trabajo de sistematización de “Experiencias del proceso de formación de Los estudiantes de la maestría en formulación, evaluación y gestión de proyectos que imparte la UNA” se sustenta en la propuesta de Jara (1994), la cual, está estructurada en cinco pasos fundamentales:

- a- El Punto de partida
- b- Las preguntas iniciales
- c- Recuperación del proceso vivido
- d- La reflexión de fondo
- e- Los puntos de llegada

4.1 El punto de partida

En este acápite se describe las acciones realizadas desde:

- ✓ La Gerencia de la Maestría relacionadas a:
 - Como se organizó la maestría
 - Grado de participación de Instituciones públicas y privadas
 - Criterios utilizados para la definición de los módulos que conformaron el pensum académico de la maestría
 - Criterios utilizados para la selección del personal docente que impartió los módulos
 - Rentabilidad financiera para la UNA
 - Planes de seguimiento a los Graduados por parte de las autoridades de la maestría
 - Aprendizajes obtenidos en el desarrollo de la tercera cohorte de la maestría
- ✓ Personal docente que impartió los módulos de la maestría relacionado a:
 - Capacitación recibida en el área de pedagogía, procesos de enseñanza aprendizaje, educación de adultos y en formulación, seguimiento, evaluación y gerencia de proyectos
 - Experiencia profesional en Proyectos formulados y/o Gerenciado
 - Recursos que dispuso para impartir el/los módulo(s) en la maestría
 - Relaciones establecidas con instituciones públicas y/o privadas en el desarrollo de los módulos
 - Relaciones de coordinación con las autoridades de la maestría
- ✓ Estudiantes de la tercera cohorte de la Maestría relacionado al desarrollo de la experiencia vivida como Estudiantes en el proceso de formación de maestros profesionales en esta área, los aspectos que se abordaron fueron:
 - Procesos de selección de candidatos para optar a la maestría
 - Experiencias previas en formulación, seguimiento, evaluación y gerencia de proyectos antes de iniciar la maestría
 - Expectativas que tenían antes del proceso de formación como Maestros profesionales
 - Valoración de los métodos de enseñanza implementados en los módulos que conformaron el pensum académico de la maestría.

4.1.1 Las preguntas iniciales

- ¿Para qué queremos sistematizar?

Quienes producen conocimientos sobre una práctica son, a la vez, actores de la misma. Por lo tanto, se parte de la unidad entre sujeto y objeto del conocimiento: con la presente sistematización, se pretendió producir conocimientos sobre la práctica de la formación profesional de los Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría, que con los saberes que han adquirido en la vida vivida de cada uno y en especial en el proceso de formación, por medio de la sistematización se puede construir saberes en conocimientos, que sin duda alguna si se incorporan en los programas de estudios servirán para mejorar los procesos de formación de futuros de profesionales en esta área del conocimiento, dando personal mejor preparado para asumir los retos presentes y futuros del desarrollo de nuestra sociedad.

- Que experiencia queremos sistematizar?

Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio se determinó a partir de las preguntas que se presenta a continuación:

¿Qué experiencia vamos a sistematizar?

La participación de los Estudiantes en el proceso de formación, sus expectativas y realidades del proceso vivido en la maestría de formulación, evaluación y gestión de proyectos de desarrollo.

4.1.2 Delimitación de los objetivos

La delimitación de los objetivos se hizo a partir de la pregunta ¿Para qué queremos sistematizar? La cual, se consensuó en la necesidad de hacer mejoras continuas en los procesos de enseñanza aprendizaje en los programas que imparte La Facultad de desarrollo rural de la UNA, en especial en el programa de Maestría sobre formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo, a partir de los saberes que al sistematizarlos se convertirán en conocimientos que puedan servir a las autoridades de la UNA para hacer mejoras en los futuros cursos que impartan, lo cual, sin duda alguna tendrá un efecto positivo en la sociedad Nicaragüense, al disponer de profesionales mejor formados.

4.1.3 Eje de sistematización

El eje de sistematización del presente trabajo se articula con el objetivo planteado en el proyecto de maestría, en el cual establece literalmente que **“Al finalizar el modulo obtiene conocimientos, habilidades y herramientas que le permita mejorar su eficiencia laboral, gerenciando exitosamente proyectos de desarrollo”**.

El eje principal de la presente sistematización es:

Proceso de formación de los estudiantes de la tercera cohorte en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.

El eje principal de la sistematización se abordó a partir de cuatro subejos, los que se detallan a continuación:

- Proceso de selección al programa de maestría
- Experiencias previas en formulación, evaluación y gestión de proyectos antes de iniciar la maestría
- Expectativas que tenían en el proceso de formación de la Maestría
- Métodos de enseñanza

4.2 Métodos utilizados en la sistematización

4.2.1 Entrevistas

Para establecer el punto de partida en la presente sistematización, se utilizaron cuestionarios pre elaborados con preguntas abiertas y cerradas, para conocer la organización y desarrollo de la maestría por parte de las autoridades encargadas de este programa como por parte del personal docente que impartió los módulos que conformaron el pensum académico (Anexo I y II)

4.2.2 Revisión de fuentes de información secundaria.

Se hizo uso de la información vinculada al proyecto de la maestría objeto del presente estudio, tales como: Documento del Proyecto, informes, memorias entre otros documentos que estuvieron disponibles.

4.2.3 Grupos focales

Esta técnica fue utilizada en el proceso de reconstrucción de la experiencia vivida por los Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría en evaluación formulación y gestión de proyectos de desarrollo.

Con el fin atender el eje principal de la sistematización y aprovechar el trabajo con el grupo focal, se contó con una serie de preguntas guías para la reconstrucción de la experiencia vivida, las cuales se detallan en función de los subejos:

Proceso de selección al programa de maestría

- ¿Cómo fue el proceso de selección de candidatos a la maestría en sus centros de trabajo?
 - ¿La maestría para la cual fue propuesto, estaba acorde con su vocación profesional?
 - En qué área trabaja en su centro de trabajo?
- Experiencias previas en formulación, evaluación y gestión de proyectos antes de iniciar la maestría

- ¿Han participado en la formulación de algún proyecto?
- ¿Han participado en el seguimiento de proyectos?
- ¿Han participado en la evaluación de algún proyecto?
- ¿Han gerenciando algún proyecto?
- ¿Cómo valoran lo aprendido en el transcurso de la maestría con las experiencias que han tenido en este campo?
- ¿De acuerdo a sus experiencias que vacíos de formación identifican en el desarrollo de la maestría?

