

## PROPUESTA DE UNA GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE EXTENSIÓN DOCENTE ORIENTADOS A LA CAPACITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Rocío Alvarado Ulloa\*

### 1. Introducción

La Universidad de Costa Rica, al igual que otras universidades latinoamericanas, han sufrido las consecuencias de las restricciones presupuestarias, producto de una revolución en la estructura económica internacional, orientada hacia una mayor competitividad. Esta situación ha provocado un cambio en su tradicional presencia en el sistema educacional y la ha acercado con mayor o menor fuerza, al sector productivo del país, según lo cual se ha establecido la vinculación remunerada de esta con el sector externo.

Esta vinculación con el sector externo es una estrategia de la que son susceptibles programas o proyectos de las dimensiones del quehacer académico (docencia, investigación y acción social), caracterizada por incluir el aporte económico del usuario en su financiamiento.<sup>1</sup>

Desde esta perspectiva, corresponde a la Vicerrectoría de Acción Social desarrollar una de sus políticas, intensificar la relación de la Universidad con el sector productivo nacional: público, privado, comunal y cooperativo. Para dar cumplimiento a esta política, impulsa el desarrollo de programas y proyectos de acción social con recursos propios y externos, logrando con ello una acción de mayor impacto nacional. Dentro de estos se ubican los proyectos de extensión docente, cuya modalidad son la actualización y la capacitación.

**Resumen:** Este artículo propone una guía con los elementos claves para la ejecución de los proyectos de extensión docente de la Universidad de Costa Rica que estén orientados hacia la capacitación. La misma fue generada a partir de las opiniones de 14 diferentes coordinadores que sienten la necesidad de responder oportuna y eficientemente a la gran demanda de los proyectos de extensión.

Es por medio de estos proyectos de extensión docente que las unidades académicas desarrollan una serie de actividades tales como: consultorías a agricultores y profesionales del agro, cursos sobre transferencia de conocimiento y tecnología, tratamiento de líquidos y gaseosos, capacitación en dolor y cuidados paleativos, relaciones interpersonales, cursos de idiomas en diferentes lenguas, entre otros. Cumplen, de esta forma, con las demandas y requerimientos de la sociedad actual y reciben recursos económicos significativos.

Estas actividades académicas se han desarrollado en la institución con base en el conocimiento de necesidades y problemas detectados por la propia capacidad académica de la unidad en sus labores regulares de docencia e investigación o por demandas sociales atendibles, y por lo tanto han generado tareas distintas de las que tradicionalmente ha desarrollado la Institución, siendo necesario establecer ciertos requerimientos que les permitan desarrollarse, sin que por ello se distorsionen los fines y naturaleza de la misión.

Dentro de estas actividades se destacan los 20 proyectos de extensión docente cuya modalidad es la capacitación, en que se basó este estudio. Dichos proyectos se encuentran inscritos en la Vicerrectoría de Acción Social y la administración financiera se lleva a cabo por medio de FUNDEVI que es la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación.

Si bien estos proyectos han generado un cambio en la institución el principal problema que enfrentan es que no cuentan con: lineamientos claros, una organización para la presentación de estos servicios, infraestructura adecuada, procedimientos y mecanismos que promuevan, regulen y controlen estas actividades. Surge entonces la siguiente pregunta.

*¿Cuáles son los recursos físicos, humanos, administrativos y financieros que deben tenerse para organizar y desarrollar los proyectos de extensión docente orientados a la capacitación en la Universidad de Costa Rica?*

En concordancia con el problema este documento se orienta por los siguientes objetivos:

- Evaluar el modelo de organización de los proyectos de extensión docente orientados a la capacitación en la Universidad de Costa Rica, con el fin de hacer óptimo el desempeño de dichas actividades.

- Identificar los recursos físicos, humanos, administrativos y financieros que se requieren para los proyectos de extensión docente orientados a la capacitación.

- Determinar las demandas actuales que existen con respecto a los proyectos de extensión docente cuya actividad es la capacitación.

- Determinar las demandas potenciales de los servicios que deberán prestar los proyectos de extensión docente cuya modalidad es la capacitación.

- Establecer una propuesta de guía para la ejecución de los proyectos de extensión orientados a la capacitación, que responda oportuna y eficientemente a la variada demanda de sus servicios.

Por otra parte para la realización del estudio se procedió de la siguiente manera:

## **Procedimiento**

El estudio que se presenta en este artículo se ubicó dentro de un tipo de investigación descriptiva, dado que caracteriza la situación actual, en relación con las necesidades de recursos físicos, humanos, económicos, administrativos y financieros, entre otros, así como las variables que entran en juego para lograr una adecuada administración de los proyectos de extensión docente orientados a capacitación y administrados por la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI).

La población por estudiar abarcó un total de 49 proyectos de extensión docente (orientados a la capacitación) de la Universidad de Costa Rica, ubicados en la Ciudad

Universitaria Rodrigo Facio. Se consideró conveniente trabajar con una parte de ellos, por lo que se seleccionó una muestra representativa de todos los proyectos de extensión docente orientados a capacitación, registrados en FUNDEVI al mes de julio de 1998.

Para ello se aplicó un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas en su mayoría, esto por cuanto lo que se pretendía era tener una opinión de cada uno de los entrevistados. Con este cuestionario se realizó una entrevista a cada uno de los coordinadores de proyectos de extensión docente, cuya actividad está orientada a capacitación, por considerar que son los que ejecutan las labores de dirección, no solamente de la parte académica sino también de la gestión administrativa en general de los proyectos.

Del total de 49 proyectos de extensión docente en ejecución, se procedió a la selección de una muestra de ellos, debido a razones de disponibilidad de tiempo y recursos para realizar el estudio.

Dado el número total de proyectos (49), se consideró conveniente trabajar con 14 de ellos, los cuales se seleccionaron contemplando las diferentes áreas: Ingeniería y Agronomía, Ciencias Sociales, Salud, Artes y Letras, Ciencias Básicas y Estudios Generales.

Se agrupó la información en diferentes tópicos: periodicidad, horarios y número de horas en que se imparten los cursos, infraestructura, mobiliario y equipo, recursos humanos, mecanismos de gestión administrativa y mecanismos de administración financiera, para proceder a la caracterización de las variables de interés.

A fin de complementar los resultados de las entrevistas a los coordinadores de los proyectos, se consideró importante usar otras técnicas de investigación como:

- Entrevista de tipo abierto al Delegado Ejecutivo de FUNDEVI.
- Consulta a los usuarios de los servicios que brinda la Fundación.
- Información bibliográfica sobre: los proyectos ejecutados, las regulaciones

establecidas por la Universidad para los proyectos de venta de servicios.

## 2. Base conceptual

En vista de la importancia del tema por desarrollar, es necesario referirse a algunos aspectos relacionados con el sector universitario y su entorno.

Como lo indica (Murillo, 1995), "el impacto que la Universidad ejerce sobre su entorno puede ser negativo o positivo. La institución puede convertirse en punta de lanza que inspire promueva y prepare tiempos de cambio, en el contexto, o por el contrario la institución puede ser una carga que reproduzca los aspectos negativos del entorno".<sup>2</sup> Por tanto, la posibilidad de afectar positivamente el entorno se logrará por medio de acciones conjuntas con los diversos sectores, las cuales estimularán nuevas alternativas de desarrollo, acordes con las demandas del nuevo contexto social.

### 2.1. Relaciones Universidad-sociedad

Como parte de toda sociedad, la Universidad debe tener presente que es una Universidad de carácter social, que responde a demandas y estímulos externos y que por lo tanto debe ajustarse al contexto en que se desenvuelve.

En un mundo en constante cambio, cuando las sociedades deben adaptarse a las nuevas demandas de quienes la conforman, las Universidades cumplen un papel fundamental, dirigiendo y promoviendo las transformaciones necesarias para una mejor calidad de vida. Para ello el proceso de reflexión llevado a cabo por la Universidad de Costa Rica en los últimos años tiene como propósito responder a sus propias exigencias de cambio y a las de la sociedad.

Según manifiesta Ruiz, A.<sup>3</sup> las relaciones de la Universidad con la sociedad se dan por medio de diversos mecanismos: la generación de graduados, los servicios a empresas

e instituciones, las investigaciones sobre temas importantes para la vida nacional y la acción social.

Siendo la generación de graduados uno de estos mecanismos, la Universidad debe procurar que los nuevos profesionales, además de su preparación académica, posean nuevas habilidades y aptitudes, caracterizadas por la sensibilidad y el compromiso para participar con éxito en la comunidad donde se desenvuelven. Por tanto, la Universidad debe preocuparse de que el perfil general del profesional formado en la institución sea consecuente con el compromiso que ella ha asumido con la sociedad.

Tanto la investigación como los servicios de intercambio de conocimiento o capacitación que se ofrecen a empresas e instituciones constituyen una de las herramientas más importantes para lograr una verdadera integración entre la Universidad y la sociedad. Estos servicios que presta la Universidad, así como la investigación que desarrolla, permiten establecer vinculaciones recíprocas que favorecen tanto al sector productivo como el quehacer universitario. Por un lado, el sector productivo mejorará su productividad y la calidad de sus productos; por otra parte, la Universidad obtendrá una fuente alternativa de ingresos propios que podrá traducirse en futuras investigaciones.

