

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

“LA CAPACITACION DEL SECTOR ADMINISTRATIVO EN LAS  
UNIVERSIDADES ESTATALES DE COSTA RICA”

Tesis sometida a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de  
Posgrado en Administración de Negocios para optar al grado de Magíster

PROPONENTES:

Berta González Valdés

Rocío Orozco Chavarría

CENTRO UNIVERSITARIO SEDE CENTRAL

SAN JOSE, COSTA RICA

2002

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

La capacitación de acuerdo con Siliceo (1987), se define como “ una actividad planeada, y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” Es uno de los elementos fundamentales que conlleva a producir cambios en la conducta de los recursos humanos, en vista de que ésta genera desarrollo y crecimiento personal, dando oportunidad al individuo para que crezca en conocimiento y en seguridad. Le permite mantener su cargo en cualquier organización, por estar actualizado, le permite estabilidad y ascenso, fomenta su autenticidad y confianza en sí mismo, y algo muy importante, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. Incrementa además, el nivel de satisfacción con el puesto, el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, ayuda al individuo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, alienta la cohesión de grupo y todo junto forja tanto en el personal como en los líderes, aptitudes positivas y una mayor comunicación.

Por otra parte, se ha comprobado a nivel científico y en la práctica, que la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos pues implica beneficios para la organización, para los clientes y para los colaboradores.

En cuanto a los beneficios propiamente para la organización son muy amplios, pues le proporciona una alta rentabilidad al lograr actitudes más positivas por parte de los empleados, eleva la moral de la fuerza de trabajo, el personal se identifica con los objetivos de la organización, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella, es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

A nivel latinoamericano, la capacitación por muchos años no había tenido ninguna fuerza importante. Siempre se consideró como un gasto innecesario, a tal grado que no formaba parte de ninguna partida presupuestaria. Estas actitudes empresariales han cambiado drásticamente y hoy la capacitación forma parte de los programas anuales de la mayoría de las empresas, tanto en el área pública como privada. Indudablemente que esta última lleva aún una gran ventaja sobre la anterior, aunque la empresa pública ha visto la gran necesidad de actualizar a los empleados, en vista de que éstos generalmente son los que caen en la obsolescencia, disminuyendo considerablemente su nivel de rendimiento.

Un aspecto vital que ha hecho reflexionar a todas las organizaciones públicas y privadas es el proceso de globalización. Este impacto ha despertado en las empresas una alta competitividad en los recursos humanos, pues es tan grande la demanda de los prospectos empresariales, que cada organización lucha por tener los líderes más aventajados, y funcionarios capaces de tomar decisiones correctas en el momento adecuado. Para ello, además de la experiencia y la capacidad se necesita una excelente capacitación. Cada empresa por lo tanto, desea retener a sus mejores funcionarios y si es posible contratar los más sobresalientes del mercado. Es en este punto donde se da la competencia y la preocupación actual por capacitar y así retener a los empleados que se vislumbran hacia el éxito. Esto produce entonces un efecto multiplicador que converge en satisfacción del empleado en el puesto, un mejor salario, acompañado de otros beneficios de acuerdo a la compañía en donde se desarrolle. El otro factor que revoluciona, por medio de este impacto que se inicia con la globalización y la capacitación son mejores utilidades para la organización.

Según John C Maxwell "El éxito personal sin capacidad de liderazgo solo produce una eficacia limitada". Una persona puede trabajar arduamente, dedicar muchas horas de trabajo en su oficina, sin obtener resultados positivos. Habría que evaluar entonces, cuál es el problema; si se observa a esta persona, se puede notar que además de organización debe definir cuáles son sus prioridades. En muchas ocasiones y empresas estas cosas suceden

por falta de capacitación, pues se ha comprobado que ésta dirige al individuo a determinar los problemas o situaciones más importantes de la compañía para darle una solución. Esta manera de actuar es la que forma líderes. En suma la capacitación, forma líderes de carácter para la empresa. Líderes capaces de actuar en bien de la organización sin pensar solo en sí mismos, ni en sobresalir, solamente en la acción inmediata que permita a la empresa obtener mejores beneficios.

Las universidades estatales de Costa Rica: Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA), Universidad Estatal a Distancia,(UNED), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), fundadas en distintos períodos de la historia de este país, dado el alto crecimiento de la población estudiantil, al impacto de la globalización a la economía mundial, y a cambiantes entornos en el aspecto legal, social y ecológico se han visto enfrentada a nuevos retos y a nuevas expectativas, lo que a su vez la forzan a proceder a una revisión de sus estrategias operativas en todas las áreas de su quehacer, y en este caso en lo que se refiere a la capacitación, tomando en cuenta que el recurso humano de estas instituciones es el elemento fundamental para que puedan alcanzar las metas que se propongan cada año. En la medida en que el recurso humano de estas organizaciones se capacite dará una mayor contribución para afianzar sus propias ventajas competitivas y a tener un mayor éxito en la responsabilidad social tan delicada que se le ha encomendado, como es la educación superior, cuyos profesionales son los que tendrán en sus manos la economía del país.

Con base en lo anterior es que se tiene como propósito fundamental de este estudio determinar cuál ha sido la participación de las universidades estatales de Costa Rica, en la capacitación de sus funcionarios administrativos, y cómo estas instituciones en medio de un mundo vertiginosamente cambiante, han colaborado estratégicamente en la administración de sus recursos humanos, y de esta forma lograr una mayor contribución de sus profesionales y técnicos que son los que determinan el grado de éxito de la organización.

## 1.1 JUSTIFICACION

Esta investigación la justificamos mediante los siguientes argumentos:

- 1.-La inexistencia de estudios que se refieran a la capacitación del sector administrativo de las universidades estatales. Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- 2.-La importancia que tiene para las universidades estatales tener un sector administrativo debidamente capacitado, dado que de ello depende la responsabilidad, la productividad, la ética y el nivel de respuesta que se dé a las demandas de la sociedad.
- 3.-Por ser las universidades estatales un ente del sector público de gran dinamismo y con efectos multiplicadores para la economía nacional y la sociedad en general.
- 4.- Por tratarse de un tema de actualidad que es sumamente necesario tomar en cuenta dado los desafíos a que se enfrenta el país, por el impacto de la globalización en todas las economías mundiales.
- 5.-La necesidad de que en las universidades estatales se establezca una formación continua en el área de capacitación de tal manera que se provoque una gestión de recursos humanos proactiva de acuerdo con las necesidades y exigencias del país.
- 6.-La necesidad de dar un mejor servicio al cliente, más concientización en el servicio y un duro golpe a la burocracia, además de que la capacitación no permite la obsolescencia, el aburrimiento, el desprecio ni la indiferencia por la misma institución generando un sentido de pertenencia

## 1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.3 Elementos para la comprensión del problema de la capacitación en las universidades estatales

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las universidades estatales, es el acelerado proceso de globalización, que ha impactado a todos los países de América Latina. Aunque ésta ha venido operando desde hace muchos años a nivel mundial, hasta los últimos cinco años es que ha tenido un fuerte impacto en nuestro país, trayendo consigo una apertura de mercados sin precedentes y la implantación de nuevas empresas.

Es importante al momento de hacer este planteamiento de capacitación, considerar este aspecto, por cuanto no se puede negar lo que está ocurriendo en nuestro entorno, razón por la que las universidades estatales no pueden abstraerse de esta realidad. Es prioritario que los funcionarios administrativos de estas instituciones, se capaciten, de acuerdo con las necesidades de la organización, evitando el uso inadecuado los recursos, potenciando el equilibrio entre el número de integrantes que debe tener cada universidad, y una mayor productividad de los funcionarios..

Otro desafío de las universidades estatales, son los cambios drásticos que deben poner en práctica cada año, por medio de las políticas institucionales, en lo que se refiere a admisión, permanencia y graduación, capacidad instalada, ingreso directo a carrera, revisión del costo del crédito, revisión del currícula de cada carrera, cupos de ingreso etc.

Cada uno de estos elementos, merece un estudio y conlleva un conocimiento de causa y efecto, e involucra aspectos humanos, económicos, psicológicos, sociológicos y políticos, los que se han de analizar en forma conjunta, para encontrar soluciones viables que se apliquen a la realidad de la Institución. Por lo tanto, el personal de apoyo administrativo de estas organizaciones educativas, debe capacitarse y estar preparado para desarrollar los sistemas que sean necesarios implantar, para dar una pronta respuesta a todas las necesidades institucionales, que se presenten por el mismo crecimiento y la demanda de sus servicios.

Un tercer desafío que deben enfrentar estas organizaciones es el de erradicar antiguos patrones organizacionales propios de las entidades estatales, como es el considerar innecesario y sin importancia los programas de capacitación para los empleados administrativos. Esta política implica que las partidas presupuestarias asignadas a este tipo de actividades, una vez definidas, se trasladen para cubrir otros menesteres. Esto significa que aún no se le ha dado la importancia necesaria y que para los empleados y propiamente para estas organizaciones, los programas de capacitación no son una necesidad, sino un gasto.

A pesar de ello, los leves cambios que se notan en años recientes se han logrado con base en una constante concientización por parte de los líderes de cada departamento hacia las autoridades universitarias, generando una apertura a la capacitación.

De acuerdo con lo anterior Oscar Ozlak , (2002) doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires; “La experiencia latinoamericana registra avances muy diferentes en materia de Reforma de la Función Pública. En algunos casos se intentaron llevar a cabo transformaciones importantes en las reglas de juego que gobiernan las relaciones entre el personal y la administración, constituyéndose las medidas adoptadas en pieza clave de la estrategia de modernización del Estado. A partir de este papel protagónico de la reforma de la Función Pública, es posible considerar una variedad de situaciones en las que, alternativamente, este tipo

de cambios ha tenido una significación decreciente, hasta el extremo de no haber sido considerados en los programas de reforma. Es previsible que en la mayoría de los casos los países reporten que la modernización ha sido o bien uno de los componentes importantes pero no el principal o en menor medida, una política en cuyo nombre se encararon algunas acciones de mejoramiento de la gestión. Solo en tres casos (Guatemala, República Dominicana y Suriname), se señala que este tipo de reformas no ha sido considerado o ha sido postergado para una etapa posterior, agregando que en su nombre se privatizó y consiguió que abandonara el sector público el personal más capacitado.

[...Entre los aspectos que merecieron consideración principal en las reformas introducidas durante la última época se puede mencionar : la intensificación de la labor de capacitación y desarrollo del personal....Algunos países muestran esfuerzos importantes para mejorar la interacción entre los servidores públicos y la ciudadanía. Para ello, han empleado uno o más de los siguientes instrumentos:

- a) Capacitación del personal en el mejoramiento de la atención al público;
- b) Difusión de guías e instructivos que faciliten el trámite administrativo;
- c) Acceso del ciudadano en su interacción con la administración pública, a sistemas de información computarizados;
- d) Suscripción de cartas-compromiso con el ciudadano por parte de las instituciones públicas; y
- e) Organización de sistemas de audiencia pública e instancias de participación ciudadana en el control de la gestión.

La capacitación del personal para una mejor atención al público, así como la publicación y distribución de instructivos de distinto tipo, constituye una iniciativa frecuente de los gobiernos que se está aplicando desde hace muchos



años y ha sido ensayada tanto en forma centralizada como descentralizada. Uruguay, Venezuela, Nicaragua, Argentina, Belice, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Bahamas y Barbados, informan coincidentemente que han tenido experiencias de ambos tipos. También comienza a ser habitual el acceso de usuarios a sistemas de información computarizados, aunque por lo general tales sistemas se limitan a facilitar consultas sobre estado de los trámites se aplican en pocas instituciones y no contemplan aún mecanismos realmente interactivos.]...”

#### **1. 4.- Objetivos de la investigación**

##### **1.5 .-Objetivo general**

Este artículo pretende aportar elementos que contribuyan a caracterizar el desarrollo de la capacitación de los funcionarios administrativos de las universidades estatales de Costa Rica, en el período 1999-2001, y determinar si estas instituciones en medio de un mundo vertiginosamente cambiante, han colaborado estratégicamente en la capacitación de estos recursos, para lograr un mejor servicio para la comunidad costarricense.

##### **1.6.- Objetivos específicos**

1.-Promover un foro a nivel de los departamentos de recursos humanos de las universidades estatales, con el fin de analizar las estrategias que deben seguir en materia de capacitación, para mantener actualizadas estas organizaciones, y actuar conforme al entorno competitivo.

- 2.-Identificar los aspectos de la cultura organizacional que limitan la realización de programas anuales de capacitación, destinados a los funcionarios administrativos de las Universidades Estatales.
- 3.- Demostrar que la capacitación de los funcionarios administrativos de las universidades estatales, es un medio de cambio que infunde un espíritu de servicio y crea un ambiente de competencia positivo entre las diferentes instituciones estatales de educación superior, para responder con rapidez a los cambios del entorno.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Para la fundamentación y análisis de esta investigación, se utilizaron conceptos teóricos sobre la capacitación enmarcados en lo que implica el estado- universidad y sociedad, que han elaborado varios autores, especialistas en la materia.

Este marco teórico contribuye por lo tanto, a interpretar los resultados obtenidos, en el ámbito de la investigación y la forma de como la capacitación en el sector administrativo de las universidades estatales de Costa Rica, se ha

visto influenciado por el Estado y las políticas institucionales propias, de cada una de las universidades en estudio.

### **2.3.-Posición teórica sobre el estado y su relación con las universidades estatales.**

Con el fin establecer y de entrelazar la relación real existente entre el Estado y las universidades públicas, es necesario entrar en aspectos netamente teórico-metodológicos que definen e identifican esta relación mediante sus estructuras y procesos.

De acuerdo con David Easton (1989\_85),

“El Estado es una especie de sistema político societario, en el cual , el uso legítimo de la fuerza está exclusivamente en manos de quienes actúan en nombre de toda la sociedad.”

De acuerdo con Héctor Silva (1974:18-21) el surgimiento de las universidades se está estrechamente relacionado con el Estado y la Iglesia, por lo que tanto la estructura como la función universitaria, estaban ligadas con las políticas que fueran establecidas por el aparato estatal, trayendo como consecuencia que tanto las universidades de la época colonial como en la época de la crisis de la sociedad actual, no ejercieran una acción crítica y una acción política significativas.

Posteriormente con el movimiento independentista y el surgimiento de nuevos estados políticamente independientes, la vieja universidad colonial, con sus esquemas escolásticos y su carácter pontificio, perdió su base de sustentación. Los gobiernos se proponen reestructurar todo el sistema educativo y buscan nuevas formas y contenidos para la enseñanza en general y para la universidad en particular. “

Posterior a esta época, se dieron importantes movimientos a favor de los sistemas universitarios mundiales, que fueron tomando fuerza y forma a favor de las sociedades, pero sin desvincularse del Estado. De esta manera, éstas continúan formando parte de las transformaciones estructurales, de las urbanizaciones crecientes, que traen cambios positivos en el seno de las propias universidades y en sus vinculaciones con la sociedad de que forman parte. Desde ese momento, es que se concibe a la universidad como un faro de donde irradian transformaciones para toda la sociedad.