➤ Expectativas que tenían en el proceso de formación de la Maestría

- ¿Cuáles eran las expectativas que tenían al iniciar el proceso de formación de la maestría?
- ¿Consideran que los cursos recibidos le han dotado de los conocimientos necesarios para formular, evaluar y gestionar proyectos de desarrollo de forma eficiente?
- ¿Qué aspectos deben de mejorar la Universidad para que salgan Profesionales más competentes?
- ¿Sobre qué aspectos de la formación profesional en este campo, debe de invertir la UNA más tiempo y recursos?
- ¿El personal docente que impartió los cursos de la maestría fue competente?
- ¿Qué cualidades profesionales deberían de tener los Docentes que imparten clase en este programa de maestría?

➤ Métodos de enseñanza

- ¿Consideran que la metodología usada en el proceso de formación de Los estudiantes de maestría fue la ideal? Que propuestas hay al respecto?
- ¿Cómo valoran el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza que recibieron?
- ¿El proceso de formación por encuentros cada 15 días es ideal para asegurar una buena formación o bien el uso de las TIC puede alargar este tipo de encuentros?
- ¿El método de enseñanza usado en el proceso de formación promovió o facilitó la auto investigación y el debate en clase? Que sugerencias tienen?

4.3 Conformación del grupo focal

El grupo focal fue conformado por nueve Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo, que representó el 64.3% del total.

El abordaje de cada sub eje se hizo de acuerdo a las preguntas orientadoras que le sirvieron para conducir el debate a la moderadora del grupo focal, los consensos establecidos se escribieron en papelones para la ratificación por parte del plenario, además se contó con la grabación de todo el debate.

Los resultados del grupo focal fueron compartidos por correo electrónico a Todos(as) los integrantes de la tercera cohorte de la maestría con el fin de ratificarlos o hacer las correcciones pertinentes, de igual forma se hizo la presentación de los mismos en una sesión de clase.

4.3.1 Recuperación del Proceso Vivido

Por medio de un conversatorio después de haber realizado el grupo focal, se reconstruyeron las etapas que conformaron el proceso vivido durante el proceso de formación como candidatos a Maestro Profesional en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.

4.3.2 La reflexión de fondo

La información colectada tanto en las entrevistas como en los grupos focales fue procesada y analizada.

Los sub ejes de la sistematización fueron analizados e interpretados a partir de las causas de lo sucedido, se interpretaron las tensiones y contradicciones, la interrelaciones entre los distintos elementos objetivos y subjetivos y la búsqueda de los factores claves o fundamentales que permitieron entender la lógica que ha tenido la experiencia para confrontar las reflexiones surgidas de esta experiencia con planteamientos o formulaciones teóricas.

4.3.3 Los puntos de llegada

A partir de la reflexión de fondo se establecieron las principales conclusiones, recomendaciones del estudio y las lecciones aprendidas.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 El punto de partida:

5.1.1 Aspectos Gerenciales de la Maestría:

La organización de la maestría surge de la necesidad identificada en el diagnóstico de necesidades de formación profesional realizada por la Dirección Docente de la UNA en el año 2013, en él, se identifica la necesidad de formar profesionales a nivel de postgrado en el área de formulación, evaluación y gestión de proyectos de desarrollo.

La organización estuvo a cargo del comité científico de la Facultad de Desarrollo Rural de la UNA, conformado por: el Decano, Vicedecano y Coordinador del Programa de Maestría.

Hasta el año 2016 se han organizado cinco cohortes de la maestría, el primero inicio en el año 2013. Del total de cohortes, el 60% los estudios fueron financiados por los propios estudiantes, el 20% fue financiado por el programa de Educación Constante y Profesionalización de los Trabajadores del Estado, con fondos del tesoro nacional y el 20% restante se hizo con fondos del BID coordinado por el Ministerio Agropecuario y corresponde a la tercera cohorte, la cual, es objeto del presente estudio.

La participación de las instituciones públicas y privadas en la organización de la maestría se logró en el diagnóstico de necesidades de formación profesional por medio de grupos focales y encuestas a funcionarios públicos y empresarios del sector privado.

Para la definición de los módulos de la maestría, el Comité científico que formuló la propuesta retomó las recomendaciones de los empleadores públicos y privados así como la experiencia propia (de cada uno de ellos) en la formulación de proyectos

Los criterios utilizados para la selección del personal docente que impartió los módulos que conforman la maestría, fue a partir de una base de datos de profesionales con diversos grados de formación profesional que disponen, entre los cuales, se seleccionaron profesionales provenientes de trayectoria en el ámbito de los proyectos, gerencia empresarial, directores de proyecto de instituciones de gobierno, y docentes de la UNA de trayectoria en el área.

La rentabilidad financiera de la tercera cohorte de la maestría fue exitosa ya que contaba con los fondos asegurados provenientes del BID por medio de un convenio entre la Universidad Nacional Agraria y el Ministerio agropecuario. En términos generales, según información proporcionada por la coordinación de la maestría todas las cohortes impartidas hasta la fecha han mostrado ser rentables, existen cohortes de auto financiamiento y otras de financiamiento por medio de programas de formación profesional del gobierno.

En relación a los planes de seguimiento de los Graduados de parte de las autoridades de la maestría, existe un plan incipiente, el cual, no ha llegado a valorar el desempeño de los graduados que permita a la misma Universidad implementar acciones para mejorar el desempeño de los profesionales que gradúan en esta área.

Uno de los principales aprendizajes obtenidos en el desarrollo de la tercera cohorte de la maestría, es que la Universidad debe de participar de manera más disidida en el proceso de selección de los candidatos a la maestría, en especial de las que cuentan con financiamiento del sector público.