Al respecto, O. Rodríguez<sup>4</sup> afirma que la Universidad tiene que velar por una investigación coordinada con la docencia y con los programas de acción social, que por medio de la extensión docente constituyen un valioso sistema de actualización y mejoramiento de recursos humanos para el país, y un mecanismo eficiente de transferencia tecnológica a sectores claves para el desarrollo nacional; y son estos últimos uno de los mecanismos para lograr una vinculación exitosa entre la Universidad y la sociedad.

Por otra parte, el mismo autor señala otros mecanismos operativos con los cuales la Universidad puede establecer y desarrollar su relación y su compromiso con la sociedad con mayor funcionalidad. Estos mecanismos

pueden ser de diversos tipos, entre los cuales cita dos: uno que desarrollaría internamente la institución, y el otro de tipo externo, en que se dé el aporte de la Universidad a la educación costarricense en general.

La relación Universidad-sociedad requiere nuevos planteamientos, acordes con las transformaciones mundiales de un siglo que muere y otro que comienza. Por consiguiente, las universidades, como centros de pensamiento y orientación de la sociedad, deben realizar constantes esfuerzos para satisfacer las necesidades que surgen de las diversas condiciones de la sociedad a la que pertenecen. Por su parte, la sociedad debe reconocer y apoyar la misión de la Universidad participando activamente en el proceso de desarrollo.

## 2. 2. El sector público y el sector privado

El sector público costarricense se ha caracterizado por tener una estructura administrativa sumamente rígida, lo que ha generado que sus relaciones con el sector privado sean de naturaleza compleja y desigual. Por su parte, el sector privado propone lineamientos en procura de una mejor estabilidad del país pero, muchas veces, debido a la falta de coordinación con el gobierno central, éste no reacciona con la rapidez y la prontitud requeridas.

Estas circunstancias han creado un desfase entre ambos sectores, y han generado desigualdades entre las empresas públicas y las privadas. Muchas de estas instituciones, como Oficinas Gubernamentales, instituciones de Educación Superior entre otras se enfrascan en excesivos trámites burocráticos e intromisión política en las decisiones, entre otras actitudes, que impiden su sano desenvolvimiento y que, por ende, recaen sobre el servicio o producto que brindan.

En tanto, las empresas privadas operan sin excesos de trámites y están conscientes de que solo crecerán y seguirán existiendo si

brindan los productos o servicios que el consumidor desea, cuando los desea, a precios competitivos. Al sector público lo caracterizan su lentitud y la falta de respuesta inmediata, y los trámites burocráticos, lo cual redundará en eventual perjuicio de este sector.

Esta brecha debe hacer reflexionar al sector público sobre su existencia y dar así los pasos necesarios para su transformación. De ahí que la Universidad deba emprender cambios no solo por medio de la formación de profesionales capacitados, sino también desde su propia organización, generando internamente las transformaciones necesarias para poder interrelacionarse adecuadamente con el sector privado. De esta forma se respondería a las demandas de las empresas privadas que buscan formar, contratar y actualizar su recurso humano. Asimismo, se cubrirían sus carencias en investigación y se desarrollaría personal altamente especializado.

Esta situación puede ser apreciada en las industrias, las cuales se enfrentan a mercados externos muy competitivos y dinámicos donde la innovación es necesaria. En este aspecto la Universidad de Costa Rica, como parte del sector estatal juega un papel importante con su programa de educación continua y extensión docente orientada a capacitación.

Como indica Chaves, L., "calidad, costos, economías de escala, tecnología e innovación; son algunos de los elementos claves que deberán ser tomados en cuenta para la defensa del mercado local, y para ello se requiere capital y una clase empresarial ingeniosa".<sup>5</sup> Sin duda la Universidad, como ente público e institución de enseñanza superior, deberá incluir estos elementos en las diversas actividades académicas, en pro del desarrollo nacional.

Es preciso propiciar una sana comunicación entre las autoridades públicas encargadas de definir y ejecutar la política estatal y los representantes del sector privado, lo cual puede determinar el éxito de una gestión gubernamental en bien del país, sin que ello implique renunciar a la defensa del interés social.

Por consiguiente, esta necesidad de buscar una mayor alianza entre el sector público y el privado se fundamenta en la creciente globalización que enfrenta nuestra sociedad. Situación que conlleva a cambiar el enfoque tradicional de las relaciones comerciales, en donde solo podrán sobrevivir aquellas empresas y actividades productivas que sean realmente competitivas.

### **2. 3. Relación Universidad-sector productivo**

La Universidad de Costa Rica, como elemento transformador de la sociedad por medio de la actividad académica e investigativa, ha propiciado en los últimos años una mayor vinculación con el sector productivo. Vinculación que se ha intensificado mediante la acción conjunta del Gobierno, el sector privado y el sector académico. Se creó la Ley de Promoción de Desarrollo Científico y Tecnológico (Ley No. 7169), sancionada el 27 de junio de 1990, la cual dio origen al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICIT), y que generó a su vez programas y proyectos enlazados con asuntos científicos y tecnológicos.<sup>6</sup>

Con dicha iniciativa se pretendió canalizar los principales problemas de productividad y calidad de los bienes y servicios, con la participación de los representantes de cada uno de los sectores interesados, Gobierno-sector empresarial-sector universitario.

Tiempo atrás el sector universitario estatal había constituido el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), para dar sustento al Convenio de Coordinación de la Educación Superior en Costa Rica (suscrito en 1974). El propósito fundamental era coordinar, en el nivel interuniversitario, las actividades que realizan las Universidades en los diversos campos, tales como: docencia, acción social, investigación, vida estudiantil y administración.

Uno de los mecanismos con que cuenta la Universidad para establecer la relación de vinculación Universidad-sector productivo, es la venta de servicios, la cual constituye un

medio de transferencia de tecnología a la empresa pública y privada. Esta relación se consolida al aprobar el Consejo Universitario la propuesta "Vinculación de la Universidad de Costa Rica con el sector externo, mediante la venta de bienes y prestación remunerada de servicios", el 14 de diciembre de 1993, en la Sesión 4000 (artículo 7). En dicha propuesta se estipulan una serie de principios y objetivos referentes a esta actividad, así como políticas generales institucionales que sirvan de marco a las unidades académicas y de investigación que presten servicios.

Esta venta de bienes y servicios se encuentra sustentada también jurídicamente en los incisos b), c) y e) del artículo 214 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, actividad que constituye una fuente de ingresos propios para esta institución. Fuente de ingresos necesaria, debido a los serios problemas que ha venido enfrentando el presupuesto universitario en los últimos años, pues la Universidad se ha visto en la necesidad de crear nuevas fuentes de financiamiento para cubrir las necesidades en docencia, en investigación y en acción social.

Básicamente, la Universidad de Costa Rica cuenta con cuatro modalidades de prestación de servicios: la educación continua o actualización y la capacitación de profesionales; la investigación y el desarrollo experimental; la asesoría y la consultoría, y la venta de bienes y servicios, como se detalla seguidamente:

- Educación continua o actualización y capacitación: Son actividades docentes, cursos y programas de capacitación profesional, a cargo del personal docente universitario.
- Investigación y desarrollo experimental: Son proyectos que permiten la vinculación científica de la Universidad de Costa Rica con el sector externo.
- Asesoría y consultoría: Son proyectos no repetitivos que requieren la participación de especialistas de la Universidad y que están enfocados en la solución de problemas específicos.
- Venta de bienes y servicios repetitivos: Se pueden clasificar en dos submodali-

dades: técnicos repetitivos y básicos repetitivos.

En la Universidad de Costa Rica la prestación remunerada de bienes y servicios constituye una actividad autofinanciada, que con la utilización del conocimiento, infraestructura, imagen, trayectoria, experiencias y otros recursos de la institución, con financiamiento adicional externo o sin él, ofrecen bienes y servicios calificados que constituyen un aporte nacional preferentemente no competitivo y que generen recursos.

Por tanto, al ser la prestación de servicios un producto de la actividad que genera la Universidad y que incluye los requerimientos del medio externo conforme a sus necesidades, debe procurar que dicha prestación de servicios contenga una contribución de originalidad compatible con la actividad universitaria, y mantener un cuidadoso equilibrio entre las demandas de la sociedad y los valores académicos de la Universidad.

Esa circunstancia hace imprescindible que la Universidad actúe de manera activa, tratando de eliminar las barreras existentes, para el desarrollo óptimo de los proyectos; ya que, siendo la prestación de servicios universitarios una de las fuentes importantes de recursos financieros y materiales, debe tratar de acercarse a las empresas públicas y privadas, para ofrecerles un servicio de una institución que posee una capacidad amplia, flexible y real de brindar servicios. Por su parte, el sector productivo debe adoptar una posición activa, además de dar a conocer sus intereses en la actividad productiva, ya que es este sector el principal autor y beneficiario directo de dicha actividad.