### **2.3.-Surgimiento de las universidades estatales en Costa Rica**

En el marco de estos movimientos es que surge en 1814, la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, institución que dio frutos con los primeros graduados de bachillerato, abriéndose posteriormente la cátedra de Derecho Romano. Por situaciones económicas y políticas, este centro fue cerrado en el año 1888. Posteriormente a partir de 1891, con grandes esfuerzos, se abrieron escuelas profesionales independientes, fue así como se establecieron las Escuelas de Derecho, de Medicina, Cirugía y Farmacia, la Escuela Nacional de Bellas Artes, la Facultad Técnica posteriormente Ingeniería y la Escuela Normal en 1914.. Estos fueron logros importantes que mantuvieron viva la necesidad de la educación superior en Costa Rica. Fue así como el 26 de agosto de 1940, a través de grandes luchas de los sectores políticos intelectuales y populares se logró la firma de la Ley Orgánica para la creación de la Universidad de Costa Rica.

En el año 1949 , por medio de la Constitución Política de Costa Rica, se respalda la creación de la Universidad, y es así como en su artículo 84 se establece lo siguiente:

“Artículo 84.- La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones, y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así

como para darse su organización y gobierno propios. Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado, tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica. El Estado las dotará de patrimonio propio y colaborará en su financiación.”

Esta victoria constitucional, trae implícita la autonomía universitaria, pues desde la firma de la Ley Constitutiva, ya existía en la práctica esta autonomía, por lo que el modelo académico se fortaleció sustancialmente que implica, según Carlos Araya Pochet (1991:144), “autonomía para investigar, en la cual la Universidad elige libremente el campo de su indagación; autonomía para enseñar o derecho a transmisión del libre conocimiento, la autonomía concebida para crear, manejar sus propios órganos de gobierno, su personal, disponer de su presupuesto y la autonomía económica que significa la libertad para elaborar su propio presupuesto y manejarlo sin perjuicio de la fiscalización del órgano contralor competente”.

Posteriormente en el año 1981, se procedió a reformar el artículo 85 de la Constitución Política que establece lo siguiente:

“El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones. Además mantendrá en las rentas actuales y con otras que sean necesarias. Un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal. El Banco Central de Costa Rica administrará ese fondo, y cada mes, lo pondrá en dozavos, a la orden de las citadas instituciones, según la distribución que determine el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal. Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan. El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación, tomando

en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Este plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación, como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo.

El Poder Ejecutivo incluirá, en el presupuesto ordinario de egresos de la República, la partida correspondiente, señalada en el plan, ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda. Cualquier diferendo que surja, respecto a la aprobación del monto presupuestario del plan nacional de Educación Superior Estatal, será resuelto por la Asamblea Legislativa”.

De esta manera se cumple aquí lo expuesto por Carlos Tunnermann (1982:107) al referirse al Estado y a la educación universitaria:

“En su aspecto institucional, el sistema educativo forma parte del Estado y cumple alguna de las funciones del Estado moderno en el plano ideológico”.

El comportamiento del Estado –Sociedad,-universidad, están totalmente entrelazadas, llegando a depender una de la otra para obtener resultados positivos a favor de los pueblos. Por esta razón Carlos Monge (1976:143) indica:

“La Universidad no puede darse el lujo de ser neutral, ha de promover las transformaciones sociales que demandan los pueblos.”.

Por lo tanto, la Universidad debe constituirse en una conciencia crítica, en estudiar los problemas de las comunidades, y participar en el pleno desarrollo de los recursos humanos, ya dentro o fuera de su entorno.

Sin embargo Guerra de Macedo (1985:259), considera que:

“La Universidad como síntesis del proceso social y espejo de las contradicciones que se observan en la sociedad, apuntaba ese comportamiento, perpetuándose internamente como una estructura conservadora, aunque se pronuncien en ella discursos revolucionarios. En consecuencia, ha servido sobre todo para consolidar el statu quo de nuestras sociedades, mediante la consolidación o reproducción de valores establecidos o alienantes”.

Nuestro país, Costa Rica, ha sido fuertemente impactado por la mundialización, y es por este proceso global, que las universidades por su dependencia del Estado, tienden a aislarse de estos procesos en la ejecución de sus actividades, ya sean académicas o administrativas, aún cuando se proponen incorporarse a los movimientos sociales, económicos y políticos que atraviesa el país.

De acuerdo con la ubicación teórica anteriormente expuesta, las instituciones de enseñanza superior fueron creadas en diversos momentos de la historia costarricense, por lo que sus fines y aporte a la sociedad pueden variar significativamente como respuesta al período de surgimiento. Cada universidad fue creada en un momento histórico de gran importancia para el país y generalmente el Estado ha sido parte trascendental en su creación, permanencia y financiamiento. Cada una de ellas vino a llenar una necesidad muy sentida de la sociedad costarricense.

Es necesario entonces presentar en este aparte, una breve reseña de cada una de estas instituciones, lo que nos permite tener conocimiento sobre su surgimiento, desarrollo y la situación actual en todos los aspectos de su devenir universitario.

### **Universidad de Costa Rica**

"El propósito de la Universidad de Costa Rica es obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo" (Artículo 3, Estatuto Orgánico Universidad de Costa Rica).

Entre sus funciones destaca: "Contribuir al progreso de las ciencias, las artes, las humanidades y la técnica, reafirmando su interrelación y aplicándolas al conocimiento de la realidad costarricense. Estudiar los problemas de la comunidad y participar en proyectos tendientes al pleno desarrollo de los recursos humanos, en función de un plan integral destinado a formar un régimen social justo, que elimine las causas que producen la ignorancia y la miseria, así como a evitar la indebida explotación de los recursos del país". (Estatuto Orgánico artículo 6, incisos a y b).

Como institución autónoma de cultura superior, la Universidad de Costa Rica está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la creación artística y la difusión del conocimiento.

Hay concepciones diversas de la misión que una universidad debe cumplir. Para la Universidad de Costa Rica, la actividad primordial debe encaminarse a propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad.

El desarrollo alcanzado en el presente, se ha fundamentado en una sólida formación académica, una compleja actividad investigativa y en la sistematización y extensión del conocimiento.

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**



En 1971 fue creada la segunda universidad pública del país, diseñada para formar profesionales con una sólida base científico-tecnológica y humanista. El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), es una institución dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y ciencias conexas necesarias para el desarrollo de Costa Rica.

El campus central del TEC se encuentra en Cartago, 26 kilómetros al sureste de la ciudad capital; cuenta también con un Centro Académico en el Barrio Amón en San José, un Centro de Transferencia Tecnológica en Zapote y una Sede Regional en Santa Clara de San Carlos.

La acción integrada de la docencia, la investigación y la extensión está orientada al cumplimiento de los siguientes fines:

- Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permite participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.
- Generar, adaptar e incorporar, en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país sus recursos y fuerzas productivas.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de edificar una sociedad más justa.
- Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.

### **Universidad Nacional.**

La Universidad Nacional fue creada mediante la Ley número 5182 del 15 de febrero de 1973 y sus reformas. Surge sobre la base de la Escuela Normal y

retoma, en su misión, el espíritu y el legado de Omar Dengo, Joaquín García Monge, Carlos Luis Sáenz, Roberto Brenes Mesén, Marco Tulio Salazar, Emma Gamboa y de otros educadores que contribuyeron a la consolidación de la educación en nuestro país como principio fundamental, social y político. Incorpora nuevas opciones y una mentalidad de "Universidad de excelencia".

Concebida en su Estatuto Orgánico como una institución de cultura superior, entre cuyos fines se destaca, el contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional y del desarrollo de una cultura propia, así como la creación, cultivo y difusión del conocimiento en las ciencias, las letras y las artes y todas las manifestaciones culturales.

Esta Institución nace como una respuesta a las aspiraciones de jóvenes de grupos sociales que, hasta ese momento, no tenían acceso a la educación superior y surge, a la vez, con miras a establecer nexos con diferentes sectores económicos y sociales del país que permitan investigar su realidad y contribuir a la búsqueda de respuestas a sus problemas.

La Ley de reacción ubicó a la Universidad Nacional en Heredia e integró a las Escuelas Normales, formadoras de personal docente, que existían en Liberia, San Ramón y Pérez Zeledón.

La misma Ley estableció una comisión ad-hoc que rigió los destinos de la universidad durante sus dos primeros años y organizó y puso en marcha la nueva institución. El proyecto de Universidad Necesaria planteado por su primer Rector, el Reverendo Dr. Benjamín Nuñez Vargas, fue el elemento dinamizador de la nueva universidad pues la concibió "no simplemente como una universidad más, sino una universidad necesaria que, contrayendo un compromiso efectivo con la realidad nacional, pudiera servirle para cumplir un destino histórico con prosperidad, justicia y libertad".

## **Universidad Estatal a Distancia**

En 1977 se crea la Universidad Estatal a Distancia, mediante la ley de la República N° 6044 que aprobó la Asamblea Legislativa. Su objetivo es ofrecer educación superior a aquellas personas que por diferentes razones: trabajo, geografía u otros, no pueden participar de un sistema presencial.

La Institución promueve la investigación científica y tecnológica para el progreso económico y social del país, así como fortalecer los valores en que se fundamenta el Estado costarricense.

Su método modifica esencialmente el papel del profesor y transfiere gran responsabilidad al alumno, quien puede trabajar y cumplir con sus obligaciones personales y laborales, porque la metodología a distancia no establece horarios rígidos como sucede en los sistemas presenciales.

Por la trayectoria, el prestigio y el impacto que estas universidades han producido al país, es evidente la necesidad de fomentar la capacitación en todos los niveles administrativos, con el propósito de que se logre el cumplimiento de la visión misión de cada una de estas instituciones.

## **2. 4.-La realidad actual de las universidades estatales**

No podemos negar que las universidades se han transformado profundamente en los últimos 30 años “Las viejas instituciones medievales han experimentado la transformación más importante de toda su historia; el pasar de ser unas instituciones dedicadas a formar élites, a convertirse en el lugar de formación de una gran parte de la población, lo que ha venido a llamarse un sistema de educación superior de masas, e incluso universal (Trow (1974). Como consecuencia de las nuevas demandas sociales, los objetivos de las instituciones de educación superior también han cambiado sustancialmente. La Universidad del futuro se vislumbra como una institución que suministrará formación a una gran mayoría de la población a lo largo de toda la vida, como una generadora de conocimiento, aunque la única, y no como una empresa al

servicio de las necesidades de formación y desarrollo tecnológico del entorno dentro de un modelo de sociedad que ha sido definido como la sociedad del aprendizaje o del conocimiento (learning or knowledge society) (CE, 1995, 1997).

De acuerdo con José Gines (Seminario UNESCO-2000), “la misión de la universidad no puede ser la misma que la de hace solo tres décadas, La universidad es ahora un lugar de formación para una proporción mayoritaria de la sociedad, y el lugar donde se concentran volúmenes importantes de conocimiento. Su deber es satisfacer las necesidades globales de esa sociedad, que son bastante distintas de las necesidades tradicionales de las élites o las del propio Estado. Satisfacer las necesidades globales de la sociedad supone cambios transcendentales en las propias organizaciones por una serie de razones:

.-El volumen de recursos de todo tipo que manejan las instituciones de educación superior, no son ni fácil ni adecuadamente manejables bajo las estructuras tradicionales basadas en el gobierno o en formas burocráticas.

.-La demanda de servicios diversificados, se está incrementando a un ritmo acelerado.

.-La demanda de todo tipo de servicios está creciendo exponencialmente. La sociedad del conocimiento que los expertos ven próxima, (CE- 1995-1997), exige a la universidad a convertirse en una empresa de servicios múltiples, en algo que alguna persona, se ha atrevido ya a calificar como broker del conocimiento y de las competencias profesionales (Monasta, 1997)”

Según Helio Gallardo (1999), “La universidad es un aparato que reconoce los conflictos y trata de superarlos y trata de contribuir a que la sociedad lo supere. Son espacios de instituciones sociales privilegiadas, son lugares de trabajo privilegiados, en la práctica no se conoce ninguna otra institución social financiada por el Estado, que tenga la obligación de construir conocimiento crítico y de proyectarse sabiamente, reproduciendo y transformando aquellas

condiciones de vida que no permite, por ejemplo, a los costarricenses, desplegar toda su capacidad social y humana...”

El resultado de estos fenómenos, es una complejidad creciente de las instituciones universitarias, difíciles de gestionar cuando existe además, la fragmentación disciplinar y la diversidad de objetivos que son típicos de estas instituciones. Responder a estos cambios exige una organización flexible capaz de adaptarse a las múltiples necesidades sociales. La respuesta a estas demandas es difícil realizarla desde estructuras rígidas y de respuesta lenta como son tanto las formas de gobierno colegiales como las burocráticas”.

Desde esta perspectiva es que observamos que las universidades en estudio están viviendo un nuevo entorno global que ha afectado en forma profunda no solo el aula, sino también su organización, gobierno y desde luego la organización administrativa, objeto de estudio de esta investigación. Por lo tanto, la rapidez y la complejidad de la información y globalización del mercado universitario, exigen instituciones con sistemas de gestión capaces de dar respuestas rápidas a los retos que se plantean. Es por esta razón que las universidades deben de pasar por ciclos de cambios polarizantes, para que se puedan adaptar a nuevas situaciones que son radicalmente distintas a las que estaban viviendo hace solo una década.

Las universidades no pueden permanecer ajenas al entorno, sino que debe aprender de él, planificar, y ese mismo aprendizaje lo utiliza para hacer ajustes de acuerdo con las prioridades de cada institución.

## **2.5.- El sector administrativo inmerso en la naturaleza universitaria**

Las universidades estatales costarricenses han cumplido una función de descollante importancia en nuestra sociedad, porque tienen por naturaleza y legislación la responsabilidad de recoger y promover la generación del conocimiento, de preparar las inteligencias del país y estar a la vez comprometidas con el desarrollo nacional.

Los funcionarios administrativos no están exentos de todo el compromiso nacional que se les ha entregado y a la vez han reproducido las universidades estatales .

Es a partir de este momento, que el sector administrativo debe tomar conciencia de la importancia de su rol como apoyo al quehacer universitario. La importancia de su papel dentro de la organización para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Deben de tener una visión integral no solo propiamente de su quehacer sino de lo que representa una institución de educación superior.

Si bien es cierto, que generalmente cuando se habla de la universidad, se piensa en el sector académico como la figura que la conforma en su interior, la universidad es un todo con una misión-visión común, y constituida por “una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos...” (Estatuto Orgánico. 1.-).

Nunca la docencia y la administración pueden actuar separadamente, sino que deben trabajar en forma conjunta para poder así dar el mejor servicio a los estudiantes y al país. Profesores, estudiantes y administrativos, conforman un solo cuerpo que si adquieren la conciencia de lo que la institución representa a nivel histórico y que sus resultados no se deben solamente a los propios intereses del sector y los intereses y necesidades del país.

El sector administrativo de las universidades estatales, tiene en sus manos una misión muy importante, pues es el que da la imagen institucional de cada una de las partes institucionales del que los costarricenses y extranjeros demandan un servicio.

De esta manera, el cambio de paradigma que puede experimentar el sector administrativo de las universidades públicas, no está en la naturaleza del trabajo de cada uno de sus funcionarios, sino en la habilidad del individuo y el grado de conocimiento que puede aportar en el trabajo que realiza, con un entendimiento pleno de la complejidad de su labor, comprendiendo que sus

tareas son concebidas como actividades integradoras del quehacer de una sola institución, que son parte de la misión-visión institucional y que a la vez incorporan a un valor agregado continuo, el cual será probado en el accionar diario de su labor.