5.1.2 Personal docente que impartió los módulos de la maestría

El 50% del personal docente que impartió los módulos de la maestría era consultores independientes, 25% provenía de instituciones del Estado y el 25% restante forman parte del cuerpo docente de la UNA.

La edad promedio de los docentes era de 55 años y el 100% del sexo masculino. Llama la atención que no se favoreció la participación de mujeres profesionales en el área de la maestría, las cuales, sin duda alguna existen en el sector público y privado. Según los organizadores de este programa, las causas están asociadas a la información registrada en la base de datos y a compromisos preexistentes de Profesionales que fueron invitadas a impartir módulos de la maestría.

El nivel académico del cuerpo docente en general era de Ingenieros, Licenciados todos con al menos una maestría en el área de formulación, evaluación y/o gerencia de proyectos, con un promedio de 29 años de ejercicio profesional, con 9 años en promedio de tener alguna relación laboral como docente de la UNA, en especial con la Facultad de Desarrollo Rural. Un aspecto que sobresale, es que solo el 25% de los Docentes que impartieron clase han recibido capacitación en el área de pedagogía, procesos de enseñanza aprendizaje y en técnicas de educación de adultos, lo cual se relaciona con el personal docente que aportó la propia Universidad, este aspecto es fundamental para asegurar una buena transmisión de conocimientos a los Estudiantes y deberá tenerse en cuenta por parte de las autoridades de la Maestría, en promedio tienen 22 años dedicados a la docencia.

En el cuadro 3 se detalla de forma general los cursos recibidos por Los docentes que impartieron los módulos y el tiempo de duración de los mismos.

Cuadro 3. Cursos recibidos por Docentes de la Maestría en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.

Número	Descripción del curso	Duración en días
1	- Reformas Económicas y Gestión Pública Estratégica	30
2	- Metodología de Evaluación de Impacto en Programas Sociales	3
3	- Diseño y Gerencia de Políticas y Programas	30
4	- Desarrollo Rural en Nicaragua	5
5	- Gerencia de Inversiones (INCAE)	90
6	- Gerencia Agroindustrial (INCAE)	90
7	- Análisis de Alternativas de Inversiones (CENCA-MAG)	120
8	- Evaluación de proyectos de inversión pública con fondos BID	5
9	- Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (SNIP-Hacienda)	5
10	- Curso de Ciclo de vida de proyectos de inversión.	118
11	- Compartiendo experiencias de la implementación de proyectos	3
12		

El tiempo promedio de duración de los cursos que han recibido los Docentes que impartieron los módulos de la maestría a los Estudiantes de la tercera cohorte es 50 días.

En relación a la necesidad de que la UNA prepare a los Docentes en aspectos pedagógicos antes de impartir los módulos de la maestría, existe una opinión dividida entre que si es necesario y que no, el principal argumento de quienes opinan que no deben ser capacitados, es que las autoridades de la maestría deben contratar profesionales capacitados, con conocimientos teóricos soportados por grados académicos de Maestría, como mínimo, y con suficiente experiencia profesional en áreas relacionadas con los cursos que debe impartir, así como contar con experiencia docente previa, es de destacar que solo el 25% manifestó haber recibido capacitaciones sobre pedagogía o en áreas afines, lo cual es consistente con la proporción de Docentes que aportó la propia Universidad en el desarrollo de los módulos. Esta situación viene a reforzar la necesidad de que las autoridades de la Facultad de desarrollo Rural deberán asegurar cursos propedéuticos en pedagogía a profesionales que provienen del sector público y/o privado y que son contratados para impartir ciertos módulos.

El 100% de los docentes entrevistado manifestó que ha Formulado, Monitoreado, Evaluado y Gerenciado proyectos y en promedio han formulado 38 proyectos.

Los recursos proporcionados de parte de las autoridades de la UNA para ejercer su trabajo docente, el 100% consideró que fueron suficientes y que no hizo falta nada que limitara su trabajo.

El 100% de los entrevistados considera que la organización administrativa y operativa que se diseñó para el desarrollo de la maestría fue adecuada, debido a que: su operación fue muy ágil, no se perdió tiempo haciendo informes y no hubo mucho burocratismo, en relación a reuniones periódicas de coordinación o supervisión con otras personas diferentes del coordinador, el 100% de los entrevistados manifestó no haber tenido reuniones.

El apoyo brindado por parte del Coordinador de la maestría a los docentes fue valorado de lo necesario a bastante y que eventualmente se reunían, el 100% manifestó que no tuvieron conflictos de ninguna índole durante desarrollaron su trabajo.

En relación al punto de vista que tienen los docentes que impartieron los módulos, sobre si la maestría ha contribuido a mejorar la mentalidad de los Estudiantes de la tercera cohorte, existen opiniones divididas; 50% manifiesta que sí ayudo a algunos Estudiantes y el 50% restantes que sí a la mayoría.

El 50% de los Docentes entrevistados manifestó que impartió clase en las cohortes anteriores de la maestría y que el desempeño en esta tercera cohorte fue bueno y que mejoró con respecto a los anteriores. Sobre los objetivos previstos en el módulo que impartió en esta maestría las valoraciones varían de más o menos / a mucho. El 100% de los docentes entrevistados considera que el Programa de Maestría debe continuar pero haciendo algunos cambios, las razones por las cuales debe continuar la maestría y los cambios sugeridos se describen a continuación:

- Esta maestría es necesaria para coadyuvar al desarrollo de buenos proyectos en el país, tanto desde el proceso de formulación como de gerencia
- Es necesario capacitar a los profesionales nicaragüenses en el tema de proyectos
- Generalmente en pregrado no se profundiza mucho en la formulación de proyectos, y además no se aborda la diferencia entre proyectos de inversión privada con proyectos de inversión social.
- Debe incorporar otras materias de Controles, Finanzas y otras de carácter empresarial
- La oferta académica es adecuada y permite lograr los objetivos planteados
- Practicar exámenes de selección de los alumnos
- Elevar el nivel de rigurosidad de los docentes procurando que haya una mayor exigencia para los alumnos, lo que permitiría que solo los mejor capacitados se gradúen
- Mejorar la selección de cursantes, estableciendo que deberían de tener algún conocimiento o experiencia de proyectos. Hubieron cursantes que no tenían ninguna experiencia y eso le dificultó el aprendizaje.
- Hacer evaluaciones con los docentes, a menos una vez al año. Además de las que se realizan con los estudiantes.