Estos mecanismos de vinculación tienen como fin enfrentar nuevos tiempos que se aproximan, que implican cambios en los paradigmas, en donde la sociedad requiere de nuevos conocimientos que le permitan hacer frente a los cambios que genera la creciente globalización que vivimos, y en donde la Universidad, como elemento transformador juega un papel transcendental. Y como

bien hace referencia el M.Sc. Luis Fernando Quirós, *"la Universidad debe devolver al pueblo y la sociedad, toda forma de conocimientos, estrategias, lenguajes que le permitan a las personas afrontar y dialogar, con los nuevos paradigmas que la sofisticación del sistema impone"*<sup>17</sup>

## 2. 4. Proyectos de extensión docente

La Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica logra, mediante los proyectos de extensión docente, que la capacidad académica de la Universidad se traslade y se proyecte al sector externo en actividades educativas de difusión de conocimientos, actualización y capacitación de recursos humanos y servicios especiales de asesoría o laboratorio.

Uno de los objetivos de los proyectos de extensión es lograr que la Universidad vincule su quehacer académico (docencia e investigación) a la comunidad nacional, atendiendo necesidades educativas no formales, servicios especiales y asesorías que son requeridas por sectores claves, para así propiciar el desarrollo y el bienestar general del país. Se da un proceso de mutuo beneficio en el que ambas partes dan y reciben aportes que favorecen su propio quehacer. Se procura brindar a los académicos oportunidades de participación en experiencias directas de colaboración y servicio dentro de principios de solidaridad y responsabilidad ciudadana, y asimismo se retroalimenta el quehacer universitario con los conocimientos y experiencias que generan estas actividades de confrontación académica directa con la realidad nacional.

Actualmente existe una variada gama de actividades que ha generado la comunidad universitaria como formas de poner en práctica este concepto de extensión, que se clasifican en las siguientes modalidades:

- **Difusión:** Utilizando los medios escritos, radiales, televisivos y actividades

educativas presenciales, las unidades académicas difunden información valiosa para el mejoramiento del nivel cultural o calidad de vida en general de nuestra población.

- **Actualización y capacitación:** Del concepto de educación permanente y abierta surge la idea de un sistema de educación no formal, flexible, que responda a las demandas educativas de una sociedad moderna en constante necesidad de información e intercambio de esta. Estas modalidades incluyen el ofrecimiento de actividades educativas de perfeccionamiento y actualización del saber para graduados, pues la formación no concluye con el otorgamiento de un título, y además contemplan actividades educativas de intercambio de conocimiento o capacitación en herramientas específicas de un quehacer académico que les permitan un mejor desempeño ocupacional, conocimiento de nuevas tecnologías preparando un recurso más capacitado, para competir en el mercado laboral.
- **Servicios especiales:** Se abre esta modalidad cuando las unidades académicas conciben, como forma de hacer extensión docente, la prestación de servicios altamente especializados y asesorías igualmente especializadas. Contempla esta modalidad la atención sistemática de necesidades de transferencia de tecnología a personas, grupos o instituciones que lo requieran.

Las unidades académicas, por ser estas las fuentes generadoras de proyectos y las unidades operativas básicas de estos. Los proyectos se generan con base en el conocimiento de necesidades y problemas detectados por la propia capacidad académica de la unidad, en sus labores regulares de docencia e investigación, o por demandas sociales atendibles. La Vicerrectoría de Acción Social, por medio de la Sección de Extensión Docente, procura estimular y apoyar a las unidades

académicas en su quehacer particular y coordinar y velar por el desarrollo armonioso de este quehacer en el nivel institucional.

La Universidad de Costa Rica logra su mayor impacto al ejecutar un número creciente de proyectos, de alrededor de 380 por año en sus varias modalidades, en tantas temáticas como unidades académicas existen; pues todas, en mayor o menor grado, participan según sus intereses y posibilidades en este tipo de labor. En cuanto a la extensión docente, en forma resumida se puede afirmar que las actividades conjuntas de la institución en este campo constituyen un valioso sistema de actualización y mejoramiento de recursos humanos para el país y un mecanismo eficiente de transferencia tecnológica a sectores claves para el desarrollo nacional.

Desde esta perspectiva y en el contexto actual de grandes transformaciones, corresponde a la Universidad de Costa Rica reafirmar su papel en la sociedad, y esto sólo se logra precisando las características y regulaciones que constituyen una forma de organización para la prestación de esos servicios, teniendo presente ante todo, el interés universitario.

Partiendo de esta realidad y con el fin de establecer un ordenamiento del nivel interno de las actividades de vinculación con el sector externo el Consejo Universitario, en la sesión No.4384 (artículo 7) del 16 de setiembre de 1998, aprueba los lineamientos para la vinculación remunerada de la Universidad de Costa Rica con el sector externo.

### 3. Síntesis de resultados

Como bien se señaló el objetivo general es evaluar el modelo de organización de los proyectos de extensión docente orientados a la capacitación en la Universidad de Costa Rica, las preguntas elaboradas están dirigidas a conocer: la actividad a que se dedican, la periodicidad, el horario y el número de horas en que se imparten los cursos, los requerimientos en infraestructura (espacio físico

requerido y condiciones ambientales, entre otros), el mobiliario y el equipo que demandan los proyectos para impartir los cursos, los mecanismos administrativos y financieros, y la posible utilización de un edificio acondicionado para impartir cursos de extensión destinados a la capacitación y a las proyecciones futuras de los proyectos.

Los aspectos derivados del análisis señalan:

- La diversidad de actividades nos permite señalar que existe una demanda distinta de intercambio de conocimiento o capacitación, según sea la naturaleza de las áreas académicas.
- Se debe reconocer que por la naturaleza diversa de los agentes sociales que actúan al interior de cada sector y que se involucran en el proceso, la clientela es diferente.
- En el análisis se visualiza que no hay una planificación adecuada en la distribución de horarios diurnos, vespertinos y nocturnos.
- Los resultados del estudio reflejan la necesidad de espacio físico para realizar plenamente los proyectos de extensión en el área de capacitación.
- Indican los entrevistados que las aulas no cuentan con las condiciones ambientales de espacio, iluminación y ventilación requeridas para brindar un buen servicio.
- Se percibe que el tipo de mobiliario existente en las aulas limita las actividades que se realizan en la clase; se carece de mobiliario especial si se elimina el pupitre tradicional.
- Respecto al equipo, se indica que el equipo audiovisual y de computación es insuficiente para impartir los cursos de capacitación.
- Respecto al recurso humano, según señalan los entrevistados destaca la necesidad de contar con personal de apoyo logístico y profesores capacitados para impartir cursos de capacitación.

- En el análisis de necesidades se indica la necesidad de procesos de organización y administración adecuados que permitan desarrollar óptimamente los proyectos de extensión, en que no deben faltar elementos como planeación, estrategia, divulgación y sistema de control, entre otros, así como el liderazgo efectivo.
- Es opinión generalizada que el accionar burocratizado del sistema universitario limita el desempeño adecuado de los cursos de capacitación y ocasiona algunas veces, que no se dé una prestación óptima de dichos servicios.
- El análisis realizado permitió encontrar evidencia de que los proyectos de capacitación actualmente cuentan con una política que emana de la Vicerrectoría de Acción Social; sin embargo, se requiere que la comunidad universitaria responda efectivamente a las necesidades del entorno, a los requerimientos tanto del convenio con el F.E.E.S., como de las perspectivas futuras de la educación superior. Es oportuno señalar la necesidad de que existan actividades que sean fuentes para captar recursos, que les permitan a las dependencias universitarias atender en parte, el financiamiento y fortalecer la investigación, la docencia y la acción social. Por ello se hace necesario prestarle la atención necesaria, para hacer de ellas una actividad exitosa.

Es importante destacar que los requerimientos anteriormente señalados indican que es necesario establecer ciertas condiciones que no se han desarrollado dentro de la institución y que es importante tomar en cuenta para el logro eficiente de los objetivos de los proyectos de capacitación. Claro está que existen proyectos exitosos en estas actividades, y, por tanto, sería conveniente aprovechar la experiencia de sus coordinadores y elaborar un planteamiento integral para los proyectos de capacitación.

También es importante destacar que el análisis de los resultados fue sumamente importante para decidir sobre la propuesta por plantear, pues en el momento en que se inició este estudio se partió del supuesto de que se llegaría a establecer como propuesta un modelo de organización para un centro de capacitación y desarrollo de los proyectos de extensión orientados a la capacitación. Conforme se avanzó en el análisis, con el apoyo de la información suministrada por los entrevistados, se determinó que las necesidades no requerían la creación de un centro de capacitación, sino más bien plantear, de manera organizada, una serie de actividades que demandan estos proyectos de capacitación para su desarrollo óptimo.