Si se concibe de esta manera, el funcionario administrativo, integra un conocimiento y un servicio no solo para sí mismo, sino para todo el sector y la institución en general, lo que le permite reconocerse y mantener una sana inteligencia emocional.

De acuerdo con Monge Alfaro (1967) “La enseñanza constituye el aspecto medular y sustantivo de las tareas encomendadas a la Universidad de Costa Rica”. Para que esto cumpla su cometido, es necesaria y urgente la participación y cooperación de todos los actores que conforman a una institución, para que los diferentes grupos participen hacia una sola meta, y así puedan hacer grande la organización, cumpliendo cada una de las partes, adecuadamente sus responsabilidades.

Es aquí donde los trabajadores administrativos y los docentes y todos los que representan la administración superior de cada universidad se perciban como trabajadores de una misma organización que tiene como fin: el país.

Es con este propósito que es imprescindible, que se lea el entorno, se elaboren los presupuestos, que se recupere la enorme dimensión social universitaria, que se definan los programas académicos y administrativos, sin que con ello se pretenda cambiar los objetivos, misión-visión de las universidades. Revisar conjuntamente sus fortalezas y debilidades de estas imprescindibles instituciones de la sociedad costarricense.

Es aquí donde los administrativos, de las diferentes universidades, en medio de una necesidad de innovación en el desarrollo y en la formación del personal, se deben de utilizar las estrategias más adecuadas para salir de la crisis por falta de actualización a que este sector ha sido sometido.

Le Boterf (1991-14 y 15) considera que las estrategias más adecuadas para salir de esta crisis, son aquellas que operan sobre los esfuerzos de innovación en materia de gestión de los recursos humanos y de formación. La inversión material solo puede tener éxito si va acompañada o incluso precedida de sólidas inversiones inmateriales. Se hace necesario movilizar los recursos humanos con rapidez y con perspectivas de futuro”

## **2.6.- El sector administrativo, la capacitación y su aplicación en las universidades estatales.**

Tunnermann (1994-revista-19), considera que “la crisis y el cambio parecieran ser características del quehacer universitario de nuestra época”, sin embargo agrega: Simon Schwartzman considera que el “sentimiento general es de deterioro y falta de calidad, y de una idealización por el pasado” Agrega, que “Se alega en casi todos los países latinoamericanos que la eficiencia interna de las universidades en todos los campos (docentes y administrativos) es baja, la productividad del trabajo es baja también y que no existen incentivos para introducir correcciones y mejoras”.

Para poder iniciar una conceptualización de cambio en el sector administrativo de las universidades, para que en primer lugar se sientan parte integral de la organización, lo que vendría a recuperar la confianza en el sector, es asumir un cambio en todo su quehacer. Este cambio exigiría realizar reformas en sus estructuras y métodos de trabajo, ya por sí obsoletos. De esta manera procederían a cambiar el perfil negativo y generalizado del sector, lo que desencadenará cambios importantes en la cultura y el clima organización de estas instituciones.

Al proponer un cambio de esta categoría se comprometería intrínsecamente no solo consigo mismos y con la institución, sino con la comunidad universitaria (profesores, estudiantes) y con la comunidad nacional que demanda un buen servicio. Las universidades ya no son archipiélagos, sino que se va a dar una continuidad que canaliza el buen desarrollo del resto de las funciones



universitaria. Será más que un servicio el que se dé, sino lazos profesionales que unen a toda una institución y un país.

De esta manera, si los funcionarios administrativos se les capacita solo para enfrentar su quehacer cotidiano, se vuelven débiles y conformistas, pero si se les prepara para visualizar un mundo contemporáneo vertiginosamente cambiante, y para concientizarlos de que forman parte integral de una institución de educación superior, por lo que son responsables de la excelencia de esa institución, para que ésta sobresalga en todos los campos, integrada en un solo gran quehacer universitario, extendiéndose hacia las otras instituciones homogéneas, enriqueciéndose mutuamente por medio de seminarios, trabajo conjunto en el área de los recursos humanos administrativos de las diversas instituciones.

La capacitación es entonces uno de los pilares fundamentales para que este sector recupere el lugar que le corresponde dentro de las universidades estatales.

Antes de pasar al análisis de lo que las universidades estatales han realizado o no, a favor del sector administrativo, en lo que se refiere propiamente a la capacitación, es necesario puntualizar sobre el concepto de la capacitación.

La capacitación no es un concepto nuevo en su definición pero sí en su alcance. Retomando a Siliceo (1987) recordamos que esta se define como: “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

El análisis de esta definición permite identificar algunos aspectos importantes de la capacitación, que al parecer han sido obviados en las Universidades Estatales costarricenses. Estos pueden aportar elementos significativos, pero su interrelación no puede obviarse en ningún momento. Entre ellos se destacan:

- a. La capacitación es una actividad planeada:** No son pocos los casos en que la capacitación se presenta como una opción para salir de la oficina y “realizar una actividad diferente a la cotidianidad”. La planeación no es ni ha sido, una norma institucional en las entidades gubernamentales, de ahí que los resultados que se presentan en la mayoría de los casos son poco alentadores.
- b. Basada en las necesidades reales de una empresa:** Desarrollar programas de alta tecnología, por ejemplo de uso de algún software, por más provechosos que parezca puede convertirse en un proceso adverso a los intereses de la organización cuando el mismo no existe y tampoco se tienen planes de adquirirlo, al mismo tiempo puede presentarse que después de comprarlo no sea funcional para la institución. Es decir, no se responde a las necesidades de la organización ni en términos de tecnología ni de dotación del recurso humano. Por otra parte, es común que se envíe a los funcionarios a programas de capacitación que no están relacionados con su trabajo y que por ende, aportan pocos elementos a su quehacer. Esto no significa que tiene que circunscribirse al empleado únicamente a su área de trabajo, pero sí que deben buscarse tópicos que aporten elementos orientados al cambio y a una mejora respecto a lo que se está haciendo en este momento.
- c. Orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador:** La capacitación debe ser un instrumento que forme al recurso humano y le permita un mejor desarrollo de sus funciones. Planificar y desarrollar programas de capacitación acordes con las necesidades de la organización y que incentiven y motiven al empleado son un complemento para alcanzar la visión y lograr la misión institucional. Las universidades estatales como organizaciones de educación superior deberían promover cambios profundos en su personal administrativo, ya que si bien se desarrolla la capacitación del sector académico, sin un soporte administrativo

tampoco se pueden lograr los resultados esperados, no sólo por las instancias universitarias, sino también por la sociedad nacional e internacional.

La capacitación, bajo estos criterios es entonces, un medio de desarrollo organizacional, en tanto permite ofrecer mejores servicios, que incluyen: actualización de procedimientos y de planes, revisión constante de las estrategias organizacionales, fomento de clima y cultura de cambio, fortalecimiento frente a los cambios internos y externos, adaptación a los procesos que exige la mundialización en forma pronta, eficaz y efectiva, todo ello porque la identificación de las áreas débiles es más conciente porque se han formado mentes críticas y dispuestas a afrontar esas debilidades.

Por otra parte, por medio de la capacitación se refuerzan los valores de la organización, se desarrollan procesos de toma de decisiones más participativos y pertinentes a la realidad organizacional y del entorno; ello implica que los procesos de capacitación incorporen antes de todas las direcciones, filosofías, valores y tradiciones. El mundo de hoy comprende la presencia desmedida de actores pluriculturales, de ahí que es necesario estar atentos al cambio y a las oportunidades que se puedan presentar.

### **Objetivos de la capacitación**

Los planes y programas de capacitación deben orientar sus objetivos a diferentes áreas. De acuerdo con Siliceo (1987), algunas de estas áreas son las siguientes:

- a. Objetivo social:** La sociedad es la encargada de generar necesidades y determinar el nivel de exigencia de los procesos que se desarrollan en las instituciones, sean públicas o privadas. Dentro

de la sociedad se ubican actores y agentes de cambio más específicos:

a.1. El gobierno: La política interna y externa que promueve obliga a las entidades que dependen directamente a modificar sus patrones de acción para lograr los niveles de competitividad y exigencia de acuerdo a los estándares internacionales y a las necesidades nacionales más inmediatas.

a.2. Colaboradores: Este grupo demanda más y mejores metodologías para desarrollar los procesos, al mismo tiempo generan exigencias al sistema por la complejidad de las transacciones que se realizan.

a.3. Comunidad: Como se explicó anteriormente, la sociedad es la gestora de los cambios, ciertamente en la actualidad son continuos e inmediatos, el dinamismo actual obliga a las instituciones a planear sus operaciones con un eje central, pero al mismo tiempo la visión de largo plazo debe estar acompañada de procesos a corto plazo, que den respuestas inmediatas a las situaciones más apremiantes sin alejarse de los pilares institucionales.

**b. Objetivo económico:** La economía es la fuente dinamizadora de los procesos, particularmente por el auge de la globalización, la apertura de mercados y la desaparición de las fronteras mercantiles y culturales. En este objetivo participan:

b.1. Inversionistas: Son un grupo altamente influyente en las decisiones gubernamentales e institucionales. Sus exigencias obligan a las autoridades a modificar sus objetivos y a conceder beneficios específicos. Por su parte, los inversionistas buscan un mercado altamente capacitado y que facilite el aprendizaje de procesos estandarizados. Las universidades no escapan a esta

situación porque ellas mismas son las generadoras de personal que cumpla esos requisitos, para lograrlo se requiere de una base administrativa sólida y coherente con las metas y objetivos institucionales.

b.2. Organización: La capacitación incrementa el desarrollo y amplía la perspectiva del personal, no se puede mirar con el lente de la indiferencia y abandonar la capacitación como si existiera opción de hacerlo. En nuestros tiempos quién no logra adaptarse es o será expulsado del sistema de alguna manera. No se trata de interrumpir funciones, se trata de no ser un agente de cambio en la sociedad, de no generar opciones y ser un medio de innovación.

Frente a estas opciones y actores, es común reconocer la importancia de la capacitación, sin embargo, para los empresarios y departamentos de recursos humanos, esto se ha convertido en un gasto más que en una inversión. Las partidas destinadas a este rubro pueden provenir de distintas fuentes y al mismo tiempo destinarse a diversos tipos de formación, según lo establece Boterf (1991), de acuerdo con la siguiente clasificación:

**a. Formación destinada a las necesidades regulares de mantenimiento de las competencias:** Esta capacitación comprende fundamentalmente la actualización de los procesos, la ubicación del empleado dentro de las nuevas técnicas de realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente sin que implique un proceso de cambio absoluto. Ante estas circunstancias estos programas deben desarrollarse de acuerdo con las necesidades propias de la organización, es decir, de acuerdo con la actividad que se realice pueden ser o no constantes.

- b. Formación ligada a problemas corrientes de prestaciones:** Esta capacitación responde a procesos fundamentales de la organización que requieren actualizarse y consolidarse por un período de tiempo significativo. Para lograrlo exige una planeación minuciosa que logre medir el impacto que tendría en las condiciones de trabajo.

Ambas categorías deben estar presentes en las organizaciones y en este caso en las universidades, ya que tienen que atenderse situaciones de orden administrativo en las unidades administrativas por separado de acuerdo a su quehacer y al mismo tiempo a nivel macro administrativo deben generarse planes que incorporen a todos los miembros y que canalicen los esfuerzos en una dirección.

En atención a estos criterios, es que se considera de vital importancia que las universidades estatales promuevan niveles de capacitación organizados y estructurados, de acuerdo con el desarrollo del país, el desarrollo de su propio entorno y del que le rodea. Para ello es necesario tomar en cuenta todas las variables relevantes de estos entornos, y en base a ello, establecer un proceso de planificación estratégica del desarrollo de los recursos humanos de estas instituciones, en donde es vital tomar en cuenta la misión y la visión de cada una de ellas.

De acuerdo con su trayectoria, sus programas, y sus objetivos organizacionales en lo que se refiere a reclutamiento, selección, evaluación del desempeño o compensación de los empleados, se establece el proceso de planificación estratégica, ya mencionado, lo cual es de suma importancia para poder llevar a cabo un adecuado plan de desarrollo de la capacitación.

La capacitación no se debe realizar entonces, como una perspectiva aislada y única, para resolver necesidades, provocando programas de capacitación específicos para llenar o justificar situaciones que provoquen resultados inmediatos, sino que este proceso se debe llevar a cabo mediante una orientación del diseño, desarrollo e implementación de los lineamientos

estratégicos de toda la organización, pues ello va a generar una verdadera planificación a largo plazo, para el desarrollo de los recursos de estas organizaciones.

De acuerdo con Mercedes Lacoviello (2002) “Las organizaciones públicas, deben continuar la tendencia hacia alternativas de capacitación y desarrollo de contenido más estratégico, esto es, orientar las actividades de capacitación hacia las competencias críticas, establecer programas de mentores y, sobre todo, utilizar la planificación de la carrera como herramienta de desarrollo que liga los intereses individuales y las necesidades organizacionales.

La realización de las organizaciones públicas, depende fuertemente del comportamiento, aspiraciones, y motivación de los empleados. La función de desarrollo puede ser el medio para lograr que se generen los comportamientos y el compromiso del personal, de modo que los objetivos de la organización se cumplan. Por medio de la planificación estratégica de sus actividades, el área de capacitación y desarrollo puede orientar su accionar hacia estos objetivos, maximizando su efectividad en la generación de competencias críticas para la organización”

Por otra parte, según lo establece Jiménez-Castro (Congreso 2002:240), es importante indicar que lograr el desarrollo institucional y humano lleva implícito el cambio participativo que comprende las siguientes etapas –OIT: (1986:31),;

- Introducir nuevos conocimientos.
- Estímulo y desarrollo de adecuadas actitudes.
- Configurar un mejor comportamiento individual.
- Facilitar la participación colectiva para la aceptación del cambio deseado.

## **2.7.-Políticas universitarias aplicadas para la formación de los recursos humanos de la institución.**

Las universidades en estudio, en su mayoría han establecido políticas prioritarias como parte de la planificación y el desarrollo institucional, aplicado a los recursos humanos en el área administrativa. Estas se describen como sigue:

#### **Universidad de Costa Rica ( 2000-2001):**

La Universidad de Costa Rica incluye:

- a. Lograr que los recursos disponibles se manenen solidariamente en cada instancia universitaria, por lo que todas ellas deben tener la flexibilidad suficiente para que la institución pueda emplear sus recursos donde realmente se necesitan.
- b. Establecer un plan de aseguramiento de la calidad de gestión y en las unidades administrativas mediante la aplicación de normas de calidad, con la participación activa de todos los funcionarios.,
- c. Promover la incorporación de personal administrativo en la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de su gestión.

#### **Instituto Tecnológico de Costa Rica (2002)**

De acuerdo con la información suministrada por los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, en esta universidad no existen políticas específicas para el desarrollo del personal, ya que no han sido aprobadas por el Consejo Universitario, sino por la Asamblea Institucional Representativa.

Esta situación reduce el impacto para la aplicación de estas políticas.

#### **Universidad Nacional:**

El Departamento de Recursos Humanos contempla algunas de las necesidades inmediatas en términos de capacitación y promueve el desarrollo de cursos y seminarios en las sedes regionales.