- Sesiones con los docentes de los demás módulos de la misma maestría para homologar términos técnicos y para coordinar los proyectos de graduación de los estudiantes.

Los aprendizajes que manifiesta el personal docente que impartió módulos en la tercera cohorte de la maestría se describen a continuación:

- Se deben hacer ajustes al plan curricular de la maestría con el fin de adecuarla a las realidades cambiantes, entre las que se destacan las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Es preciso elevar los niveles de exigencia a los Estudiantes para asegurar un mejor nivel de competencia profesional.
- Cada grupo de estudiantes es tan diferente que el docente debe adecuar el material a cada uno de ellos, sin modificar por supuesto los temas generales.
- Se deben establecer procedimientos para la selección de los Estudiantes que permita asegurar que los seleccionados al programa de maestría tienen un mayor compromiso con su formación.

5.2 Experiencia vivida como Estudiantes en el proceso de formación de maestros profesionales en formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo

5.2.1 Proceso de selección al programa de maestría

La tercera cohorte de la maestría en formulación, evaluación y gestión de proyectos de desarrollo estaba orientado al personal técnico del Gabinete de la Producción, Consumo y Comercio, por lo cual, las Instituciones de este gabinete, fueron claves en los procesos de selección de Los candidatos.



Figura 2. Desarrollo de Grupo Focal

El abordaje en la selección de Candidatos en cada Institución tuvo diferencias marcadas, desde el ofrecimiento personal de la maestría hasta convocatorias para participar en el proceso de selección.

“... Él que quería aplicar y le gustaba ese tema de maestría podía aplicar..... “

“... El director general paso una lista de los temas de maestría que ofrecía la Universidad Nacional Agraria. Me llamó la atención el tema de Evaluación y formulación de proyectos, aunque no trabajo en esa área. Desde que estaba en la Universidad me gustaba el tema de proyectos, apliqué el último día y fue así como estoy en esta maestría....”

“... En mi caso fue dirigida por que estaba en el área de proyecto, me dijeron vas a una maestría en formulación y evaluación de proyectos....

Los requisitos que en algunos centros de trabajo exigían eran:

- Copia de título Universitario
- Copia de certificados de notas
- Firmar carta compromiso con la Institución, donde se exigía una calificación mínima de ocho, asistir a las sesiones presenciales del programa de formación.
- El currículum vitae.

El hecho de haber procesos diferenciados en la selección de candidatos al programa de maestría en las Instituciones del sector público, dio como resultado que los Estudiantes tuvieran marcadas diferencias en cuanto a conocimientos y experiencias en el área de formación, este hecho podrá valorarse como positivo, sin embargo, la curricula estaba enfocado en fortalecer procesos de aprendizajes, asumiendo que cada quien traía una base de conocimientos suficientes para desarrollar el Programa de Maestría, por lo cual, algunos Estudiantes presentaron ciertas dificultades en los procesos de formación.

... Para vos es fácil la maestría porque tienes experiencia, pero Yo que nunca he trabajado en esa área, hay cosas que me son más difícil de entender por qué se necesita una base....

En general hay un consenso positivo sobre la utilidad de la maestría en la vida profesional de Los Estudiantes, a pesar que no todos los que están en el proceso de formación, trabajan en el área de seguimiento, evaluación, formulación y gestión de proyectos.

..... En mi caso cuando salí de la Universidad comencé a trabajar en proyecto, pienso que si hubiera recibido esta maestría al inicio, a lo mejor no la hubiera aprovechado al máximo por la falta de experiencia, aunque me hubiera servido en el desarrollo de trabajo....

Otro aspecto que marco la experiencia vivida por los Estudiantes de la tercera cohorte de esta maestría está relacionado a los compromisos de las Instituciones de donde provenían, en la cual, no se respetó el compromiso de brindar facilidades de tiempo y espacio para cumplir con las clases presenciales y hacer los trabajos independientes sin acompañamiento docente. Durante el desarrollo de los módulos fue frecuente la ausencia de Estudiantes, los cuales, argumentaron que los afectaban para hacer encuestas y/o participar en otras actividades. Durante el tiempo que duro la maestría, ninguna autoridad de las Instituciones de donde provenían los Estudiantes se personaron en la Universidad en momentos que se desarrollaba

los módulos y mucho menos reunirse con los Estudiantes en proceso de formación, esto puso en evidencia la falta de compromiso institucional en el proceso de formación vivido.

5.2.2 Experiencias previas en formulación, evaluación y gestión de proyectos antes de iniciar la maestría

El 18% de los participantes en el grupo focal manifestó que no tenían experiencias previas a los estudios de maestría en el área de formulación, seguimiento y gestión de proyectos, la mayor experiencia que prevaleció en el grupo fue relacionada al seguimiento de proyectos y menos del 20% ha participado en la formulación de algún proyecto.



Figura 3. Estudiantes de maestría de la tercera cohorte en sesión de clases

A partir de esta situación, la valoración sobre los procesos de aprendizajes tiene una gama de opiniones; desde la necesidad de hacer más énfasis en la formulación de proyectos como en el conocimiento de herramientas e instrumentos que facilitarían un proceso de investigación y documentación para la formulación de proyectos con y sin retribución económica.

... En mi caso no tenía experiencias previas en esta área, porque yo trabajaba en la parte técnica, esto es nuevo para mí, siento que he adquirido nuevos conocimientos pero me quedan ciertos vacíos, muy poca práctica en formulación de proyectos, pero si me ha servido bastante.....

.... En mi caso he recibido cursos de postgrados en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, me hubiera gustado que desde el comienzo hubiéramos trabajado en formulación de proyectos....

Existe consenso en cuanto a la poca práctica en formulación de proyectos a pesar que en el transcurso de la formación académica se formularon dos proyectos. La forma y el método utilizado no permitieron sacar el máximo provecho en el aprendizaje obtenido.