Dado los anteriores datos es conveniente que se tome en consideración los siguientes aspectos:

- Las unidades ejecutivas deberán analizar la posibilidad de diversificar los horarios, e impartir cursos en los períodos de vacaciones de la Universidad o en horarios diurnos y vespertinos.
- Las autoridades superiores deben efectuar las gestiones necesarias a fin de dotar a los proyectos de extensión de espacios acondicionados, de manera que puedan ofrecer un buen servicio.
- Las autoridades superiores en cada unidad académica podrían desarrollar un plan según la demanda de cada proyecto, para que los proyectos de extensión docente cuenten con el equipo audiovisual y de cómputo requerido; para ello podrían realizar gestiones con FUNDEVI, tanto para el suministro del equipo como para el financiamiento.
- Las autoridades universitarias deberán realizar los esfuerzos necesarios para formular lineamientos que permitan ordenar y estimular las actividades que realizan los proyectos de capacitación.

Con la pretención de contribuir a solucionar en alguna medida los problemas

detectados se estructura la propuesta que se expone a continuación:

#### **4. Propuesta de una guía para la ejecución de los proyectos de Extensión orientados a la capacitación en la Universidad de Costa Rica**

##### **4.1. Presentación**

El mundo actual se caracteriza por los rápidos y acelerados cambios que se generan en el entorno internacional y repercuten en nuestro sistema productivo.

La globalización de la economía, los avances tecnológicos y la búsqueda de mayores niveles de competitividad son factores que demandan adaptaciones e innovaciones en las formas de organización y en los procesos productivos de las instituciones.

Estas transformaciones repercuten en las actividades del Estado. Por ello, las dependencias públicas requieren de la realización de esfuerzos que, ordenada y sistemáticamente, les permitan brindar servicios con calidad y oportunidad. En este sentido, la Universidad de Costa Rica ha desarrollado una serie de actividades orientadas a la capacitación, y estas requieren del esfuerzo institucional para que sus servicios sean óptimos.

La propuesta responde a las diferentes inquietudes que los proyectos de capacitación puedan tener respecto al registro de las disposiciones legales en la materia y su vinculación con las diferentes etapas del proceso de capacitación.

A partir del concepto de capacitación, la propuesta, como guía, se estructura de acuerdo con cada una de las etapas de este proceso, e identifica las actividades por realizar y los resultados que se obtendrán. Cabe hacer notar que el propósito principal conlleva la intención de ser un aporte para que los proyectos de capacitación puedan enfrentar el proceso de modernización a que están abocadas las instituciones públicas.

##### **4.2. Objetivos**

Los objetivos fijados para el cumplimiento de la propuesta de guía son:

- Brindar soluciones tendientes a lograr el adecuado desempeño de los proyectos de capacitación.
- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la relación con los usuarios.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la institución.
- Tecnificar las labores administrativas y desarrollar las capacidades ejecutivas y de gestión, que permitan mejorar los proyectos de capacitación.
- Evaluar las actividades de los proyectos de capacitación.

##### **4.3. Marco conceptual**

La propuesta de una guía para la ejecución de los proyectos de extensión docente orientados a la capacitación permitirá definir el tipo de organización que requieren estos, a fin de lograr satisfacer sus necesidades.

Como bien lo señalan los estudiosos de la administración en las organizaciones, las necesidades son un elemento clave según lo señala (Robbins, 1996, p. 531):

“una necesidad en nuestra terminología significa algún estado interno que hace que ciertos resultados nos parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión”.

Dentro de este contexto, se consideró que las diferentes teorías de la jerarquía de las necesidades apoyarían el estudio. Entre los consultados destaca Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existen cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización. Esta teoría supone que las necesidades de las personas

afectan su comportamiento, de conformidad con dos principios:

- El principio de carencia. Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias, es decir, las necesidades por las cuales existe una insatisfacción.
- El principio de progresión. Las cinco categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico; una necesidad en un nivel dado solo se activa cuando la necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha. (Schermerhorn, pp. 18-119).

Además, está la teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, que propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: el opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción", y el opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción" (Robbins, p. 534).

#### *-Concepto de capacitación*

En toda institución se debe partir del conocimiento integral de ella. Para ello es necesario elaborar el diagnóstico situacional que permita conocer las características actuales y las condiciones en que se desarrollan los proyectos de capacitación, a efecto de compararlas con los objetivos organizacionales y traducir las diferencias en un programa de trabajo que incluya las acciones que se deben realizar, para mejorar el desempeño individual y colectivo, y las condiciones de trabajo, y elevar los niveles de competitividad.

En este contexto, los problemas y diferencias identificados que tengan que ver con el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a estos proyectos de capacitación permiten determinar las necesidades y las prioridades en la formación y desarrollo de ellos.

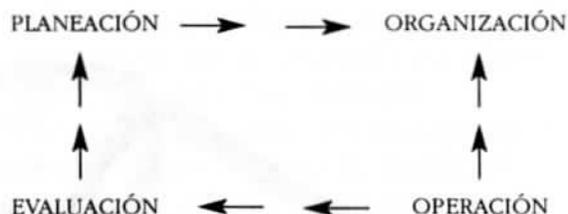
En el entorno laboral, el sistema de formación reconocido es la capacitación, que fa-

cilita e impulsa los procesos de cambio que requieren las organizaciones.

La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral por medio del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño.

#### *-Proceso de capacitación*

El proceso de capacitación se compone de cuatro fases, que permiten las acciones y facilitan su seguimiento:



#### *-Planeación*

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los proyectos de capacitación. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

#### *-Diagnóstico de necesidades*

El primer paso en el proceso es el diagnóstico de necesidades. Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los proyectos de capacitación en el desarrollo adecuado de las funciones laborales, y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, flexible y participativa, encaminada a lograr el mayor nivel de adhesión y compromiso de todos los involucrados en la

prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, para su perfeccionamiento.

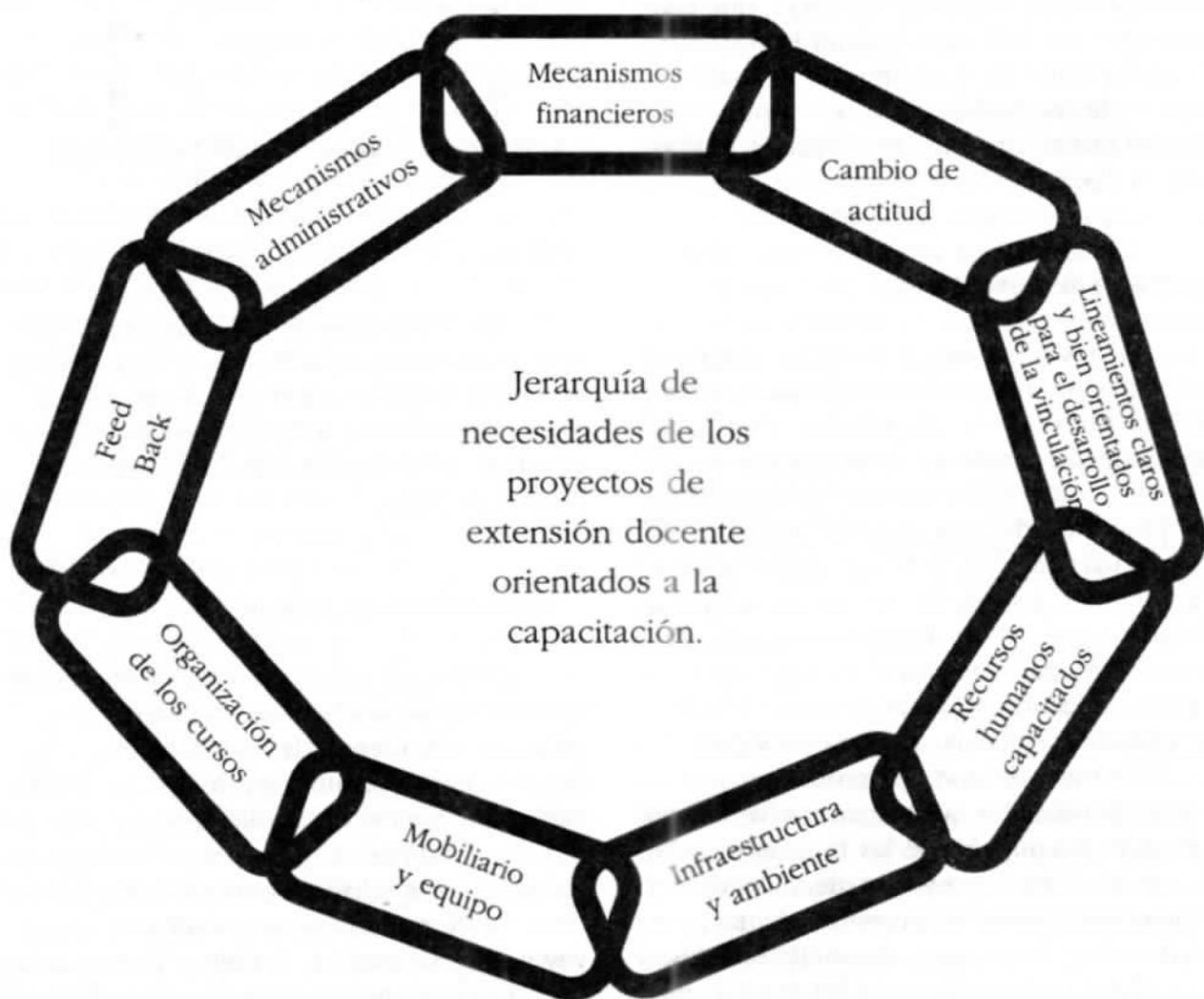
El diagnóstico permite vincular las necesidades de la organización y de las personas con los objetivos de la capacitación.