Las políticas institucionales, sin embargo, no establecen claramente las opciones de formación profesional, sino que se traslada esta función a los encargados del departamento de Recursos Humanos.

### **Universidad Estatal a Distancia**

La encargada del área de capacitación en el Departamento de Recursos Humanos, señala la existencia de las políticas, sin embargo, estas se concentran en las condiciones que deben cumplir los funcionarios para complementar su formación universitaria, en los diferentes grados académicos que la universidad ofrece.

De acuerdo con la información anteriormente presentada, las universidades estatales establecen políticas para el desarrollo del recurso humano. De acuerdo con la opinión de Hernández Cerdas (Seminario 1999:45) la definición de las políticas de desarrollo humano, no se enfocan como un plan permanente, sino que están sujetas a los cambios de la administración, lo que produce que todas estas actúen para no avanzar sobre estas políticas. Por otra parte, a las políticas no se les asigna presupuesto, por lo que difícilmente se llevan a cabo. Si le sumamos a esto voluntad, la administración de los recursos humanos se vuelve en una verborrea de todas las administraciones para que esto se realice, pero sin que exista una verdadera voluntad política [... Las políticas de desarrollo humano, se escriben, pero no se aplican, no se les da seguimiento...]

En virtud de lo anterior, se considera que las autoridades de las universidades estatales, necesitan tomar decisiones en lo que se refiere a la capacitación de los recursos humanos del sector administrativo, no dictando políticas sino redefinir sus propios acuerdos sobre este particular, dando el apoyo político y económico a la oficina de recursos humanos para que coordine en una forma integral el proceso, con la participación de todos los sectores ( docente, estudiantil y administrativo).

Cuando el sector administrativo de las universidades estatales logren esa integración, se recuperará al mismo tiempo, el sentido de pertenencia, compromiso y una identificación plena con las actividades que le han sido asignadas para el servicio de la comunidad costarricense.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO ESTRATEGIA OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se realiza una investigación analítica-descriptiva con el objetivo de establecer la situación real de las cuatro universidades estatales en estudio, y de acuerdo con la estrategia operativa de la investigación ya establecida, se procedió de la siguiente manera:

#### 3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

##### Fuentes primarias

Entrevista estructurada y cuantitativa.

##### Fuente secundaria o documental

Se consultaron las siguientes fuentes de documentos y archivos:

Documentos sobre el Estado y la Universidad. Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Estatuto Orgánico de la Universidad Estatal a Distancia. Políticas institucionales, aprobadas por las instituciones en estudio. Publicaciones y otras fuentes secundarias relacionadas con el tema.

Revisión bibliográfica para corroborar la existencia de estudios de carácter similar al que nos proponemos realizar, la cual se está realizando en las diferentes bibliotecas, a que tenemos acceso.

Consultas bibliográficas, de lo más actual que exista a la fecha, sobre la materia en estudio.

### **3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

#### **CUESTIONARIOS**

Se procedió a elaborar los cuestionarios con los tópicos de interés con el fin de obtener la información necesaria y fidedigna para la investigación.

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a cada uno de los grupos de las universidades en estudio, a saber: ( Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia e Instituto Tecnológico de Costa Rica), por considerarlos informantes claves de esas instituciones, a saber:

- 25 funcionarios administrativos de diferentes departamentos por universidad
- 5 funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes o Administrativas, por universidad.
- 1 funcionario del Departamento de Recursos Humanos, por universidad
- 2 jefes administrativos del Instituto Tecnológico
- 3 jefes administrativos de la Universidad Estatal a Distancia
- 5 jefes administrativos de la Universidad Nacional
- 5 jefes administrativos de los Decanatos de la Universidad de Costa Rica.

Esta escogencia obedece a la estructura organizacional de cada universidad.

#### **ENTREVISTAS**

Se realizaron entrevistas con el fin de completar la información que requería el estudio. Las entrevistas se realizaron a informantes claves que tienen relación

directa con el estudio que se realiza. Se emplearon un conjunto de preguntas relacionadas con los diferentes tópicos tratados en la investigación, de manera que orientara al informante sobre el problema y los límites de la investigación.

### **3.5 DELIMITACION DE LA MUESTRA**

De acuerdo con los objetivos de la investigación se procedió a delimitar el universo de la investigación, para lo que se utilizó una población total de 139 funcionarios seleccionados al azar.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1-ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS**

Cada entrevista se trató en forma individual, como una sola unidad en relación con el problema estudiado.

Posteriormente, mediante la identificación de las respuestas se procedió a sistematizar la información, procediendo a la agrupación de los datos que darían los resultados necesarios para la correspondiente interpretación.

Se procedió luego a la confección de los gráficos, para establecer los nexos con cada una de las partes entrevistadas.

El análisis del contexto histórico y el marco teórico de la investigación, se utilizaron como un instrumento valioso y necesario, que diera las pautas para interactuar con la información y los diferentes aspectos que dieron margen posteriormente a la redacción del informe final de esta investigación.

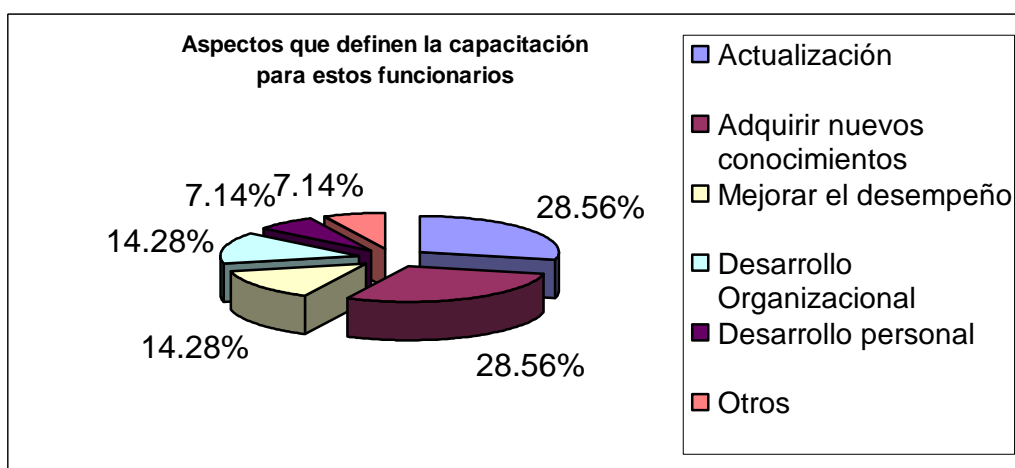
#### **4.2-PRESENTACION DE LOS DATOS**

La aplicación de estos instrumentos de medición e información se desarrollaron en los diferentes centros universitarios contenidos en esta investigación. Es importante aclarar que se destinan a las sedes centrales y comprenden tres sectores: Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios que cumplen roles semejantes dependiendo de la estructura organizacional, Oficinas Coadyuvantes y funcionarios de diferentes departamentos seleccionados al azar, todo lo cual representa un universo de 139 personas entrevistadas.

### 4.3.-Funcionarios de diversas oficinas

La capacitación comprende diferentes aspectos que se vinculan tanto al nivel de conocimiento, como a factores personales relacionados con la motivación y el desempeño, los funcionarios consultados aportan los siguientes resultados.

**Gráfico No.1**



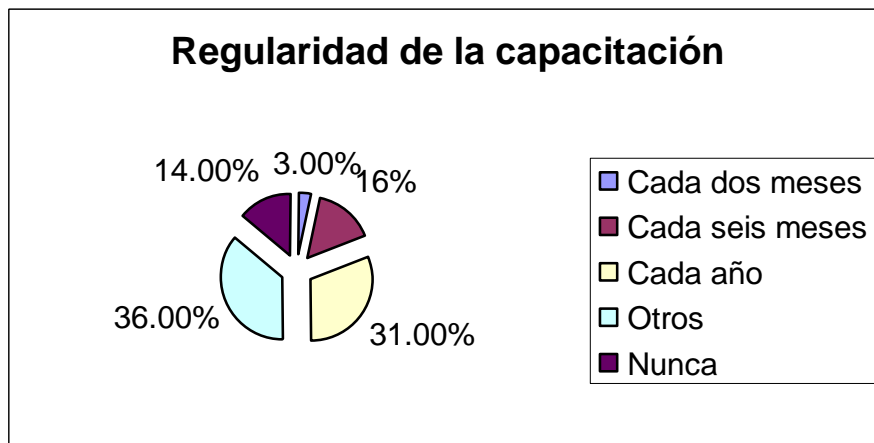
Fuente: Cuestionarios aplicados

En este gráfico se observa que los funcionarios tienen una visión general de lo que significa la capacitación, pues un 28.56% responden que ésta tiene como fin el adquirir y actualizar conocimientos y un 14.28% mejorar el desempeño. Se observa un claro desconocimiento por parte de los funcionarios entrevistados, sobre la urgente necesidad de que la capacitación tiene que desarrollarse mediante la planificación estratégica. Además es necesario indicar que son los líderes de recursos humanos los responsables, de conocer estos aspectos organizacionales y desarrollar debidamente los planes de capacitación a nivel organizacional.

Por otra parte, la regularidad con la que se imparten cursos o seminarios, faculta a los funcionarios para mantenerse actualizados y contar con más

herramientas que les permita alcanzar mejores niveles de desempeño. Los resultados en este rubro muestran lo siguiente:

**Gráfico No.2**



Fuente: Cuestionarios aplicados

Se muestran en este gráfico los niveles de capacitación que se reciben, la frecuencia con que se imparten los seminarios, cursos o cualquier otra metodología para incorporar nuevos conocimientos; refleja en parte, la importancia de este rubro a nivel organizacional.

Como muestra el gráfico, la capacitación no es un aspecto prioritario en las universidades del Estado, o al menos no recibe la atención que debiera. Considerando que existen nuevos procesos, que el mundo se desarrolla en forma dinámica y que las exigencias del entorno interno y externo son muy altas, es inconcebible que la capacitación en períodos de un año y otros (períodos superiores a un año), comprenda el 67% de la muestra.

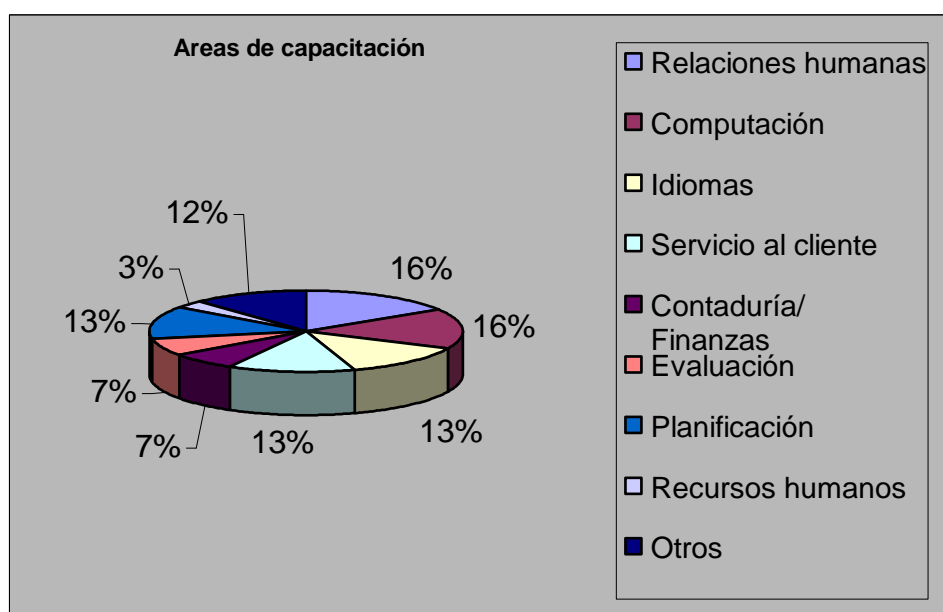
Es necesario resaltar el hecho de que un 14% representa la población que nunca recibe ningún curso de capacitación, aunado al 67% anteriormente mencionado, suma un 81%, lo que nos determina que solo un 19% de la



totalidad de la población encuestada, recibe capacitación con mayor frecuencia.

Junto a la frecuencia con que se imparten los cursos y seminarios, es vital analizar las áreas que se consideran, porque se relacionan directamente con el quehacer de los funcionarios, los resultados obtenidos son los siguientes:

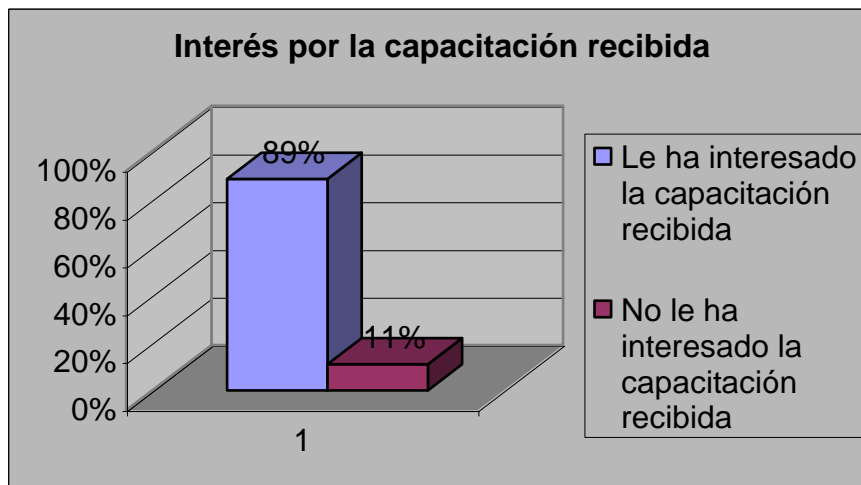
**Gráfico No.3**



Fuente: Cuestionarios aplicados

Las áreas en que las universidades imparten capacitación son muy diversas, pero no responden a un plan estratégico institucional, sino más bien se realizan para cubrir necesidades espontáneas e inmediatas de cada una de las instituciones.

Estrechamente vinculado con las áreas tratadas y la regularidad de la capacitación, el interés de los funcionarios, se reconoce como un aspecto medular, razón por la que la capacitación se reconoce como una necesidad vital de la institución.

**Gráfico No.4**

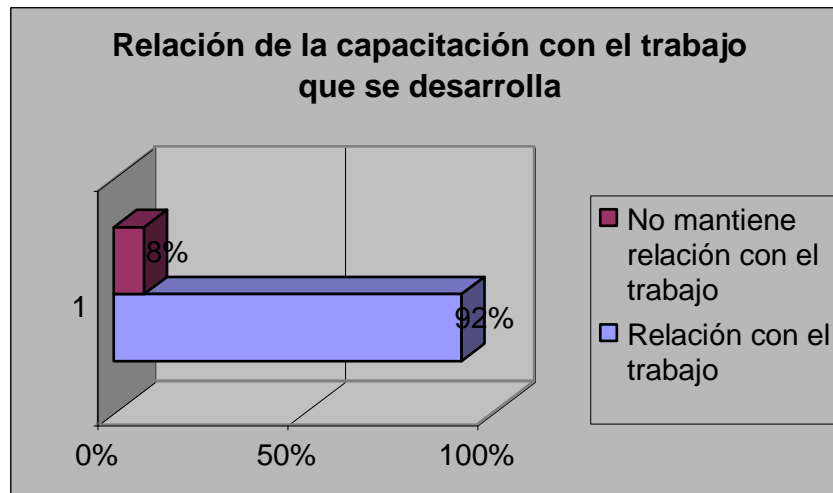
Fuente: Cuestionarios aplicados

El interés que muestran los funcionarios para recibir la capacitación es un factor importante, porque permite visualizar la apertura por asistir a esta clase de actividades.