Muy pocas observaciones se hicieron en los trabajos independientes sin acompañamiento docente, no se señalaban los desaciertos y las alternativas de solución, se debió favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje en clase, ocupando este espacio para debatir sobre los errores más comunes y las alternativas de abordaje.

En el seguimiento se debió haber realizado giras de campo a proyectos en ejecución, para conocer en la práctica el desarrollo de los mismos y los mecanismos que implementan en la gerencia, seguimiento y evaluación de proyectos, lo cuál hubiese facilitado los procesos de enseñanza aprendizaje.

.... En más de una ocasión nos dijeron que la maestría estaba más orientada a la gerencia de proyectos que en formulación...

5.3 Expectativas que tenían en el proceso de formación de la Maestría

La expectativa más común en el grupo focal, estaba relacionada a que los niveles de exigencia en los procesos de formación serían altos, sin embargo, consideran que las exigencias fueron mínimas y en muchos casos condescendientes, lo cual tuvo poco efecto en motivar a los estudiantes a cumplir con la investigación documental, que fortaleciera los conocimientos adquiridos. Un caso que presentaron de modelo en como la exigencia del docente hace que el estudiante se prepare mejor, fue con la materia de matemática financiera, en cada encuentro se hacían evaluaciones y se resolvían los trabajos independientes sin acompañamiento docente, ayudando a aclarar las dudas y debilidades que tenían algunos estudiantes.

Otra expectativa que se tenían, estaba relacionada a obtener un buen dominio en el área de formulación de proyectos, sin embargo, hay un sentir generalizado, que el abordaje fue pobre y que parcialmente cumplió con las expectativas de formación en esta área, principalmente en aquellos estudiantes que no habían tenido experiencia previa en formulación de proyectos.

.... Yo hubiera querido que me enseñaran más sobre formulación de proyectos pero cuando tenía una duda y preguntaba, me respondían esto ya deben de saberlo, estamos en una maestría....



Figura 4. Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría compartiendo experiencias

Se hace énfasis que en su mayoría los trabajos independientes sin acompañamiento que dejaban los docente, solo el profesor conocía en que se fallaba, por lo general nunca se daba a conocer los errores solo daban a conocer la calificación al estudiante sin indicar en que falló y por qué?.

En general hay consenso en que los cursos que se impartieron en la maestría permitieron mejorar los conocimientos para formular, evaluar y Gerenciar proyectos de desarrollo, sin

menoscabar la falta de práctica que prevaleció en la mayoría de los cursos impartidos, lo cual, afectó en cierta medida el impacto en los conocimientos adquiridos.

Algunos aspectos en que debe mejorar la universidad para forjar profesionales más competentes son;

- Balancear los aspectos teóricos de la formación de los Estudiantes con la práctica
- El pensum académico debe incluir materias que faciliten el abordaje en la formulación de proyectos
- Establecer un sistema de seguimiento funcional que garantice la calidad de las clases y la preparación de los docentes, los materiales de apoyo audiovisual deberán actualizarse constantemente y los ejemplos en su mayoría deberían estar sustentados en experiencias nacionales.
- Se debe incluir en las clases presenciales, ponencias de expertos nacionales e internaciones como por ejemplo del; Banco Mundial, BID, FMI, FAO, CATIE, IICA entre otros.
- Asegurar la formación de docentes en el área de pedagogía, educación de adultos y métodos de enseñanza aprendizaje.
- Asegurar un comedor con las condiciones al menos mínimas de higiene y seguridad que sea funcional en los encuentros presenciales
- Mejorar la higiene y limpieza de los servicios higiénicos
- Asegurar material de apoyo en físico a los estudiantes sobre todo en las materias claves de formación.
- Brindar una atención más personalizada a los estudiantes, en especial a los que presentan dificultades en el proceso de aprendizaje.
- Realizar acuerdos con Universidades Latinoamericanas para el intercambio de información

En general el grupo focal considera que el personal docente que impartió las materias de la maestría tenía una experiencia variada y que era competente en sus áreas, exceptuado algunos docentes que impartieron clases en áreas que no mostraron mucha competencia, tal fue el caso de la materia “Sistematización de experiencias”, no así en macro economía impartida por el mismo docente quien mostró ser muy competente por ser el área de su especialización.

En su mayoría los docentes mostraron debilidades en el área de pedagogía y métodos de enseñanza aprendizaje.

Las cualidades más destacadas que deberían tener los docentes que imparten clases en el programa de maestría están asociadas a:

- Formación y experiencia demostrada en el área que enseñan
- Comprometido
- Demostrar amor por los procesos de enseñanza
- Promover los procesos de enseñanza aprendizaje más que la educación bancaria
- Tener amor por la investigación
- Contar con formación pedagógica
- Humanista

5.4 Métodos de enseñanza

Los métodos de enseñanza empleados en el proceso de formación de Los maestrantes, no diferenciaron de los métodos tradicionales empleados en la educación superior, la falta de actualización del material de apoyo audiovisual fue una constante en la mayoría de los docentes, fue notorio que muchas presentaciones en Power point, habían sido preparadas hace varios años y no se actualizaban.

En el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se destaca el esfuerzo que ha hecho la Facultad de Desarrollo Rural por dotar las aulas de instrumentos tecnológicos para facilitar la clase al docente (se dotó de un proyector con pantalla electrónica al salón de clases).

A pesar de contar con una plataforma de comunicación en internet, esta fue funcional a medias en los dos primeros módulos de la maestría y se utilizaba casi siempre para cargar tareas y bajar información sobre las materias que se impartían.



Figura 5. Estudiantes de la tercera cohorte en el laboratorio de informática de la UNA

Por iniciativa de una Estudiante de la Maestría, hizo una red de comunicación entre los Estudiantes en WhatsApp, que permitió intercambiar información y hacer consultas. El acceso a internet, no siempre fue disponible ya que había problemas frecuentes de conectividad. El uso y disponibilidad de TIC en el desarrollo de la maestría fue relativamente pobre.