Esta etapa de diagnóstico es la base para elaborar la propuesta de guía que se presenta como producto final en este estudio, pues, como se ha venido señalando y lo reafirma el análisis de los resultados, los proyectos de capacitación requieren de una guía, en la que encuentren soluciones a sus necesidades, que le permiten desarrollar adecuadamente sus funciones.

#### *-Definición de necesidades*

Con base en los resultados, se definen en esta guía como prioritarias las siguientes necesidades:

- Cambio de actitud.
- Lineamientos claros y ordenados para el desarrollo de la vinculación remunerada.
- Recursos humanos capacitados.
- Infraestructura y ambiente.
- Mobiliario y equipo.
- Organización de los cursos.
- Mecanismos administrativos.
- Mecanismos financieros.



### *-Cambio de actitud*

Como primera necesidad apremiante, se solicita a la Universidad de Costa Rica promover el desarrollo de actividades de capacitación, que conduzcan a un desarrollo más colectivo, si bien las iniciativas particulares o individuales son valiosas (especialmente si responden a intereses de la comunidad o del país) éstas deben ser sometidas a los lineamientos de políticas institucional relativas a los proyectos de extensión, esto se logra por medio de una articulación de nivel institucional, en que se le consigne y exija a la Vicerrectoría de Acción Social mayor presencia, como rectora de proyectos de extensión, haciéndola responsable de la direccionalidad de las acciones, a fin de lograr la proyección a la comunidad y al país en general. Esto no implica que se convierta en un obstáculo para la realización de las actividades, pues debe ser el timón que oriente y apoye el desarrollo de proyectos de capacitación.

Se hace necesario que en la Vicerrectoría de Acción Social se genere un cambio en lo interno, y también en la institución en su totalidad, para lograr un compromiso con el perfeccionamiento permanente, en donde sea el pensamiento colectivo el que prevalezca. Las funciones ya no serán solo de trámite rutinario, sino que en el futuro se realizará una planificación estratégica estructurada para todos los proyectos de capacitación, siguiendo los pasos que propone esta guía, y buscando soluciones conjuntas, no solo para beneficio de un determinado proyecto o de la Vicerrectoría sino de todos los proyectos cuya orientación es la capacitación.

Con el propósito de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en cada proyecto vigente, se considera conveniente que la Vicerrectoría de Acción solicite a los responsables de los proyectos informes sobre su desempeño actual. Estos informes serán el insumo para desarrollar la planificación estratégica y así desarrollar un plan integral de capacitación.

Corresponde a las autoridades superiores velar porque la Vicerrectoría de Acción Social desarrolle esa articulación y coordinación, no solamente dentro de la institución sino con los diferentes sectores externos que demandan de los servicios de la institución.

### **-Lineamientos claros y ordenados para el desarrollo de la vinculación remunerada**

La capacitación debe tomar en cuenta la misión, los objetivos estratégicos y las metas establecidas en el Estatuto Orgánico y los distintos reglamentos de la Universidad de Costa Rica, e involucrar a todos los funcionarios directamente relacionados con el desarrollo de proyectos de extensión en su conocimiento, revisión y actualización.

Aunque las actividades de capacitación que se han desarrollado en la institución han operado bajo las políticas institucionales que establece el Estatuto Orgánico, se siguen las directrices para la acción social que se han dictado, y actualmente se aplican las normas y procedimientos del proceso "Vinculación UCR-Sector Externo por medio de FUNDEVI". Lo anterior no parece suficiente, pues estas solo son consideradas como regulaciones del marco jurídico que estipula las acciones que se han de seguir.

Desde esta perspectiva es necesario proponer un ordenamiento por medio de lineamientos claros que rijan las actividades que se realizan dentro de la institución.

Se deben establecer estrategias y proponer acciones de capacitación dirigidas a la determinación de los recursos humanos, el establecimiento de prioridades de infraestructura y ambiente y la obtención del equipo y mobiliario que se necesita para desarrollar dichas acciones.

La guía propone la creación de una comisión mixta para la revisión del ordenamiento jurídico, como primer paso para iniciar el proceso de planificación estratégica.

### **-Constitución de la comisión mixta**

Para esto se requiere que se nombre una comisión integrada por cinco de los coordinadores que tienen mayor trayectoria en el desarrollo de este tipo de actividades, a fin de que revisen detalladamente los lineamientos aprobados por el Consejo Universitario y toda la reglamentación existente, a fin de definir claramente las pautas que se han de seguir en los proyectos de capacitación para lograr sus fines. Esta comisión será la que se encargue de guiar la revisión, y elaborar el documento final con las recomendaciones. Debe garantizar la estrecha comunicación y participación en el proceso con las autoridades superiores y dependencias administrativas involucradas, así como con los otros coordinadores de proyectos, a fin de que sea un proceso totalmente participativo.

Corresponderá a esta Comisión no solamente lograr una estrecha comunicación con los coordinadores de proyectos, sino establecer espacios de discusión e intercambio de experiencias que permitan la retroalimentación y la búsqueda de soluciones conjuntas a los diferentes problemas.

La autoridades superiores deben establecer un período máximo para la realización del estudio. Se recomiendan tres meses como plazo.

### **-Recursos humanos capacitados**

Los coordinadores de proyectos de capacitación, además de su conocimiento y experiencia académica, han de ser gestores o facilitadores, o, como se les denomina en otros sectores, "gerentes públicos académicos" cuyas actitudes valorativas y destrezas instrumentales sean compatibles con las necesidades reales y concretas de la institución, sin que por ello se desvirtúe su labor académica, sino más bien convierta ese quehacer en una proyección a la comunidad, instituciones y al país en general.

Es claro que en los proyectos de capacitación existe una demanda creciente de los

servicios de la Universidad. En el claustro universitario existen académicos con el conocimiento y la experiencia suficiente, y lo que se requiere es que alguien lleve a cabo una serie de funciones, tanto de tipo académico como de gestión, y que conozca con claridad meridiana los objetivos de cada tipo de capacitación, el nivel de los beneficiarios directos, sus necesidades individuales y grupales, para así promover eficientemente los procesos de capacitación. Esta persona sería el vínculo entre la Universidad y las instituciones que demanden el servicio, y además le corresponderá internamente realizar una serie de gestiones que le demandan el tener a cargo la coordinación del proyecto.

Además, es necesario definir el perfil del recurso humano que se requiere para cada proyecto, en especial del personal académico, en cuanto a sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas. Para generar los incentivos salariales para este tipo de actividad, la Universidad tendrá la responsabilidad de realizar las modificaciones y cambios pertinentes, a fin de garantizar la justa retribución a aquellos docentes que participen en esta modalidad.

Así también generar los mecanismos necesarios para la capacitación permanente de todos aquellos docentes involucrados en este proceso. Se debe resaltar que existe suficiente evidencia teórica para definir las cualidades didácticas del docente dedicado a la educación no formal.

Le corresponderá a la Universidad lograr que el desarrollo de estos proyectos se constituya en un enriquecimiento profesional y personal, de intercambio de conocimientos, de ascenso intelectual de sus académicos por el cual se obtenga no solamente un incentivo económico sino la satisfacción de contribuir al desarrollo del país.

Los coordinadores de proyectos de capacitación han de realizar un esfuerzo de modernización de los contenidos de los cursos de capacitación y de sus metodologías pedagógicas, e incorporar en este proceso todo el potencial de humanismo y conocimiento e

innovación tecnológica que posee la Universidad de Costa Rica.

En el marco de esos nuevos desafíos, se hace necesario un funcionario administrativo con una perspectiva muy diferente a la tradicional de la Administración Pública.

Para ello se ha de establecer un programa de capacitación que forme el personal y lo induzca en lo que es el sistema de capacitación. Deberán ser funcionarios concededores de su papel dentro de los proyectos y de cada programa, cuya misión fundamental sea el logro del desarrollo exitoso de todos los servicios que presta la Universidad de Costa Rica.

### **-Infraestructura física y condiciones ambientales**

Como parte de las acciones que han de tomarse en cuenta a fin de lograr el éxito en los proyectos de capacitación está establecer adecuadamente, en la planificación estratégica, los lugares en que se llevará a cabo la capacitación.

En el caso de los proyectos de capacitación en la Universidad de Costa Rica, estos proyectos se han desarrollado, en su mayoría, en las instalaciones de la Universidad y, siendo en menor número, en otras instituciones o empresas, si así lo solicitan.

Este aspecto es importante de tomar en cuenta a fin de identificar factores claves del éxito, que influyen en el ambiente más adecuado para la capacitación y requieren ser atendidos con la mayor brevedad.

Se hace necesario pensar en las necesidades de comodidad de los participantes, así como en el aprendizaje propiamente dicho. Las instalaciones deben ser confortables, funcionales y con espacio suficiente.

Aún cuando en la Universidad existe suficiente infraestructura física, se hace necesario establecer claramente en cada facultad o unidad académica el espacio físico ideal para la capacitación, así como las condiciones internas y externas que los conviertan en sitios óptimos para este tipo de actividades.