Un 89% de la población beneficiada muestra satisfacción por los cursos que se le han impartido, pero es necesario hacer notar que a pesar de que este esfuerzo es importante, no se está tomando en cuenta la planificación estratégica que no beneficie solo a grupos, sino a los intereses de la institución.

En igual nivel de importancia, la relación de la capacitación con el trabajo que lleva a cabo cada funcionario fortalece el desempeño con la misión-visión institucional.

**Gráfico No.5**

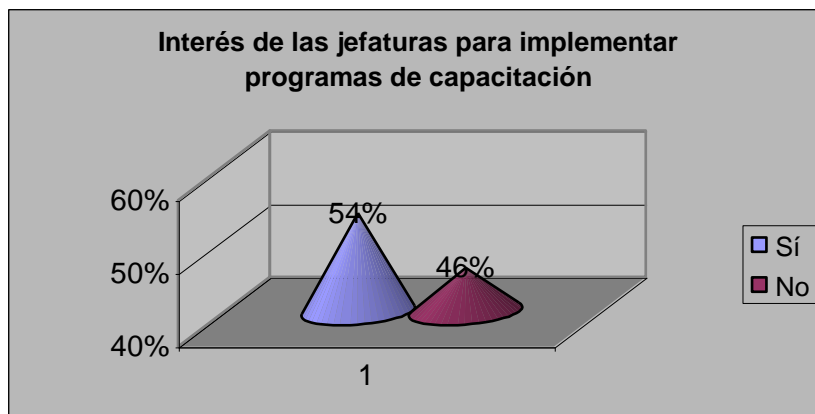


Fuente: Cuestionarios aplicados

Observamos aquí que un 92% de la capacitación recibida tiene relación con el trabajo. de cada funcionario, prueba de ello es el nivel de interés que han demostrado; sin embargo, la falta de una planificación estratégica es obvia puesto que las áreas con más fuerza son relaciones humanas, idiomas y computación, factores determinantes en cualquier ámbito laboral. Este sistema limita el alcance de los objetivos organizacionales y reduce la efectividad en la generación de competencias críticas.

A través del estudio se reconoce la importancia del interés de las jefaturas por implementar programas de capacitación, como se observa seguidamente:

### Gráfico No.6

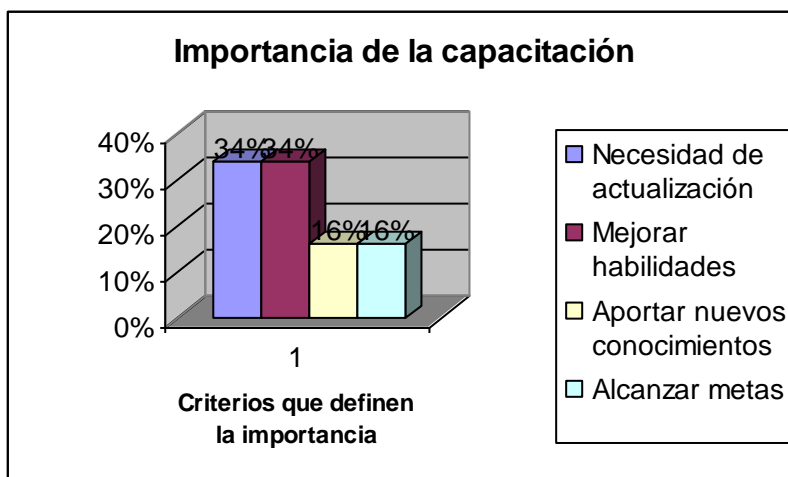


Fuente: Cuestionarios aplicados

Tal como lo muestra el gráfico, la opinión de los funcionarios se encuentra muy dividida. Algunos factores que determinan esta disparidad de criterios, comprende la trayectoria institucional de los funcionarios entrevistados, la prioridad departamental y el puesto que se desempeñe dentro de la institución.

#### **4.4 Oficinas Coadyuvantes**

**El siguiente gráfico muestra los principales criterios que definen la importancia de la capacitación en el sector administrativo.**

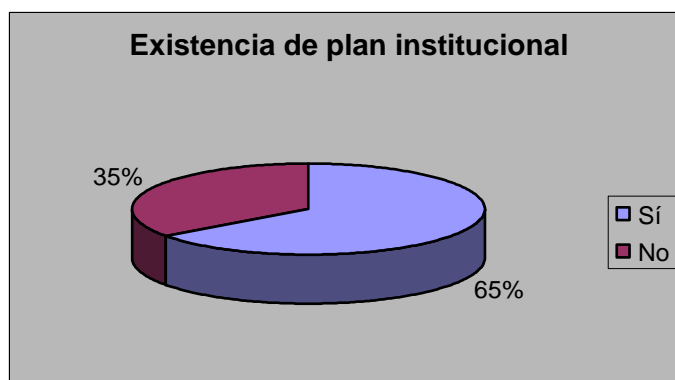
**Gráfico No.7**

Fuente: Cuestionarios aplicados

El análisis de los instrumentos de medición, aplicados a los funcionarios de las oficinas coadyuvantes, indican que la capacitación es un factor determinante en el desempeño de las unidades administrativas.

Al respecto, es importante señalar que la totalidad de los encuestados considera que la capacitación es importante para el desarrollo de sus departamentos. Un 34% opinan que la capacitación responde a las necesidades de actualización y mejoramiento de las habilidades. Nos encontramos ante la situación de que los funcionarios consideran que están inmersos en un proceso de aprendizaje, pero esto no indica un crecimiento conjunto institucional, que derive beneficios organizacionales y un efecto multiplicador en conocimiento.

El gráfico No.8 nos muestra la relación existente entre la importancia de la capacitación y la existencia de un plan institucional

**Gráfico No.8**

Fuente: Cuestionarios aplicados

En este gráfico se observa una divergencia significativa entre la importancia que tiene la capacitación y la prioridad que se otorga, esto por cuanto la existencia de un plan institucional de capacitación no se da en todos los sectores:

Las razones que dan el 65% de los entrevistados sobre la existencia de un plan de capacitación institucional son las siguientes:

- El fortalecimiento del sector al que pertenece.
- Nuevas técnicas y procesos en la Universidad.
- Respuesta a la globalización por el surgimiento de nuevos retos.
- Cambios en las disposiciones y directrices institucionales.

Estos argumentos demuestran que la capacitación debe ser constante, porque los procesos que la justifican son permanentes, es más, son parte de la razón misma de la Universidad como gestora de cambio.

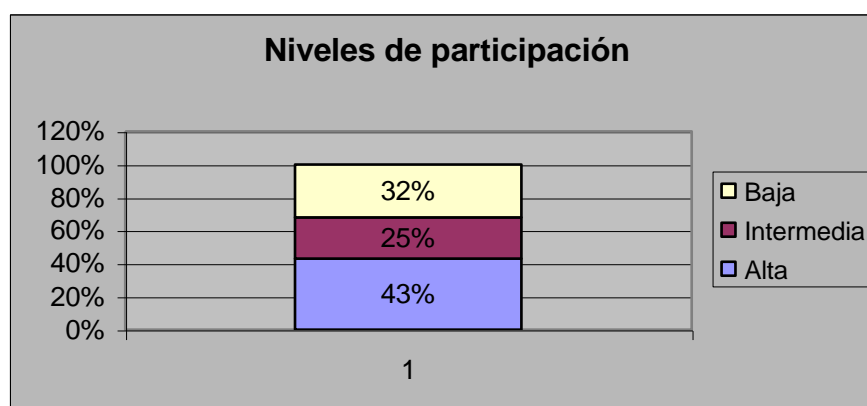
Por su parte, las razones para que no exista un plan institucional comprenden:

- Falta de presupuesto
- Falta identificar las áreas prioritarias.
- No existe coordinación entre unidades.

Como se indicó anteriormente los programas de capacitación –aunque limitados- incluyen también a otros departamentos, entre ellos: financiero, registro, tesorería, presupuesto y contabilidad, esto denota el interés por el área económica y manejo de las necesidades de atención estudiantiles, pero no así el desarrollo del personal de servicios generales y prioritarios que ofrece la universidad.

El gráfico No.9 determina los niveles de participación de los funcionarios de las Oficinas coadyuvantes.

Gráfico No.9



Fuente: Cuestionarios aplicados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se desprende que la aceptación de los programas de capacitación impartidos han contado con una participación que se encuentra entre alta(43%) e intermedia (25%) .

Aunque la participación tiene niveles aceptables, ciertamente debe ponerse un mayor grado de atención a ese 32% que muestra una baja participación, ya que es un porcentaje significativo, eso indica que un 32% de los programas que se imparten no son aprovechados por los funcionarios, esto es preocupante porque la inversión que debe realizarse para ofrecer una actividad de este tipo es muy alta y considerando que el presupuesto es limitado no puede pasarse por alto.

Las razones que propician niveles de participación altos e intermedios incluyen:

- Interés de los funcionarios.
- Los horarios
- Los temas propuestos.
- El interés de otras unidades.

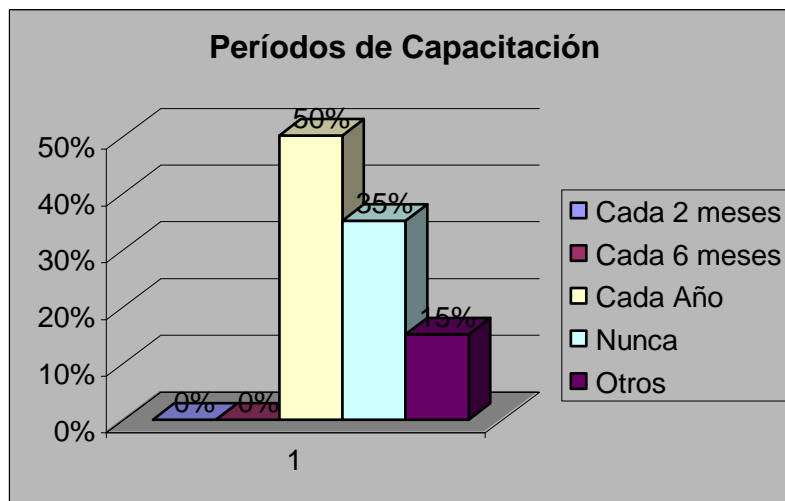
Los criterios que potencian una participación baja comprenden:

- Poca planificación.
- Los temas no se adaptan a las necesidades.
- No existe coordinación entre funcionarios.
- Escasas opciones de participación.

El siguiente gráfico establece la regularidad de los cursos o seminarios de capacitación recibidos por los funcionarios de este sector.

#### **Gráfico No.10**





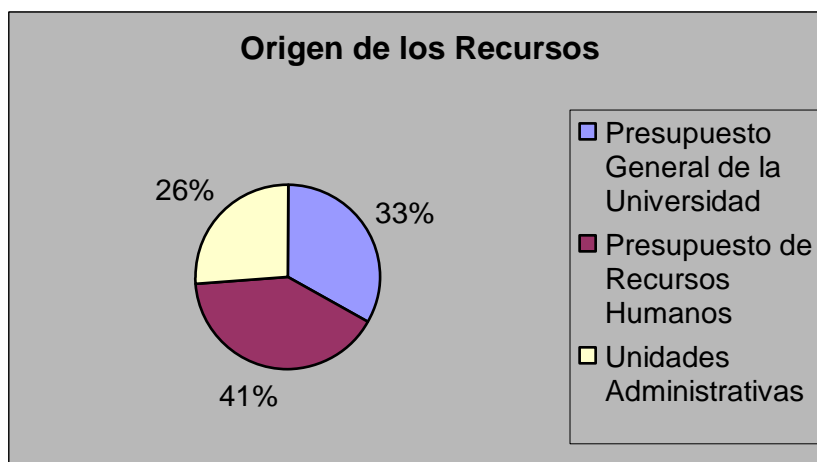
Fuente: Cuestionarios aplicados

De acuerdo con el gráfico, el 50% de los funcionarios reciben una capacitación anual. Esto es preocupante porque no existe capacitación en períodos inferiores y de acuerdo a los cambios y necesidades que se presenten, es prácticamente imposible dotar al funcionario de las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y realización personal en una sola sesión anual.

La misma situación se presenta con los funcionarios que nunca han recibido capacitación y que representan un porcentaje muy alto (36%), esto refuerza la opinión de quienes alegan que los programas de capacitación además de escasos no están distribuidos en forma equitativa.

Otro aspecto fundamental en este proceso, es el origen de los recursos para la capacitación, ya que aunque existe un presupuesto universitario. Cada unidad recibe su presupuesto el que distribuye de acuerdo con sus necesidades. Los recursos son asignados a diferentes propósitos, pero en el caso particular de la capacitación, el presupuesto además de ser limitado, se desvía para el desarrollo de otros proyectos, esto impide la participación de todos los funcionarios de un departamento, por más pequeño que sea.

Considerando la necesidad de determinar el origen de los recursos destinados a la capacitación, se presenta el siguiente gráfico.

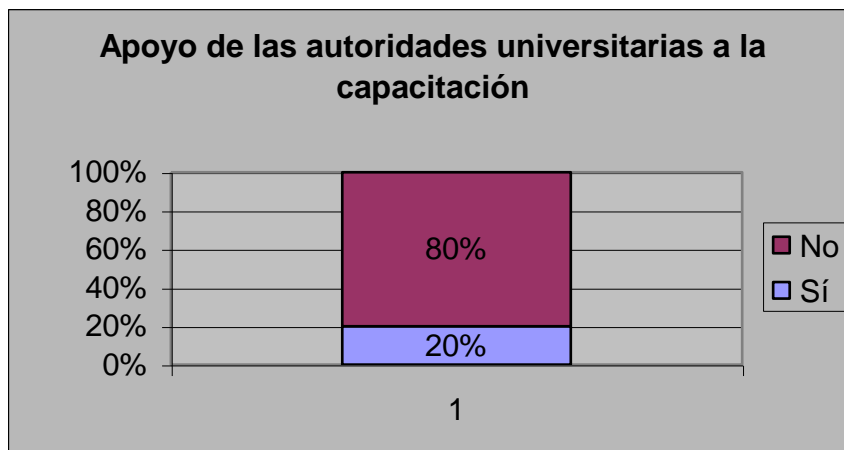
**Gráfico No.11**

Fuente: Cuestionarios aplicados

El gráfico muestra que las acciones del Departamento de Recursos Humanos y de las Unidades Administrativas comprenden el 67% del total. Este porcentaje es muy alto, demuestra el desinterés de las autoridades universitarias así como la necesidad de promover acciones de coordinación e identificación de las necesidades de todo el aparato universitario, de las unidades administrativas y de los departamentos en general. El aporte que puedan brindar los departamentos de recursos humanos como entes promotores de la capacitación, es fundamental.