De acuerdo a la opinión de muchos científicos en el mundo, el desarrollo tecnológico está creciendo de forma exponencial, entre las que se destacan el internet, las redes sociales, la telefonía celular, computadoras, entre otras.

La información es una fuente de poder, los volúmenes de datos que circulan por internet es tan grande que no podría leerse en toda una vida. La generación de Estudiantes que hizo estudios universitarios en los inicios de los 80's, apenas disponían de algunos libros para consulta en la biblioteca y justificaba las clases presenciales.

Gracias a la internet, las posibilidades de realizar estudios virtuales es enorme, lo que implica un reto para cambiar las formas y normas de enseñanza, un reto que debe enfrentar la Universidad, es un cambio de paradigmas en la planificación de la clase, donde se privilegie el trabajo de investigación independiente sin acompañamiento docente y el aula sea utilizada para resolver problemas que los Estudiantes no puedan resolver en los trabajos independientes sin acompañamiento docente, esto implica un cambio de mirada en la enseñanza, privilegiando la abundancia de información que hay en internet para la investigación y dejando los espacios en las aulas para resolver los problemas.

Aprovechando las posibilidades de Internet, se pueden diseñar cursos sobre fundamentos de planificación, evaluación y gerencia de proyectos que permita a los Profesionales jóvenes que optan a este tipo de maestría contar con información básica para reducir la brecha que pueda existir con Profesionales que cuentan con experiencia y que aplican a estas maestrías.

Aspectos que deberán tenerse en cuenta en la formación, es privilegiar las combinaciones de videos y ejercicios educativos personalizados que permita eliminar las dudas que les quedan a los estudiantes cuando faltan a una clase o no puedan entender un concepto.

Se debe valorar la pertinencia de hacer encuentros cada 15 días para impartir clases, muchas materias pueden desarrollarse de forma virtual y tal como se indicó en párrafos anteriores se debe propiciar la investigación documental, al disponer de un gran cúmulo de información virtual.

La planificación de las clases debe incluir videos, películas que permitan a los estudiantes con menos experiencia entender los temas que se aborden en las clases presenciales.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

- ✚ El proceso de selección de candidatos a Programas de Maestrías debería de ser más exigentes y transparentes, tanto en el ámbito institucional como en la universidad. Aspectos que deberán tenerse en cuenta son: - Que el personal seleccionado debe poseer conocimientos básicos demostrables en el área de formación, - Las mejores calificaciones entre los concursantes, - Pasar una prueba de conocimiento y aptitudes que elabore personal especializado en este campo por parte de la Universidad.
- ✚ En las Maestrías orientadas a personal de Instituciones Públicas exista un compromiso tangible de parte del personal encargado para dar seguimiento presencial al proceso de formación de los maestrantes.
- ✚ El personal a formar en las instituciones públicas esté vinculado laboralmente al área de formación.
- ✚ Se debe propiciar los procesos de enseñanza aprendizaje, incrementando las prácticas en el área de formación.
- ✚ Los trabajos independientes sin acompañamiento docente que dejen los docentes, deberán estar orientadas a la investigación y deberán acompañarse con el debate y aclaración de dudas en la primera hora de la clase siguiente.
- ✚ El docente encargado de impartir la materia, deberá hacer en el primer día de clases un diagnóstico rápido participativo que le permita conocer las expectativas del grupo y el nivel de conocimientos y experiencias previas que tiene el grupo, de forma que pueda hacer una atención más personalizada y orientar las primeras clase a lograr una mejor homogenización de conocimientos.
- ✚ Se necesita un mayor nivel de exigencia por parte de las autoridades responsables de la maestría, en supervisar la calidad con que se prepara y se imparten las clases.
- ✚ No todos los módulos que se impartieron ameritaban ser presenciales, por lo cual, se pueden hacer módulos virtuales e incrementar los módulos presenciales en áreas claves de la formulación, evaluación y gerencia de proyectos de desarrollo.
- ✚ Aspectos que deberán tenerse en cuenta en la formación, es privilegiar las combinaciones de videos y ejercicios educativos personalizados que permita eliminar dudas que les quedan a los estudiantes cuando faltan a una clase o no puedan entender un concepto.

VII. CONCLUSIONES

- La oferta de la maestría a profesionales respondió a una necesidad identificada en el área de formulación, seguimiento, evaluación y gerencia de proyectos. Sin embargo, la participación de las instituciones públicas y privadas en la organización de la maestría se dio en su mayor parte en el diagnóstico de necesidades de formación profesional realizada por medio de encuestas y grupos focales a funcionarios públicos y empresarios del sector privado.
- El personal docente que impartió los módulos de la maestría contaba con la formación y experiencia suficiente en su área de formación académica, sin embargo, en su mayoría tenían deficiencias en aspectos claves de la enseñanza aprendizaje como: Pedagogía, Técnicas de educación de adultos, entre otras.
- El hecho de haber procesos diferenciados en la selección de candidatos(as) al programa de maestría en las Instituciones del sector público, dio como resultado que los Estudiantes tuvieran marcadas diferencias en cuanto a conocimientos y experiencias en el área de formación, por lo cual, algunos Estudiantes presentaron ciertas dificultades en los procesos de formación. Los procesos de selección de Los(as) Candidatos(as) al Programa de Maestría deben de asegurar que los más competentes y comprometidos sean seleccionados, sin importar la fuente de financiamiento.
- Se debe establecer mecanismos de seguimiento desde la Dirección académica de la Facultad de Desarrollo Rural tanto a Docentes como a Estudiantes para garantizar una buena calidad de la educación.
- Algunos módulos de la maestría pueden desarrollarse de forma virtual y se debe propiciar la investigación documental, al disponer de un gran cúmulo de información virtual.
- Tanto Estudiantes como Personal docente que impartió la tercera cohorte de la maestría tienen una valoración positiva de la misma y que esta debe continuar haciendo ciertos ajustes.