En cada facultad o unidad académica ha de determinarse, según la demanda de servicios, el número de aulas y sus necesidades, bajo las siguientes recomendaciones:

*Tamaño de las aulas:* según sea la actividad desarrollada, se requiere de aulas con suficiente espacio que permitan la realización de diferentes dinámicas, como lo demande el curso. Un aspecto que se debe tomar en cuenta es si van a asistir alumnos con problemas físicos o con necesidades especiales. Para ello es necesario preocuparse por el acceso: si serán necesarias rampas o equipos especiales.

*Localización:* La localización de un lugar para capacitación debe pensarse muy cuidadosamente. Debe ser accesible a todos los participantes con el mínimo de dificultad; que no afecte el ruido en los pasillos, especialmente de los estudiantes regulares de la Universidad.

*Cielos rasos:* La altura del cielo raso, como su tamaño, con frecuencia pueden tener un efecto importante sobre el éxito del proyecto de capacitación. Si los techos son demasiado bajos, el salón puede parecer sofocante. Por el contrario, si son demasiado altos, el cuarto puede parecer cavernoso, hacer eco y no dejar oír bien. La altura óptima es de tres metros, lo suficientemente alto para asegurar que cuando suba la temperatura, también lo haga el calor, pero no en forma tal que el sonido se escape.

*Electricidad:* Debe verificarse que el sitio de reunión tenga suficientes enchufes para todo lo que se necesite; no solamente que existan sino que estén en las condiciones requeridas y en el sitio que se desea. Si vamos a utilizar proyector de vídeo y un monitor de televisión, probablemente se requerirá al menos un tomacorriente doble. Cuando se utilicen en las instalaciones equipos de computación es necesario que la toma de corriente esté conectada directamente a la línea principal, así no correr el riesgo de que se produzcan

cambios de voltaje, que ponen en peligro la excelencia en la prestación de los servicios. Algunos recintos de capacitación, por su uso intensivo necesitan que todas sus instalaciones eléctricas sean examinadas periódicamente por un electricista especializado. Podrían incluirse luces, proyectores y equipos de sonido, y así tomar las medidas correctivas necesarias de antemano. Hay que verificar que todos los aparatos electrónicos tengan fusibles adecuados, que haya fusibles de repuesto y que la instalación eléctrica pueda soportar el equipo del tipo y de la naturaleza que se va a utilizar para cada proyecto de capacitación.

*Ruido:* No tiene mayor sentido presentar el material en una forma viva e informativa si el grupo no puede escuchar lo que el instructor está diciendo. Los pisos deben estar en excelentes condiciones para la capacitación, con un nivel de excelencia, y debe existir suficiente aislamiento acústico para evitar los ecos. Debe existir garantía suficiente de que un responsable académico ha verificado adecuadamente el área destinada a la capacitación, antes de dar inicio a cada proyecto. Es sorprendente el número de salones de capacitación que están situados al lado de cocinas, de espacios para "lockers" de los estudiantes regulares, sin tener en cuenta las calles muy transitadas en horas pico, o que se encuentran localizadas contiguo a las gradas del acceso principal del edificio. También es aconsejable conocer de antemano qué tipo de actividades se desarrollan en los horarios de capacitación, en las aulas contiguas. Debe garantizarse la armonía entre la modalidad de capacitación y las necesidades de aula en los cursos regulares.

*Iluminación:* La iluminación que resulte más apropiada para cada curso de capacitación debe ser garantizada de antemano. Cuando hay mucho trabajo de cerca, la iluminación debe ser mayor, mientras que para las actividades de capacitación que dependen del estado de relajamiento se realizan mejor

con luz tenue. (Es difícil realizar un programa acerca del estrés con éxito cuando el resplandor de la luz ilumina a todos los participantes). Para casi todos los propósitos, el requerimiento de iluminación mínima debe ser de 30 a 50 bujías-pie (una bujía pie es la unidad básica de la medida de iluminación), y sube hasta 70 cuando se necesita trabajo detallado. Para dar la mayor flexibilidad, la iluminación debe ser reducible y direccionable.

*Luz solar:* Todos aprecian un día soleado, pero la luz del sol propiamente dicha puede tener influencia perturbadora en un curso de capacitación. Muy aparte del hecho de que se refleje en los tableros y otros equipos, puede hacer difícil la concentración en el material, así como también producir migrañas y dolor en los ojos. Se deben tomar medidas para proteger a los participantes del resplandor, mediante el empleo de persianas, cortinas o protección especial en los vidrios. Si uno sabe que el sol de la tarde entra en el salón, hay que advertir a la gente y darles la oportunidad de moverse. Hay que verificar que la luz del sol no afecte la visibilidad de las diapositivas y otros medios audiovisuales. A veces la luz del sol opaca la definición o alumbra la imagen hasta desaparecer en la oscuridad.

*Ventanas:* Las ventanas no son solamente un método de proporcionar más luz y ventilación a un salón de clase, sino que también pueden ser una distracción importante. Siempre que sea posible, el salón debe arreglarse de tal manera que las sillas o muebles que utilizarán los participantes den la espalda a las ventanas. Si las ventanas están detrás del instructor, inevitablemente la atención se desviará hacia lo que está ocurriendo fuera.

*Temperatura:* La temperatura, como el tiempo atmosférico, es uno de los factores en que uno no puede esperar complacer a toda la gente todas las veces. Sin embargo, casi todos encuentran cómoda la temperatura entre 20°C y 25°C. Cuando se está pensando en la temperatura es importante tener en cuenta la

cantidad de equipos eléctricos por utilizar. Mientras más vídeos y computadoras se requieran en el salón de clase, más pronto empezará a subir la temperatura y más elevada quedará. Otros factores que afectan la temperatura serán el tamaño del salón, el número de personas que asiste y las actividades que se están realizando. Si el salón tiene una gran cantidad de ventanas, el efecto podría convertir el cuarto en un refrigerador por la mañana y en un invernadero por la tarde. Para evitar esto hay que verificar si hay cortinas o persianas en las ventanas. En ocasiones es recomendable instalar equipos de aire acondicionado.

*Baños:* Los baños son un factor esencial para todo programa de capacitación. Los principales puntos por verificar son: instalaciones adecuadas para cada sexo y que se encuentren suficientemente cerca del salón. Cuando estén asistiendo a los cursos personas con problemas físicos o con cuidados especiales, otros factores en qué pensar serán la facilidad de acceso y la adaptabilidad de los equipos. Además se debe garantizar el adecuado suministro de agua y todo lo necesario para la adecuada higiene personal.

*Recipientes para basura:* A veces abrumba la escasez de recipientes para basura en los salones de clase. Teniendo en cuenta la cantidad de papeles, vasos de papel o envolturas de dulces que se producen, hay que ponerle remedio a esto, si no queremos ver que el salón parezca un campo devastado al término del curso. Además se debe garantizar el aseo óptimo del aula.

*Parqueos:* Si el salón de clase para la capacitación queda lejos o un gran número de personas se supone que viajan en auto, debe haber facilidades de parqueo. No sería posible reservar espacio solo para estudiantes regulares, profesores y empleados administrativos; debe existir total garantía de suficiente espacio para todos los participantes en un proyecto de capacitación. Los responsables administrativos de la capacitación deben hacer las gestiones necesarias y establecer

instrucciones conjuntas, con un mapa que indique el lugar de estacionamiento (y cualquier requisito que sea necesario cumplir: pago y distribución, reservaciones anticipadas, marchamos, entre otros).

*Alimentación:* Es importante tener en cuenta la influencia que puedan tener los alimentos en el éxito de un proyecto de capacitación, de ahí que sea necesario incluir como parte de las condiciones requeridas, como mínimo, un sitio para instalar servicio de café.

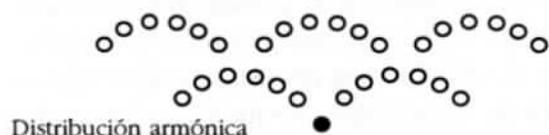
### **-Mobiliario y equipo**

El mobiliario que se requiere para la capacitación está relacionado con la distribución que se haga en el aula, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Los cursos de capacitación que se imparten en la Universidad requieren de mobiliario flexible y para ello es necesario tomar en cuenta algunas de las recomendaciones que se presentan a continuación.

*Sillas:* La silla común puede tener un impacto favorable sobre la capacitación y ser más importante que una simple pieza de mueble. La evidencia teórica considera que el sitio del aprendizaje se afecta directamente con la sede física. Para decirlo de otra manera, parece que hay una correlación entre la absorción del cerebro y la comodidad de las posaderas. Esto significa que es imprescindible ofrecer un asiento cómodo. Los asientos escogidos deben tener un área ligeramente cóncava para las nalgas y suficiente amplitud para poderse acomodar. Hay que evitar las sillas de tela vinílica o plástico, que hacen sudar el cuerpo. Algunos forros se pueden mantener fácilmente, pero eso no los hace más cómodos. El asiento más conveniente es de tela acolchada o materiales que no conduzcan frío o calor. El diseño de la silla también puede ser importante. Las sillas con asientos que se inclinan hacia atrás o tengan un marco protuberante de metal pueden cortar la circulación en las piernas si se usan

durante períodos largos. Idealmente, el asiento debe ser de 43 cm desde el piso y con un mínimo de una pulgada de relleno en el asiento y el espaldar. Cuando se trabaja fuera del salón, se debe tener en cuenta el número de sillas necesario y el espacio que se requiere para tener acceso (ver figura 1).