Tomando en cuenta los resultados tan significativos obtenidos en lo que se refiere al apoyo presupuestario para la capacitación, se presenta el siguiente gráfico:

**Gráfico No.12**



Fuente: Cuestionarios aplicados

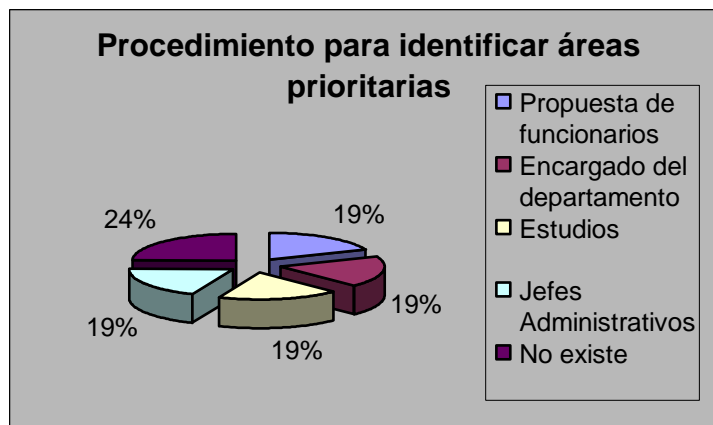
Se observa en este gráfico que un 80% de la población entrevistada considera negativo el apoyo de las autoridades universitarias en lo que se refiere a la capacitación.

Las causas de esta situación obedecen tanto a las limitaciones que produce un presupuesto reducido, como al desinterés mismo de las autoridades universitarias.

Los resultados de la investigación permiten afirmar que el desinterés que se observa en las autoridades, se refleja en la actitud de los mandos medios de crear un ambiente de desinterés por implementar programas de capacitación, de acuerdo con las necesidades de los funcionarios de participar de cursos atractivos y actuales que satisfagan sus demandas de conocimiento.

La identificación de las áreas prioritarias para establecer la capacitación incorpora los siguientes procedimientos:

### **Gráfico No.13**



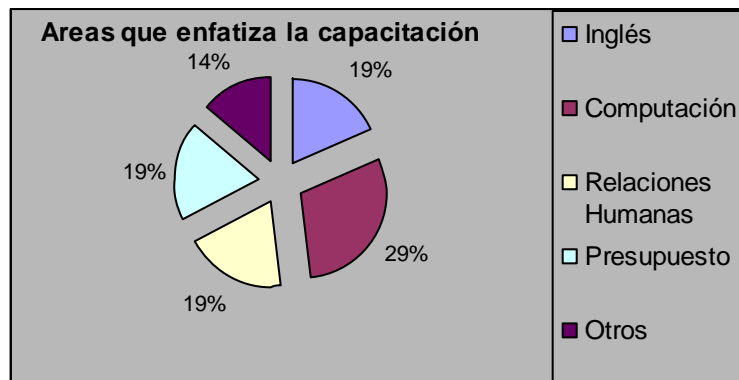
Fuente: Cuestionarios aplicados

Un 24% de los funcionarios de las oficinas coadyuvantes opinan que no existen mecanismos para identificar las áreas prioritarias.

Durante la investigación, se han identificado serios problemas para definir áreas de interés en la capacitación, lo que nos permite definir que a pesar de que los funcionarios tienen la posibilidad de hacer sus propuestas, ellos carecen de una orientación estratégica para conocer qué es lo que más conviene para el desarrollo de sus funciones.

La capacitación de los funcionarios de las oficinas coadyuvantes o administrativas, enfatiza las siguientes áreas:

#### **Gráfico No.14**



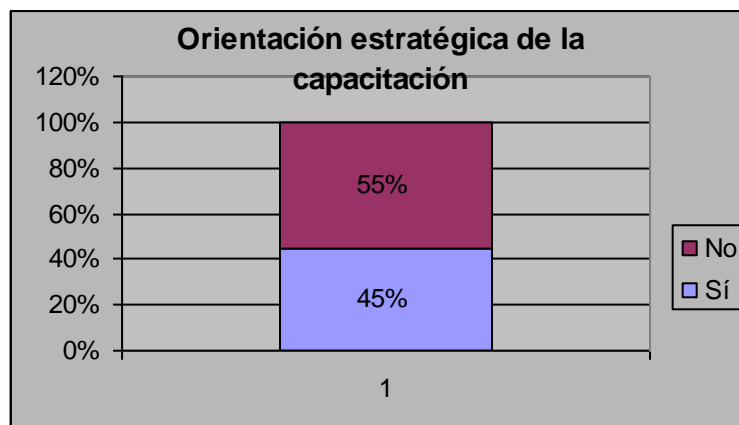
Fuente: Cuestionarios aplicados

Las áreas que se destacan en los cursos y seminarios que se ofrecen a los funcionarios de las universidades estatales, mantienen un fuerte vínculo con las organizaciones a nivel mundial; sin embargo, por la misma falta de planificación que se ha venido presentando a lo largo de este estudio, este esfuerzo no representa una solución efectiva ni a mediano ni a largo plazo.

Se observa entonces una fuerte incapacidad por parte de las autoridades por generar opciones de actualización, ocupándose de crear herramientas para la actualización únicamente de ciertas funciones. Esta situación inhibe a los empleados para que alcancen elementos diferenciadores que los hagan competitivos y estimulen su desempeño.

De acuerdo con el criterio de los funcionarios de este sector, la orientación estratégica se resume en el siguiente gráfico:

### **Gráfico No.15**



Fuente: Cuestionarios aplicados

El 55% de los funcionarios opina que no existe una orientación estratégica para impartir cursos o seminarios. En los párrafos precedentes, se ha mencionado en repetidas ocasiones la importancia de generar una capacitación del sector administrativo de las universidades estatales, por medio de un modelo que demuestre la planeación estratégica.

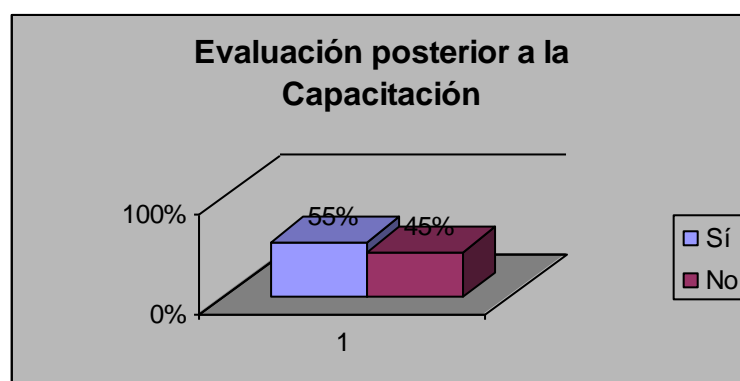
Este resultado es por sí sólo un indicador de la falta de consistencia en los procesos internos que se ejecutan en las universidades. Al reconocer los funcionarios, esta situación tiene un impacto negativo en el desempeño de las labores, porque dificulta los procesos y disminuye la competitividad. Las siguientes son las opiniones al respecto:

- La capacitación es la clave para la competitividad: un funcionario que conozca de las últimas tendencias del entorno nacional e internacional tiene un panorama más claro que le permita tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.
- La capacitación permite alcanzar los objetivos institucionales: Un trabajador capacitado comprende mejor las decisiones y la importancia de su trabajo en beneficio de su departamento y por tanto de la institución en general.

- La imagen de la institución se fortalece a través de funcionarios más comprometidos y conocedores de sus actividades.
- Con un mayor conocimiento, se tiene una mayor capacidad de orientación y un incremento en la calidad de los servicios que se proporciona a los estudiantes.

En lo que se refiere a la evaluación, se presenta el siguiente gráfico:

**Gráfico No.16**



Fuente: Cuestionarios aplicados

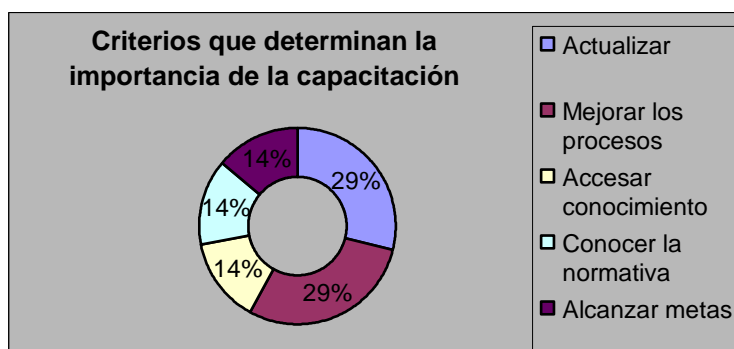
De acuerdo con los resultados expuestos en este gráfico se observa que, una de las grandes debilidades en los procesos de capacitación que se desarrollan en los centros universitarios estatales, es la ausencia de evaluación en una proporción muy significativa (45%). Esto trae como consecuencia que el conocimiento adquirido en los cursos o seminarios, no se aplica en su totalidad para el desarrollo de la organización, convirtiendo la capacitación en un gasto, con los efectos negativos que esto implica para los funcionarios.

#### **4.5.-Jefes administrativos de los decanatos y otras dependencias con roles afines.**

Al igual que en los dos grupos anteriores se consultó a los Jefes Administrativos de los Decanatos, sobre la importancia de la capacitación. Los resultados indican una vez más, que todos los sectores administrativos independientemente de la función que realicen, reconocen que la capacitación es vital para el desarrollo de las organizaciones.

Los criterios que determinan la necesidad de la capacitación enfatizan la importancia que sobre este tema reconocen los otros sectores entrevistados, razón por la que se muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico No.17**



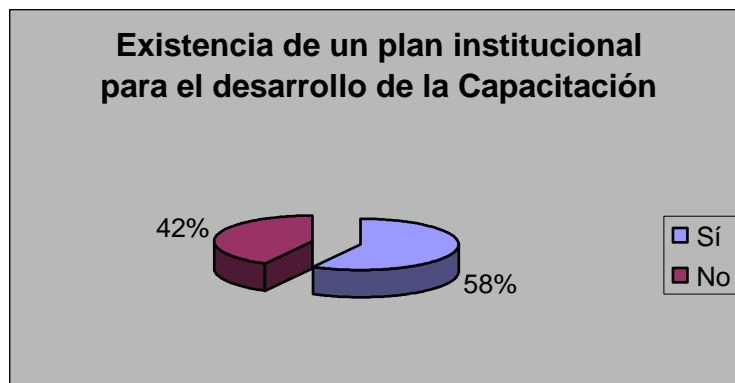
Fuente: Cuestionarios aplicados

Al ser entrevistados los Jefes Administrativos o funcionarios que cumplen un rol similar, en un 29 % existe conciencia de que la capacitación es importante para mejorar los procesos de organizacionales. Igual proporción se da en lo que se refiere a la actualización.

La importancia que se atribuye a la capacitación, se complementa con la existencia de un plan institucional, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico No.18**



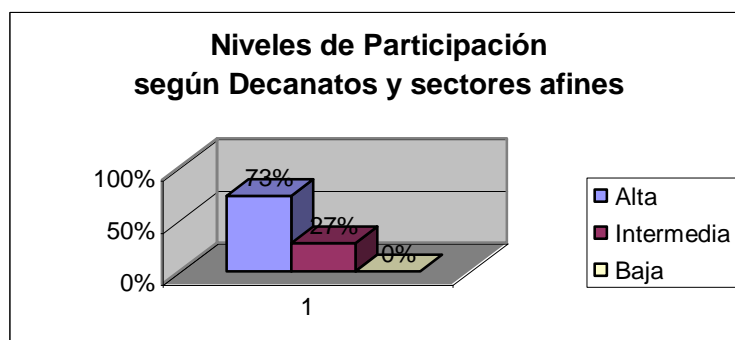


Fuente: Cuestionarios aplicados

Un 58% de los entrevistados consideran que sí existe un plan institucional para el desarrollo de la capacitación; sin embargo, este reconocimiento no corresponde con la realidad que viven los funcionarios al momento de plantear sus necesidades de capacitación, pues éstos continúan siendo débiles y mal orientados.

El siguiente gráfico determina los niveles de participación de los funcionarios de este sector en la capacitación:

**Gráfico No.19**

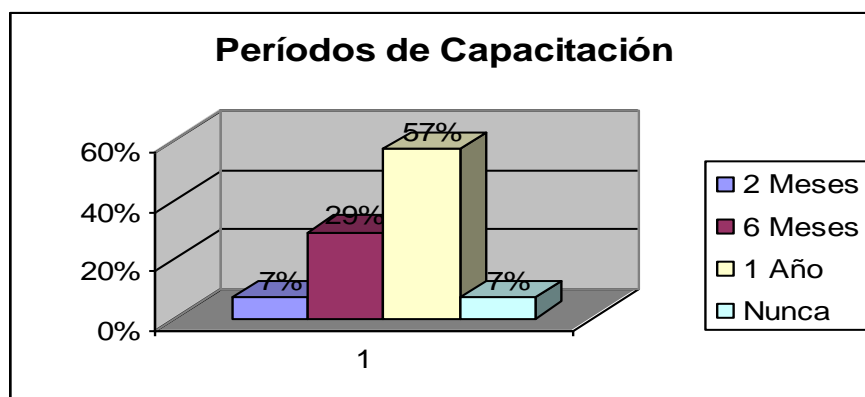


Fuente: Cuestionarios aplicados

De acuerdo con los resultados un 73% de los funcionarios que pertenecen a este sector consideran que el nivel de participación de los funcionarios en los programas es satisfactoria. Consideran sumamente necesario que se tome en cuenta que los cursos deben coincidir con los objetivos de la Institución.

La regularidad con que los funcionarios de este sector reciben capacitación, se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No.20

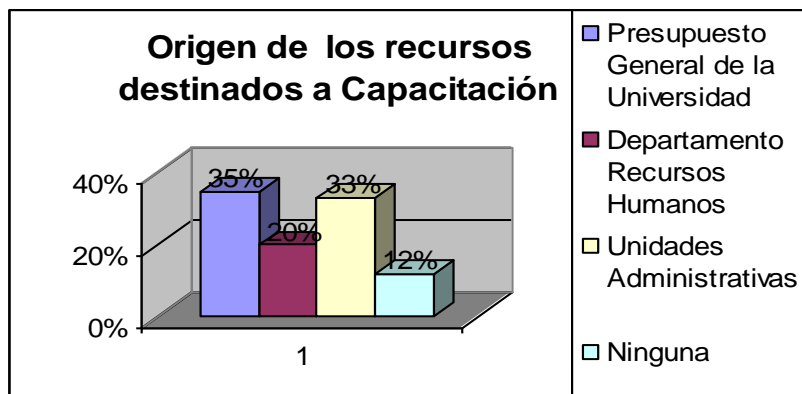


Fuente: Cuestionarios aplicados

Las principales razones para que no se desarrollen programas de capacitación continuos radican en la limitación del presupuesto. Sin embargo en este sector de las universidades un 57% de los funcionarios entrevistados reciben capacitación cada año y un 29% cada seis meses. Existe una diferencia importante en este sector entrevistado, por cuanto se da prioridad a la capacitación mediante un proceso más continuo, situación que genera un nivel de satisfacción importante para los funcionarios beneficiados.