VIII. RECOMENDACIONES

- ✚ Realizar actividades entre Estudiantes en proceso de formación y graduados de Maestro Profesionales en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos, Empresarios y Funcionarios públicos con el fin de conocer realidades y expectativas entre estos actores.
- ✚ Incorporar charlas magistrales (en los módulos que conforman la maestría) de expertos nacionales e internacionales, en especial de aquellos que trabajan con Organismos Internacionales como el Banco Mundial, BID, FMI, FAO, CATIE, IICA y de Instituciones públicas como el Banco Central, MIFIC, MEFCCA entre otros. De igual forma establecer acuerdos con Universidades Latinoamericanas para el intercambio de información e intercambio de docentes, sean estos presenciales y/o virtuales favoreciendo el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en los procesos de enseñanza en la maestría.
- ✚ La Coordinación de la Maestría debe promover más cursos de actualización en pedagogía, métodos de enseñanza aprendizaje, entre otros al Personal docente que imparte los módulos, además, deben ser más rigurosos en los procesos de selección de candidatos a la Maestría sin importar la fuente de financiamiento.
- ✚ Fortalecer el pensum académico de la maestría con una carga horaria más orientada a la formulación de proyectos e incorporar al pensum académico materias relacionadas a métodos y técnicas de diagnóstico socioeconómico, además de hacer una revisión rigurosa de los módulos que demandan ser presenciales y cuáles no, para favorecer la investigación documental.
- ✚ Crear condiciones mínimas para un ambiente agradable tanto a Docentes como a Estudiantes, entre las que se pueden destacar: Un comedor higiénico que brinde servicios durante se desarrollan los módulos, Servicios sanitarios limpios e Internet disponible permanentemente.

IX. BIBLIOGRAFIA

- De Souza, Joao Francisco (1997) “Sistematización: un instrumento pedagógico en los procesos de desarrollo sustentable” Ideas trabajadas en un curso desarrollado en Angola. Traducción de CREFAL, 21 páginas. www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html
- Jara, Oscar (1994) “Para sistematizar experiencias” Alforja, Costa Rica, 243 páginas.
- Padrón, José (1994) “Elementos para el análisis de la investigación educativa” Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Revista Educación y Ciencias Humanas N° 3, Caracas. http://www.geocities.com/josepadron.geo/element_analisis_inv_educ.htm.
- Vasco, Carlos E. (1996) “Distintas formas de producir conocimiento en la educación popular” CEAAL, Revista La Piragua N° 12-13, Santiago, páginas 77 a 86.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario orientado a Docentes de la Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Sistematización del Proceso de Formación de Maestros Profesionales en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos. UNA

Cuestionario orientado a Docentes de La Maestría Profesional

PRESENTACION

El presente cuestionario forma parte de la Sistematización de experiencias del proceso de formación de los Maestros Profesionales en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos que imparte la Universidad Nacional Agraria. Se pretende rescatar las lecciones aprendidas, que al ser incorporadas en los procesos de enseñanza aprendizaje permitirá obtener profesionales más capacitados.

Este estudio además, servirá para culminar exitosamente los estudios de Maestro Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos del Ing. José Ángel Rugama Urrutia

Nombre del Entrevistado:

Institución para la que trabaja: _____

Área o departamento de trabajo: _____

Cargo: _____

1.-PERFIL DEL ENTREVISTADO

- Edad: _____
- Sexo: _____

Escolaridad:

¿Qué nivel académico posee?

- a- Ingeniero/Licenciado: _____
 - b- Cursos de especialización: _____
 - c- Maestría: _____
 - d- Doctorado: _____
 - e- Post doctorado: _____
- Años de experiencia profesional: _____
 - Año en que empezó a trabajar en La Facultad de Desarrollo Rural o en la UNA

2. CAPACITACIÓN

2.1 ¿Ha recibido capacitación sobre pedagogía, educación de adultos y/o procesos de enseñanza aprendizaje para desempeñar su trabajo como docente en La Maestría Profesional sobre Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos que imparte la Universidad Nacional Agraria?

SI_____, (si responde sí, podría indicar el nombre del curso, donde lo recibió y cuál fue su duración?)

No_____

2.2 Indique el nombre de los cursos de capacitación que ha recibido relacionados con el tema de Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos, así como su duración en días.

Nombre del curso	Fecha en que terminó	Duración (días)

2.3. En su opinión, ¿considera que la UNA debería de capacitar a los docentes en aspectos pedagógicos antes de iniciar los módulos de la maestría?

Si _____

NO _____ (Por qué?)

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1. ¿Ha Formulado, Evaluado o Gerenciado algún proyecto de desarrollo con o sin retribución económica?

Sí _____

No _____

3.2. En caso de SI ¿Qué hizo?:

Formular _____

Dar seguimiento _____

Evaluar _____

Gerenciar _____

Cuantos proyectos ha formulado? _____

Cuantos años tiene de estar en la docencia? _____

4- RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO DOCENTE

4.1. ¿Los recursos que le proporciono la UNA fueron suficientes para realizar su trabajo docente en la Maestría?

1) Completamente insuficientes _____

2) Insuficientes _____

3) Regularmente suficientes _____

4) Suficientes _____

4.2. ¿Qué recursos considera que le hicieron falta para realizar su trabajo relacionado con el módulo que impartió en la maestría con mayor eficiencia?

- 1) Transporte _____
- 2) Viáticos _____
- 3) Material, equipo de oficina y fotocopias _____
- 4) Apoyo secretarial _____
- 5) Local u oficina _____
- 6) Cursos de Capacitación _____
- 7) Otro (especifique) _____

5- RELACION CON INSTITUCIONES

5.1 ¿En general, considera usted que la organización administrativa y operativa que se diseñó para el desarrollo la maestría fue?

- 1) Completamente Inadecuada _____
- 2) Inadecuada _____
- 3) Adecuada _____
- 4) Muy Adecuada _____

5.2 En caso de haber respondido Muy Adecuada o Adecuada ¿Por qué piensa usted así?

- 1) Hubo buena coordinación interinstitucional _____
- 2) Su operación fue muy ágil _____
- 3) No perdió tiempo haciendo informes _____
- 4) No hubo mucho burocratismo _____
- 5) La tramitación y aprobación de los apoyos fue muy ágil _____
- 6) Otro (especifique) _____

5.3 ¿En caso de haber respondido Inadecuada o Completamente Inadecuada, ¿por qué piensa usted así?