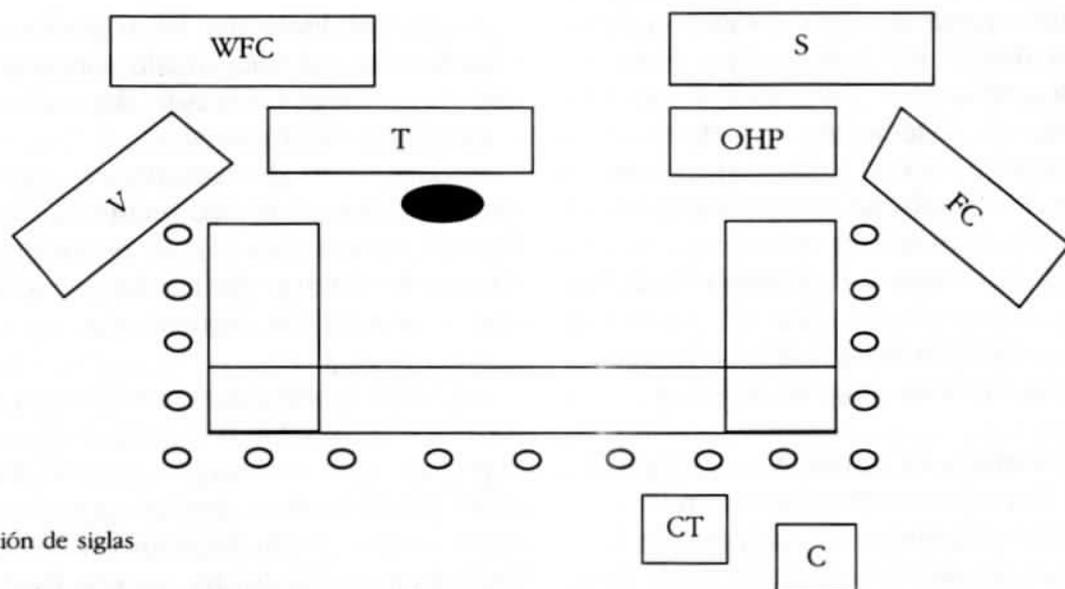
Distribución armónica

○ Participantes

● Instructor

Figura 1. Arco de sillas.

Cuando se requieren hileras de sillas, habrá mucha mayor interacción si se descomponen en grupos de seis a ocho, en lugar de una sola fila de 24. Se puede lograr mayor participación utilizando más sillas individuales que sillas fijas al piso, o entre sí, y poniéndolas en arcos y no en hileras. Finalmente, hay que tener sillas suficientes para todos los participantes, además de unas cuantas de reserva para los que llegan tarde, o los observadores o visitantes no esperados. Se debe tener el cuidado suficiente para garantizar total flexibilidad para la aplicación de metodologías participativas.



Descripción de siglas

C = Carrusel

CT = Cámara y trípode

FC = Papelógrafo

OHP = Proyector

S = Pantalla

T = Mesa y volantes

V = Video / monitor / TV

WFC = Papelógrafo o tablero

○ = Participantes

● = Instructor

Fig. 2. Distribución eficiente de un salón de capacitación.

**Mesas:** El beneficio más obvio de las mesas redondas es que por su propio diseño no puede haber una cabeza de la mesa. Sin embargo, esto podría ser académico, pues invariablemente quienes se sientan cerca a un papelógrafo o apoyo visual creen que tienen el control.

Descripción

○ Participantes

● Instructor

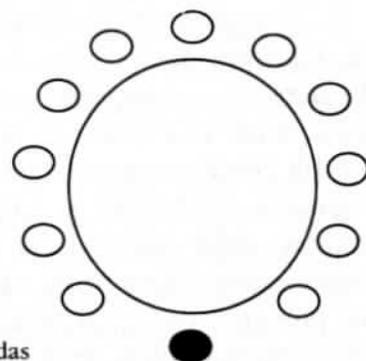


Figura 3. Mesas redondas

Otra manera de concebir el diseño de las mesas es el diseño hexagonal tipo modular. Sin embargo, tanto el tipo de mobiliario como su distribución dependerán de la dinámica del curso. Es necesario que toda propuesta de proyecto de capacitación tome en cuenta estas recomendaciones para su aprobación por parte de la Vicerrectoría de Acción Social.

*Equipo:* El equipo es uno de los factores de mayor importancia para los proyectos de capacitación, ya que, por su modalidad, requieren de uso intensivo en apoyo visual y audiovisual; por tanto, su adquisición y óptimo mantenimiento deben garantizarse de antemano. En la actualidad, la competitividad en capacitación exige la mejor tecnología disponible en el mercado. Este es quizá el factor de éxito más relevante, además de garantizar la excelencia académica.

En este sentido es necesario que el coordinador, en conjunto con los instructores, establezcan, previamente a la aprobación del proyecto, un listado de los equipos necesarios y de las previsiones de presupuesto, según la estructura del proyecto de capacitación.

Las necesidades de equipo para los proyectos de capacitación fueron ampliamente discutidos en el capítulo anterior, razón por la que un listado sería reiterativo mencionarlo nuevamente.

Tomando en cuenta lo importante que es el equipo, podemos señalar que existen dos situaciones: aquella, cuando un proyecto cuenta con el equipo, debe presupuestarse la disponibilidad de un funcionario con el conocimiento suficiente para brindar a los instructores seleccionados el adiestramiento sobre su uso, así como garantizarse el mantenimiento continuo. Si no se cuenta con el equipo, el coordinador del proyecto ha de realizar el esfuerzo necesario para gestionarlo, y para ello podría tener varias opciones:

- Adquirirlo con fondos propios del proyecto.
- Solicitar a FUNDEVI un financiamiento para esa compra.

- Coordinar con el director de la unidad académica a fin de que del presupuesto ordinario asignado se proponga la compra de este equipo como prioridad de la unidad, con el entendido de que se logra un beneficio mutuo, pues de los fondos que genere el proyecto se van a beneficiar el proyecto y la unidad académica.

### **-Organización de los cursos**

En relación con la organización de cursos de capacitación se encuentra la planificación de actividades. Es obligatoria, en cada unidad académica, la aplicación de un programa de actividades, de manera que los proyectos de capacitación se desarrollen sin que se alteren las actividades propias de la docencia regular de cada escuela o facultad.

Por tal motivo, cada coordinador de proyecto de capacitación, debe preparar la programación de actividades anualmente, y establecer las necesidades de horarios de los cursos de capacitación —que como bien se señaló en el capítulo anterior, son diferentes según demanda—. También son diferentes los ciclos en que se van a impartir los cursos.

Una vez establecida esta programación, debe coordinar con el jefe administrativo de la unidad académica y con el responsable de la administración del edificio respectivo. Luego debe garantizarse que la Oficina de Registro establezca, por escrito, la adecuada distribución horaria, lo anterior garantizará la verdadera planificación y el éxito de los proyectos de capacitación.

Es importante que la programación, tome en cuenta en su elaboración, los períodos en horas en que existe menos saturación de cursos regulares de la Universidad, y con ello se logra no solamente asegurarse que no tendrá problemas con las aulas, sino también el insumo necesario para establecer proyecciones futuras.

## -Operación

### *Mecanismos administrativos*

El éxito permanente para las actividades de capacitación imponen a la Universidad de Costa Rica uno de los mayores desafíos. Se requiere de criterios innovadores en las estructuras administrativas para generar patrones de flexibilidad, adaptabilidad, fluidez y eficiencia. Solo de esta manera seremos competitivos, pues recordemos que el sector privado pretende desplazar a las universidades públicas en estas actividades.

Debido a la ausencia de políticas y estrategias competitivas para la gestión de los proyectos de capacitación, los procedimientos administrativos se han constituido en una serie de trabas para su desarrollo.

Se hace necesaria como alternativa estratégica, la creación de una unidad de gestión, como parte de la estructura administrativa de FUNDEVI. Dicha unidad debe tener la suficiente capacidad gerencial para administrar y asesorar todas las actividades de capacitación, y además desarrollar acciones permanentes de promoción y mercadeo para los proyectos vigentes y potenciales. Se recomienda que sea FUNDEVI la responsable de la unidad de gestión, a fin de que no se generen situaciones conflictivas en lo interno de la institución. Es ideal un organismo ajeno a la unidad académica responsable de cada proyecto, como responsable de la gestión, ya que se le exige la máxima eficiencia a cambio de una retribución adecuada por sus servicios.