Al ser de suma importancia los recursos que se destinan a la capacitación, presentamos el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 21**

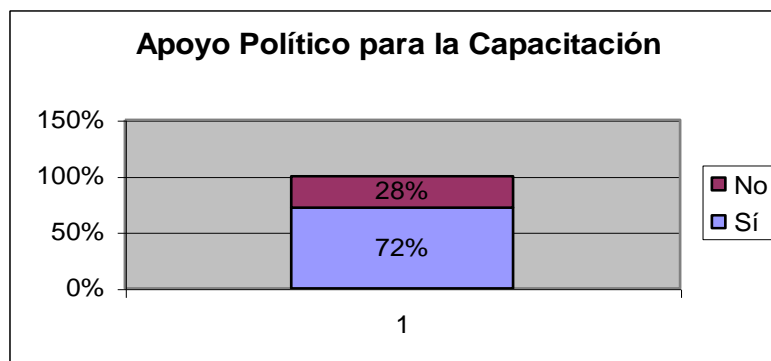


Fuente:Las Autoras

Como se observa un 35% del presupuesto que se destina a la capacitación proviene del presupuesto general de la Universidad , y un 33% de las Unidades o Dependencias Administrativas . Por provenir de estos dos rubros, es difícil que exista una planificación estratégica institucional en cuanto a la capacitación, pues en el proceso se presentan otras necesidades que se consideran más importantes, procediéndose a la desviación de partidas presupuestarias para cubrirlas. Obsérvese que el Departamento de Recursos Humanos recibe una exigua suma para cubrir este importante aspecto, lo que nunca podría cubrir la capacitación a nivel institucional en instituciones tan grandes como lo son las universidades estatales. Por esta razón es que la capacitación no ha dejado de considerarse como un gasto, y no se tiene como prioritaria en estas instituciones y en muchas otras del Estado.

Los funcionarios del sector que se analiza, aportan los siguientes resultados acerca del apoyo político para la capacitación:

### Gráfico No.22



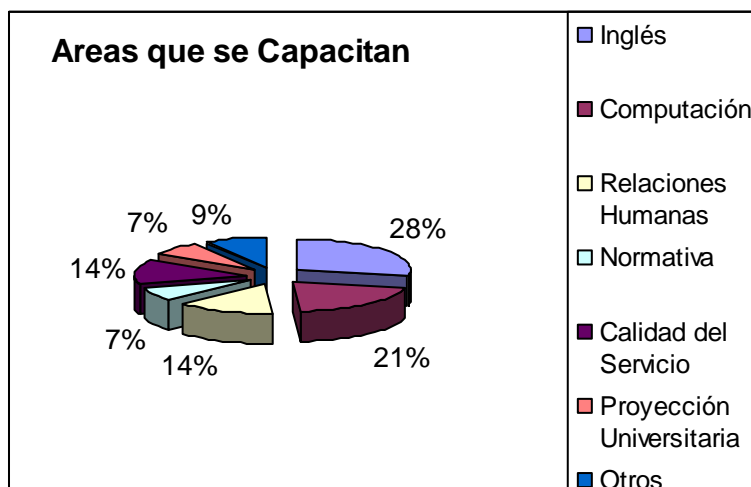
Fuente: Cuestionarios aplicados

Se observa en este gráfico que un 72% de los Jefes Administrativos y funcionarios con roles afines, consideran que estas instituciones tienen apoyo político para cursos y programas de capacitación. Se podría considerar que por estar este sector tan cerca de las altas autoridades universitarias (Decanos, Directores, Vicerrectores), tienen mucho más posibilidades de obtener capacitación más acorde con sus necesidades y de más alta calidad. Observamos en el gráfico anterior que de todos los entrevistados, es el sector que recibe más capacitación durante el año. Este reafirma nuestra consideración en el sentido de que la posición de estos funcionarios es fundamental para recibir un trato diferente a los entrevistados, cuyos datos anteriormente mencionados.

Sin embargo, si analizamos el gráfico inmediato siguiente, observamos que a pesar de esa apertura tan alta para conceder cursos o programas de capacitación, siempre existe un gran vacío de planificación, pues se continúa en la política repetitiva de temas como son computación, inglés, relaciones humanas, etc., cuando tanto el país como la institución están ante verdaderos y contundentes cambios, que obligan a las organizaciones a buscar nuevo conocimiento y nuevos conceptos que permitan reforzar las estructuras sin dañar las bases fundamentales de su creación.

Esta situación la tienen bien clara los funcionarios de este sector, cuando determinan lo siguiente:

Gráfico No.23

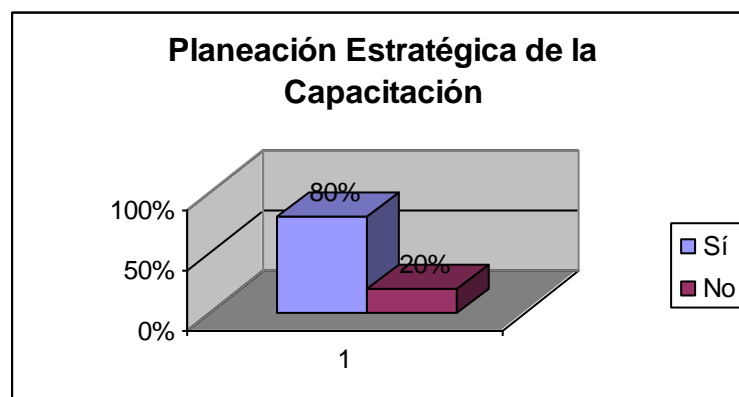


Fuente: Cuestionarios aplicados

- Sin capacitación no hay competitividad: La desactualización y el retraso que experimentan los funcionarios que no reciben capacitación es un factor determinante por la incapacidad de los mismos para tomar decisiones adecuadas y limita el desarrollo de las habilidades.
- La capacitación permite la planeación estratégica: Si los empleados no logran interiorizar la misión y visión de la institución es muy difícil que se sientan parte del proceso y más difícil aún que generen un sentimiento de contribución a la institución por medio de las funciones que se desempeñan. Eso permitiría al mismo tiempo la formación de una cultura organizacional más fuerte que al mismo tiempo pueda desenvolverse en un entorno muy exigente.
- La capacitación acorta los procesos y mejora la atención al usuario: Es común que la burocracia gobierne los trámites administrativos en las instituciones del Estado, sin embargo, si se tienen claras las funciones y se facilitan técnicas de trabajo, es probable que se puedan reestructurar los departamentos y ofrecer un mejor servicio en menos tiempo.

El siguiente gráfico muestra el criterio de los funcionarios de las Oficinas Administrativas de los Decanatos, en lo que se refiere a la Planeación Estratégica de la capacitación:

**Gráfico No.24**

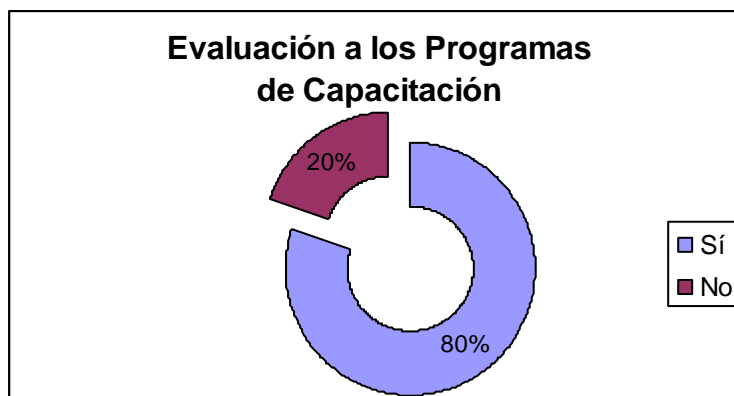


Fuente: Cuestionarios aplicados

Aunque un 80% de estos entrevistados consideran que existe una planeación estratégica, de la capacitación, están de acuerdo a la vez en que la mayoría de los cursos recibidos, se inclinan hacia programas muy cortos que responden a necesidades inmediatas. Consideran que se necesitan mejores opciones para incorporar más conocimientos a los funcionarios y mejorar el desempeño.

El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos de las Oficinas Administrativas de los Decanatos, en lo que se refiere a la evaluación de los programas:

**Gráfico No.25**



Fuente: Cuestionarios aplicados

Un 80% del personal entrevistado en este sector considera que sí existe evaluación posterior a los cursos o programas de capacitación. Sin embargo, a lo largo del discurso de todos los entrevistados en este sector, al ser la capacitación un factor no determinante para modernizar o agilizar su trabajo, la evaluación que se pueda realizar es igualmente efímera y sin bases firmes para medir el desempeño de los funcionarios. Sin embargo, es posible medir algunas áreas conexas que requieran ser corregidas, para los futuros períodos.

#### 4.6- ANÁLISIS GENERAL DE LOS DATOS

Desde una perspectiva integral, los resultados que aporta la encuesta aplicada a los funcionarios de las cuatro universidades estatales hacen notar las siguientes debilidades en los cursos y seminarios que se imparten:

4.6.1.-La regularidad de la capacitación se ubica mayoritariamente en períodos anuales y presenta una distribución desequilibrada entre los diferentes departamentos y puestos existentes en las universidades estatales.



Las diferencias se observan en situaciones bien definidas. Es interesante observar que los funcionarios de los diferentes departamentos reciben en un 31% este tipo de capacitación, sin embargo, es preocupante que el 36% reconozca la existencia de períodos aun más extensos entre un curso o seminario y otro.

Los funcionarios de las oficinas coadyuvantes reciben en un 50% capacitación anual, la mayor diferencia de este grupo respecto a los funcionarios de los diversos departamentos es que un 35% opina que nunca ha recibido capacitación. La situación es intolerable particularmente por el peso administrativo que estas oficinas tienen para el resto del aparato universitario.

Los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines, indican que un 57% de sus funcionarios reciben capacitación. Este sector entrevistado se caracteriza por presentar las mejores condiciones de los tres grupos consultados, ya que un 29% recibe capacitación semestral y sólo un 7% refiere que nunca ha recibido capacitación.

4.6.2.- Otra debilidad que surge del análisis de las variables presentadas por los funcionarios es el manejo de la capacitación en forma estratégica.

Las decisiones que constantemente deben tomar las altas autoridades y la volatilidad de los procesos internos y externos a las universidades, exigen la orientación estratégica de los cursos y seminarios es decir, proyectarse a futuro y visualizar las necesidades que podrían surgir en el corto y el mediano plazo para solventarlas en el presente y esperar resultados sobresalientes en los años venideros.

De la encuesta se desprende que, sólo un 26% de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes considera, que la capacitación se imparte paralela a la estrategia organizacional; mientras que el 74% de los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines enfatiza la relación de la capacitación impartida, con la estrategia institucional.

La disparidad de criterios es muy alta, sin embargo, es comprensible que se presente esa situación, ya que como se explicó anteriormente, la proporción de cursos y seminarios en cada uno de estos grupos es diferente. Esto de inmediato genera una reacción entre los funcionarios que están ansiosos por recibir capacitación pero encuentran una serie de obstáculos internos y aquellos que por el contrario disfrutan de un mayor número de posibilidades.

4.6.3.-Otro aspecto que debe ser tratado, es la evaluación posterior a los cursos o seminarios que se imparten. La evaluación mide el grado de conocimiento adquirido por los funcionarios y su relación con el puesto desempeñado. Al tiempo que define nuevos parámetros de acción institucionales y por tanto, fortalece la misión y visión de la organización y consolida la presencia de funcionarios más comprometidos y seguros, tanto en el ámbito laboral como personal.

Los resultados generales de la encuesta, permiten observar que para los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes, los cursos o seminarios impartidos se evalúan únicamente en un 55%, mientras que para los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines, se evalúa el 80% de la capacitación brindada.

La evaluación no debe ser un proceso de rutina, tiene que convertirse en una herramienta adicional al procedimiento que permita reunir la información necesaria para planear los nuevos cursos o programas, de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.

En este rubro también existen divergencias de criterio muy marcadas, esto indica la presencia de una visión negativa de parte de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes y por el contrario una visión muy positiva de los Jefes Administrativos de los Decanatos o una realidad divergente entre los departamentos. Al respecto, un factor clave es la disparidad en la cantidad de la capacitación proporcionada a los funcionarios de acuerdo al puesto desempeñado.

4.6.4.-El último aspecto que merece un análisis riguroso es el apoyo de las autoridades universitarias para ofrecer capacitación a sus funcionarios. En este sentido, es muy importante indicar, que en la investigación se utilizan los términos cursos y seminarios para referirse a la capacitación implementada en las universidades estatales; esto se debe a que en la realidad, no se distinguen programas de capacitación completos y coherentes con los procesos de la universidad ni departamentales ni institucionales.

El apoyo político a este tipo de programas también indica una contradicción de criterios ya que para el 20% de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes las autoridades responden positivamente a este tipo de programas, lo que representa un porcentaje muy bajo, por su parte para los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios similares, el apoyo es de un 72%.

Una vez más las contradicciones entre un sector y otro se presentan, junto a la distribución ineficaz que se ha comentado. Los funcionarios reconocen políticas de capacitación divergentes, tanto por el presupuesto destinado, como por las opciones que se presentan.

El manejo de las áreas en que debe implementar la capacitación, es un factor determinante, porque la clasificación por puestos abandona las particularidades del funcionario en su trabajo y limita sus conocimientos a una función, no a un producto organizacional.

Los puntos señalados anteriormente, demuestran la necesidad de modificar las políticas de desarrollo del recurso humano de las cuatro universidades estatales.

De esta manera Gómez Mejía (2002), explica que la innovación es una herramienta competitiva en el papel de los recursos humanos, ya que dinamiza las organizaciones y las enfrenta a procesos desconocidos que refuerzan la necesidad de capacitación.

El medio organizacional, nacional e internacional ha experimentado más transformaciones en los últimos diez años que en el último siglo. Esto se debe al crecimiento desmedido en el flujo de información, el uso masivo de internet, la consolidación de bloques geográficos, la transculturación y el dinamismo del sistema global para generar cambios lo que produce un alto nivel de incertidumbre en los encargados de la toma de decisiones, porque se conocen sólo algunas de las variables.

Estos cambios distorsionan la capacidad para concretar acciones que se desarrollen en el mediano y el largo plazo, ya que las condiciones cambian con rapidez y la burocracia del aparato estatal obliga a dar soluciones para el ahora, sin guardar una relación directa con los procesos futuros.

Por otra parte, la magnitud de los cambios que se efectúen puede ser radicales, esto significa que el reto para las organizaciones no está en transformarse, sino más bien en permanecer y dar una respuesta eficaz a los cambios y las exigencias de los usuarios del servicio.

En este sentido, las universidades estatales se enfrentan a condiciones nacionales de cambio y a fuertes demandas de los sectores productivos, que captan los profesionales que estas instruyen y que durante sus años de formación han recibido diferentes servicios del sector académico y administrativo.

Por lo tanto, se hace indispensable capacitar a los funcionarios de los diversos departamentos, para que respondan a las demandas planteadas con la rapidez que el sistema exige, sin abandonar las metas y objetivos que se desarrollan en un mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo, las estructuras organizacionales, se caracterizan por tener un alto grado de complejidad; la reducción de la efectividad, el retardo de los procesos y la falta de coordinación, son algunas de las consecuencias de esta realidad operativa de las organizaciones.

Las universidades estatales no escapan de esta realidad, más bien son pilares, porque en su desarrollo académico y administrativo se modifica la actitud de los individuos y los procesos estructurales. Debe resaltarse al individuo como instrumento para el cambio institucional porque la visión es homocéntrica, es decir, los cambios son creados por los hombres para su propio beneficio y subsistencia.