- 1) Falta de comunicación institucional _____
- 2) La tramitación y aprobación de los apoyos fue lenta _____
- 3) Perdió tiempo en elaborar informes _____
- 4) La coordinación entre las instituciones sólo se dio en las reuniones, pero no en la operación _____
- 5) Las autoridades locales u otras instituciones obstaculizaron el trabajo del técnico _____
- 6) Otro (especifique) _____

5.4 Si usted tuvo REUNIONES PERIÓDICAS de coordinación o supervisión con otras personas diferentes del coordinador, indicar, ¿con quién tuvo esas reuniones?

- 1) No tuvo reuniones con otras personas _____
- 2) Autoridades de La UNA, Instituciones de Gobierno _____
- 3) Técnicos de estructuras de Instituciones de Gobierno _____
- 4) Otros (especifique) _____

6. RELACION CON COORDINADORES

6.1 ¿Qué tanto apoyo ha recibido usted del coordinador de la Maestría para desarrollar sus actividades como Docente y resolver los problemas?

- 1) Apoyo NULO _____
- 2) POCO apoyo _____
- 3) Apoyo NECESARIO _____
- 4) BASTANTE apoyo _____

6.2 Con qué frecuencia tuvo reuniones con su coordinador de Maestría?

- 1) Cada mes _____
- 2) Más de una vez por semana _____
- 3) Eventualmente _____
- 4) Cada semana _____
- 5) Nunca _____
- 6) Cada 15 días _____

6.3 ¿Tuvo usted conflictos con su coordinador que afectaran el desempeño de sus actividades dentro de la Universidad?

- 1) No tuvo conflictos _____
- 2) Conflictos personales _____
- 3) Problemas de comunicación por diferentes estilos de trabajo _____
- 4) Falta de comunicación por la distancia geográfica entre el Docente y el coordinador _____
- 5) Otras (especifique) _____

7. BALANCE GLOBAL Y EXPECTATIVAS SOBRE LA MAESTRIA EN FORMULACION, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO

7.1. ¿Cree usted que la maestría ha contribuido a mejorar la mentalidad de los Estudiantes de la tercera cohorte de la maestría?

- 1) No ha mejorado la mentalidad de NINGÚN _____
- 2) Ha mejorado la mentalidad de ALGUNOS _____
- 3) Ha mejorado la mentalidad de la MAYORÍA _____
- 4) Otra (especifique) _____

7.2. ¿Usted participó como docente de esta maestría en los cohortes anteriores?

SI _____ NO _____

7.3. En términos globales ¿Cómo fue el funcionamiento de la maestría (curso impartido) comparado con los cohortes anteriores?

- 1) El funcionamiento era malo y sigue siendo malo _____
- 2) El funcionamiento era bueno y sigue siendo bueno _____
- 3) El funcionamiento era regular y sigue siendo regular _____
- 4) El funcionamiento era malo y este año mejoro _____
- 5) El funcionamiento era regular y mejoró _____
- 6) El funcionamiento era regular y empeoro _____
- 7) El funcionamiento era bueno y este año empeoró _____

7.4. En términos globales, ¿en qué porcentaje considera usted que se han logrado los objetivos previstos en el/los módulos que ha impartido en esta maestría?

Un poco _____

Más o menos _____

Mucho _____

7.5. ¿Considera usted que la oferta de esta maestría debe continuar?

- 1) SI, sin cambios _____
- 2) SI, con algunos cambios _____
- 3) SI, con una reestructuración profunda _____
- 4) NO _____
- 5) Otra (especifique) _____

7.6. En caso de SI ¿por qué?

7.7. ¿Qué recomendaciones podría usted hacer para mejorar la operación del Programa de Maestría indicado?

7.8. Que aprendizajes se pueden derivar de esta experiencia para el presente y futuro de la maestría?-

“Muchas gracias por haber tomado el tiempo necesario para responder este cuestionario”

Anexo 2. Cuestionario orientado a la Gerencia de la Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Sistematización del Proceso de Formación de Maestros Profesionales en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos. UNA

Cuestionario orientado a la gerencia de La Maestría Profesional

PRESENTACION

El presente cuestionario forma parte de la Sistematización de experiencias del proceso de formación de los Maestros en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos que imparte la Universidad Nacional Agraria. Se pretende rescatar las lecciones aprendidas, que al ser incorporadas en los procesos de enseñanza aprendizaje permitirá obtener profesionales más capacitados.

Este estudio además, servirá para culminar exitosamente los estudios de Maestro Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos del Ing. José Ángel Rugama Urrutia

Nombre del Entrevistado:

Área o departamento de trabajo: _____

Cargo: _____

1.-PERFIL DEL ENTREVISTADO

- Edad: _____
- Sexo: _____
- Escolaridad:

¿Qué nivel académico posee?

- f- Ingeniero/Licenciado: _____
- g- Cursos de especialización: _____
- h- Maestría: _____
- i- Doctorado: _____
- j- Post doctorado: _____

- Años de experiencia profesional: _____

- Año en que empezó a trabajar en La Facultad de Desarrollo Rural o en la UNA

2- DESARROLLO:

- 1- Como se organizó el proceso de formulación de la Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos?
- 2- Cuál ha sido el grado de participación de Instituciones Pública y Privadas en la formulación del Programa de Maestría Profesional en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos?.
- 3- Para la definición de los módulos que conformarían el programa de formación de la Maestría, que criterios utilizaron?
- 4- Que criterios de selección utilizaron para seleccionar el Personal Docente que impartiría los módulos propuestos en el Programa de Maestría?

- 5- Desde el punto de vista económico y financiero para la Universidad. Como ha sido el desarrollo de esta maestría?
- 6- Existe algún plan de seguimiento por parte de la UNA a los egresados y/o graduados del programa de maestría en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyectos?.
- 7- Que aprendizajes consideran que han obtenido como autoridades de esta Universidad en el desarrollo del tercer cohorte de la Maestría en Formulación, Seguimiento, Evaluación y Gerencia de Proyecto?
- 8- Algo que le gustaría comentar a parte de las preguntas anteriores. (Puede hacer uso de este espacio)