Corresponderá a esta unidad:

- Establecer trámites de posibles convenios con otras instituciones, generación de contratos, licitaciones, así como los trámites que se generen por las propias actividades de los proyectos.
- Formular las acciones de promoción y mercadeo para los proyectos de capacitación, ya que la capacitación deman-

da acciones de promoción y mercadeo que garanticen la competitividad de los servicios que ofrece la Universidad a la sociedad costarricense.

- Adicionalmente debe formular los programas de promoción y divulgación necesarios, para que la Universidad de Costa Rica pueda proyectar a la sociedad y a las demás instituciones su liderazgo y capacidad real de prestación de servicios, para promover los cambios y transformaciones que un mundo globalizado exige.

### *Mecanismos financieros*

Como estrategia desarrollada por la institución para la administración financiera de los proyectos de capacitación, se le ha dado a FUNDEVI todo el apoyo para que actúe como ente facilitador, y así asegurar una respuesta rápida a las necesidades de los proyectos.

Desde esta perspectiva FUNDEVI debe formular un plan de acción para asegurar las fuentes de financiamiento necesarias, para que los proyectos de capacitación puedan realizar las mejoras en la infraestructura física, a fin de garantizar el éxito de cada proyecto de capacitación; además de proponer alternativas para la compra y la administración del mobiliario y equipo necesarios. Dispondrá de flexibilidad suficiente para ofrecer a cada proyecto de capacitación planes de financiamiento por el plazo de ejecución de cada proyecto.

Para aquellos proyectos de capacitación en que por su modalidad no son posibles las provisiones de presupuesto para el pago de un financiamiento, corresponderá a la Vicerrectoría de Acción Social, conjuntamente con el responsable de la unidad académica, establecer la solución presupuestaria para cubrir estas necesidades.

Corresponderá a FUNDEVI, conjuntamente con la Vicerrectoría de Acción Social y con los coordinadores de proyectos, la capacitación para la adecuada formulación de

propuestas, la elaboración de los respectivos presupuestos, la adecuada aplicación de un sistema de costos en todos los proyectos de capacitación; así como establecer criterios de fijación de precios de los servicios. Además deberá garantizar la correcta y transparente administración financiera de cada proyecto de capacitación.

### **-Evaluación**

La evaluación es un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorar y validar, técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos. Hoy en día se le denomina rendición de cuentas.

Implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron capacitados.
- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento de la manera de funcionar de los proyectos.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad y competitividad del país.
- Establecer condiciones actuales y las deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer nuevos objetivos y metas.

Esta etapa requiere de especial cuidado en los proyectos de capacitación, y no será la presentación tradicional de un informe periódico a la Vicerrectoría de Acción Social, pues se requiere de un proceso de retroalimentación integral, en que los resultados

sean analizados y discutidos con cada coordinador y con el equipo de coordinadores de todos los proyectos de capacitación.

Como todo proceso, es indispensable determinar el resultado o impacto de las actividades. Es por ello que la Vicerrectoría de Acción Social ha de tomar en cuenta la necesidad de que estos informes no sean solamente para generar medidas correctivas a los proyectos, sino que además deben retroalimentar sus propias funciones.

Además, la evaluación ha de generarse también en lo interno de cada proyecto por medio de reuniones con los involucrados (docentes y beneficiarios), a fin de determinar si el proyecto está cumpliendo con los objetivos fijados.

### **Conclusiones**

- A través del análisis realizado se pudo determinar que las actividades de capacitación son un campo fructífero para las universidades y por tanto requieren de un ordenamiento que les permitan culminar su labor exitosamente.
- La Universidad ha de ver en los proyectos de capacitación un medio para proyectarse a la comunidad y una inversión que en el corto plazo produce ingresos.
- Las autoridades superiores han de velar por el fiel cumplimiento de las directrices establecidas a la Vicerrectoría de Acción Social, a fin de que asuma el papel protagónico de articulación de los proyectos de capacitación, estableciendo las grandes líneas que guíen a los proyectos de capacitación.
- La institución ha de establecer las áreas de prioridad para los proyectos de capacitación, tomando en cuenta las necesidades de la sociedad y del país en general.
- Los proyectos de capacitación son actividades diferentes de las prácticas generadas tradicionalmente en la Universidad y

por tanto requieren de una innovación en su metodología pedagógica, la infraestructura física, recursos humanos y materiales, creando con ello condiciones muy diferentes a las requeridas para impartir cursos magistrales.

- La Universidad como generadora de profesionales ha de incentivar la formación de profesionales en capacitación, a fin de contar con el recurso docente apropiado para estas actividades.
- Es importante destacar que a pesar de que en la institución se han desarrollado una serie de actividades de capacitación, en muchos casos con gran éxito, han estado ausente las condiciones de infraestructura y ambiente que son elementos claves dentro del proceso de capacitación.
- En la universidad se les ha dado poca importancia a la generación de programas de divulgación y promoción agresivos, siendo poco lo que se conoce del quehacer de los proyectos de capacitación.
- Por la importancia que tiene para los proyectos de capacitación el contar con mecanismos ágiles y flexibles, la labor de FUNDEVI ha de ser más gerencial y no solamente de administrador de los fondos.

## Recomendaciones

- Es necesario que las autoridades superiores la promuevan un cambio dentro de la institución generando acciones tendientes a brindar soluciones que vinculen a todos los proyectos de capacitación.
- Corresponderá a la Vicerrectoría de Acción Social, previo a la puesta en práctica de esta propuesta, someterla a discusión con los coordinadores de proyectos, a fin de determinar la posibilidad de ponerla en práctica.

- Una vez discutida con los involucrados, es necesario presentarla a las autoridades superiores para su aprobación.
- Seguida a esta etapa corresponderá a la Vicerrectoría de Acción Social enviarla a cada unidad académica, a fin de que sea una guía para los nuevos proyectos.
- La Vicerrectoría de Acción Social a de impulsar la generación de seminarios, talleres, y cursos de preparación sobre la temática para la presentación de propuestas de capacitación.
- Los proyectos de capacitación han de generar los mecanismos necesarios para que se proyecten hacia los diferentes sectores de la comunidad costarricense, estrechando vínculos entre la Universidad y otros sectores.

## Notas

- 1 Consejo Universitario "Lineamientos para la vinculación remunerada de la Universidad de Costa Rica". Gaceta Universitaria No. 3-98.
- 2 Murillo, Carlos. "Las nuevas estrategias del desarrollo y las Universidades del tercer mundo". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995. pp. 206.
- 3 Ruiz, A. *Universidad y Sociedad en América Latina*. 1era. Ed. Flacso. Universidad Nacional, Heredia, 1995. pp. 69.
- 4 Rodríguez, O. Relación Universidad-Sociedad: algunos mecanismos para su operación. En: Proyecto de Universidad para el Siglo XXI, Cátedra Emma Gamboa. Alicia Gurdíán (compiladora). Oficina de Publicaciones UCR. 1994. P. 384.
- 5 Chaves, Luis Alberto. "Globalización o normalización". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995. pp. 68.
- 6 Morales, Orlando. "Vinculación Universidad-sector productivo". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995. pp. 197.

7 Quirós, Luis Fernando. "Diseño en un mundo 'globalizado'". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR. San José, 1995. pp. 214.

## Referencias bibliográficas

Chaves, Luis Alberto. "Globalización o normalización". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995. pp. 68.

Consejo Universitario. "Lineamientos para la vinculación remunerada de la Universidad de Costa Rica". *Gaceta Universitaria* No. 3-98.

Hernández Lí, Sirleny y otras. "*Diseño de un Modelo de Organización y Administración para la Venta de Servicios en la Universidad de Costa Rica. Caso: Laboratorio de Poscosecha y Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales*". Universidad de Costa Rica. Ciudad Rodrigo Facio 1977. Tesis de Grado.

Hernández, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México. 1era edición. México, 1991.

Leigh, David "Cómo entrenar un grupo eficiente" Fondo Editorial Legis Colombia, 1992.

Morales, Orlando. "Vinculación Universidad-sector productivo". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995.

Murillo, Carlos. "Las nuevas estrategias del desarrollo y las Universidades del tercer mundo". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR, San José, 1995. pp. 206.

Quirós, Luis Fernando. "Diseño en un mundo globalizado". En: *Universidad y desarrollo: a contrapelo de los tiempos*. Oficina de Publicaciones UCR. San José, 1995. pp. 214.

Robbins, Stephen P. "Administración" Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 5ª. D.E. México, 1996.

Rodríguez Mauro y otra "Administración de la Capacitación Mc Graw-Hill México 1991.

Rodríguez, O. Relación Universidad-Sociedad: algunos mecanismos para su operalización. En: Proyecto de Universidad para el Siglo XXI, Cátedra Emma Gamboa. Alicia Gurdíán Fernández (compiladora). Editorial Oficina de Publicaciones, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. 1994. P. 384.

Ruiz, A. Universidad y Sociedad en América Latina. 1era. Ed. Flacso. Universidad Nacional, Heredia, 1995. pp. 69.

Schermerhorn, J.R. y otros "Comportamiento en las organizaciones" Interamericana S.A. México, D.F. 1987.

Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social "La acción social: Conceptualización y Organización". En D.T.C./ Diseños y Artes Gráficas. San José, Costa Rica. 1996.