Esa complejidad estructural, se traduce en cambios importantes en términos de la cultura institucional, particularmente porque los departamentos tienen personal con diversidad de criterios e intereses, lo que representa una dificultad para crear valores y conceptos departamentales o institucionales que se encaucen en una sola dirección.

El desarrollo de programas de capacitación orientados en forma estratégica, contrarresta el compromiso de los empleados con su profesión y traslada ese interés hacia la empresa. Una dificultad que debe superarse en términos de capacitación y que va ligada a la orientación estratégica de la organización es la identificación de los sujetos destino de la capacitación.

El problema es que se capacitan fuertemente algunos recursos humanos pero no se logra la permanencia de éstos en la organización, de manera que los verdaderos frutos del proceso son aprovechados por otras instituciones, que atraen a estos funcionarios al ofrecer mejores salarios y algunos otros incentivos.

Al final, por la falta de planificación, se pierden los recursos y se lesionan los intereses individuales, departamentales y organizacionales. Se presenta el fenómeno de la rotación de personal, mediante la que el individuo se desubica y se abruma por el exceso de trabajo y despliega su fuerza en determinar qué función es prioritaria; este sistema de trabajo, reduce la posibilidad de realizar tareas debidamente programadas.

El entorno es exigente con las organizaciones, por la dificultad de balancear el alto grado de cambios, con la predicción, estabilidad y control dentro de la empresa. Esto trae como consecuencia un alto grado de incertidumbre que se supera por medio de la capacitación, ya que se convierte en un instrumento que faculta a los funcionarios para tomar decisiones más rápidas y con una visión compartida entre la proyección a mediano plazo y las necesidades inmediatas.

La innovación es otro factor que interrumpe el status-quo organizacional imperante, sin embargo, este no es el problema de fondo, sino es la ausencia de voluntad política para que se tomen las acciones inmediatas para reducir el temor y el caos producto de la innovación. Por medio de la capacitación, los funcionarios se actualizan y comprenden con mayor facilidad la necesidad de innovación y la constancia del cambio, lo que facilita el desarrollo de cualquier proceso de transformación.

La incorporación de programas de capacitación serios y consistentes con las necesidades individuales y organizacionales implican una transformación en la cultura organizacional. Durante muchos años las universidades se han considerado espacios de una dimensión desconocida, pero el creciente flujo de información y la desaparición de las fronteras no sólo por el uso de Internet, sino también por el creciente número de transacciones internacionales, han descubierto el telón y ponen de manifiesto las necesidades y limitaciones de las universidades e instituciones estatales en general.

Esta situación se dirige en dos sentidos, uno es que brindan la oportunidad a los usuarios de ser más exigentes con el servicio que reciben y el otro es la transformación que en forma inmediata y obligatoria deben efectuar las universidades estatales en sus cursos de acción, para incorporarse plenamente a los procesos de la actualidad. La capacitación se convierte nuevamente en la respuesta para mejorar el rendimiento y extender el impacto hacia el sector externo de las universidades estatales. Esto permite superar la lentitud de los procesos, la desinformación, la incomprensión de la normativa institucional, entre otros.

Debe tenerse presente que las transformaciones organizacionales que se realicen requieren de la dirección de los funcionarios pertinentes. En este caso, es necesario fomentar la discusión para identificar las áreas fundamentales de capacitación y la formación de líderes que contribuyan con el proceso. Para lograrlo, se requiere del compromiso de las autoridades universitarias que a la vez debe ser firme y coherente con los cambios y exigencias del entorno.

Es inaceptable que en todas las universidades involucradas en el estudio, se tomen como parámetros de capacitación las mismas áreas que consideran prioritarias tales como: Inglés, Computación, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas y Servicio al Cliente. Aunque si bien es cierto, son importantes y necesarias, si se procede mediante una adecuada planificación, se podrían percibir las verdaderas necesidades y se reduce la obsolescencia y desmotivación de los funcionarios que se traduce en un debilitamiento del sistema organizacional.

El desarrollo de una estrategia innovadora en las universidades estatales, requiere del apoyo político institucional para superar las limitaciones presupuestarias y mejorar la coordinación interdepartamental de cada universidad.

#### **4.7-TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS UNIVERSIDADES ESTATALES**

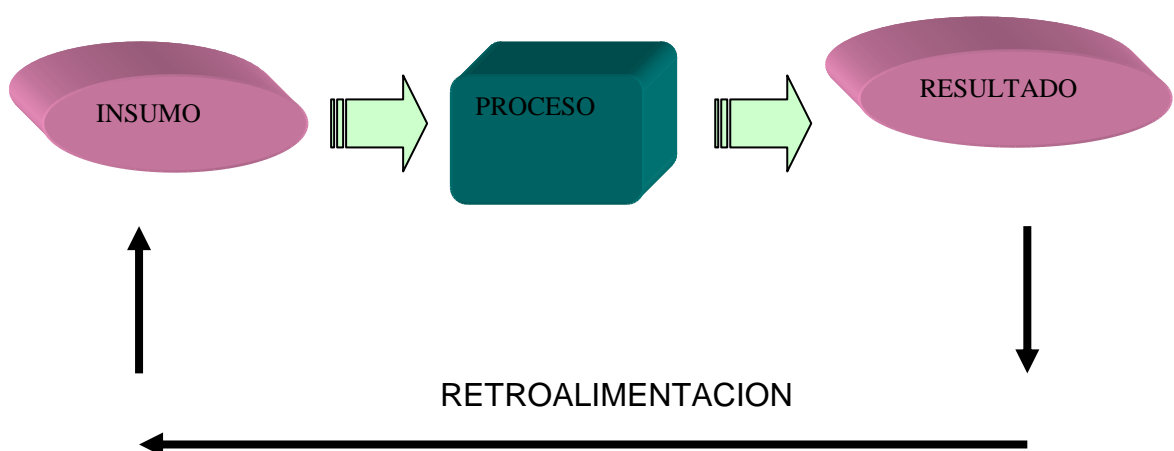
Se considera de importancia agregar dentro de este estudio, otro nivel de análisis, que se relaciona con la teoría de sistemas y los resultados obtenidos en las cuatro universidades estatales.

Se trata de un sistema de análisis, que conduce, en este caso, a determinar elementos importantes del entorno que impactan a las universidades, y que a la vez nos dan los criterios para encontrar soluciones a una situación tan seria como la que se percibe en el sector administrativo objeto de estudio.

Las organizaciones integran diversas funciones y procesos que se realizan en forma simultánea y dependen en gran parte de las exigencias internas y externas que se planteen. En este sentido, la realidad nacional e internacional aporta muchos elementos que impulsan el análisis de las diferentes variables para generar modificaciones.

Al respecto es interesante visualizar la propuesta de la teoría de sistemas que presenta la exigencia que es procesada por la organización y sus miembros y que culmina con un resultado. A partir de este momento se evalúan de nuevo los resultados obtenidos, intentando redefinir aquellas áreas que aún requieren modificaciones y que limitan el buen accionar de la organización.

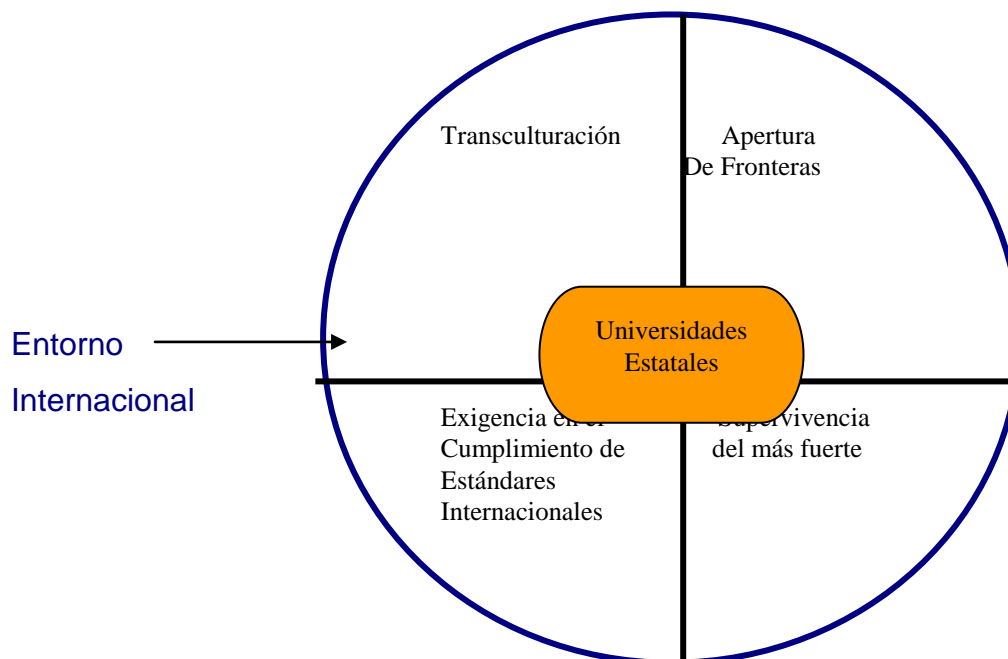
El gráfico muestra como se aplica la teoría de sistemas.





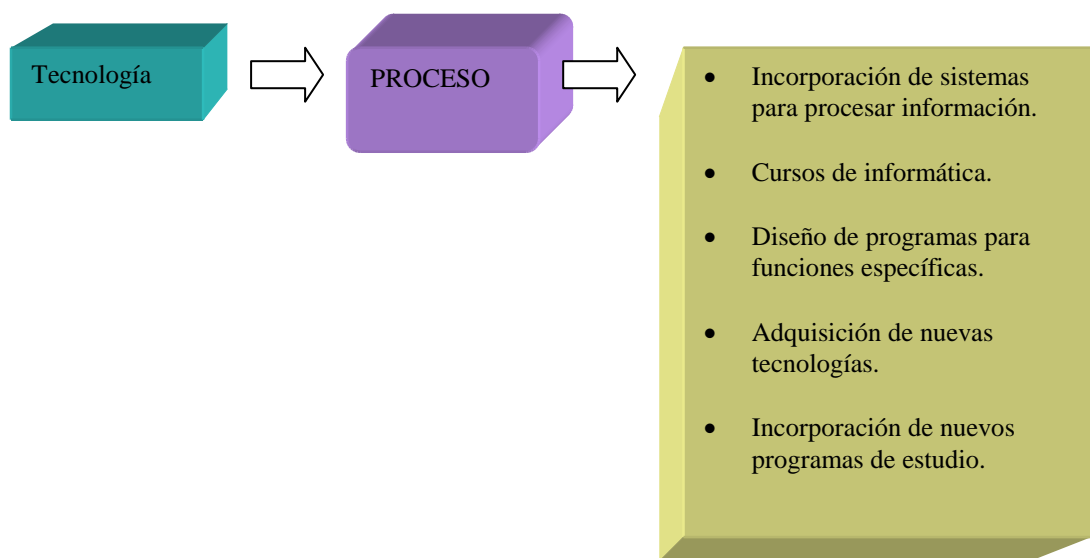
De acuerdo a las situaciones que se presenten, la aplicación del modelo orienta a los funcionarios de los diferentes departamentos para tomar decisiones más conscientes y efectivas, que den una respuesta óptima a las demandas que se presentan.

El entorno nacional e internacional muestra algunos elementos importantes para dinamizar a las organizaciones, en este caso a las universidades estatales:



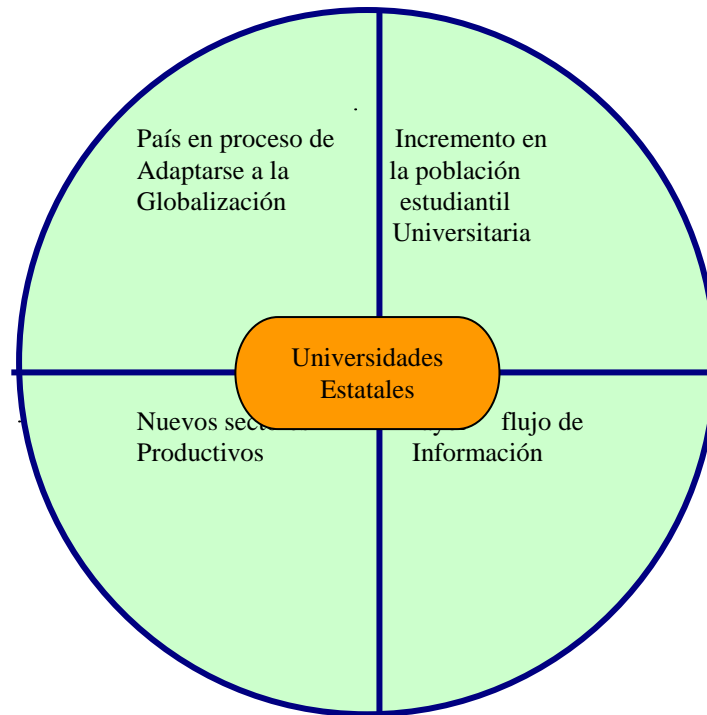
El gráfico señala las condiciones imperantes en el entorno internacional y que impactan directamente a las universidades estatales, particularmente porque su función es capacitar a los ciudadanos para afrontar procesos más complejos, pero esta labor se torna imposible cuando el personal administrativo no ha adquirido esas mismas destrezas, lo que trae un perjuicio directo hacia los estudiantes, que son los receptores inmediatos de un servicio inadecuado, con procesos lentos e incompletos.

Frente a estas condiciones y de acuerdo a la teoría de sistemas, las directrices institucionales que se utilizan en la actualidad, enfatizan la orientación tecnológica que persiguen las autoridades universitarias, hacia el sector administrativo. Si se incorpora la teoría de sistemas a esta variable se obtienen los siguientes resultados:



Los resultados indican que se producen cambios importantes en cuanto a la incorporación de tecnología, pero el factor capacitación no es la médula del proceso; esta situación limita la obtención de mejores índices de rendimiento, ya que los funcionarios aprenden a utilizar esa nueva tecnología de acuerdo con sus capacidades y no porque se presenten procesos de inducción y capacitación completos, que faciliten el aprendizaje de las herramientas de trabajo.

La misma situación se manifiesta en el entorno nacional, el siguiente gráfico muestra algunas de las variables que intervienen en el proceso:



Los acontecimientos actuales han modificado fuertemente el comportamiento de las organizaciones a nivel nacional, por esta razón, las dificultades que se presentan, producto de las demandas internas y externas, obligan a los jerarcas institucionales a desarrollar programas de capacitación intensivos, que orienten a los funcionarios y los ubiquen en su entorno inmediato, para que posteriormente puedan comprender las otras aristas del medio.

La presencia de un mayor flujo de información, tiende a complicar la toma de decisiones, pues al existir tantos elementos, no se sabe que norte seguir. Es a este nivel que la capacitación en todos los departamentos y puestos, se convierte en un factor clave para desarrollar estrategias pragmáticas y consistentes que posibiliten el avance organizacional, particularmente en el sector administrativo que da soporte a todos los procesos.

A pesar del reconocimiento por parte de todos los sectores en cuanto a la importancia de la capacitación, no se difunden, por el contrario, se resta

importancia utilizando excusas tales como el presupuesto, y otros procesos internos de las universidades.

#### **4.8.- LA CAPACITACION Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las universidades estatales se caracterizan porque sus funcionarios mantienen un comportamiento centrado en sus funciones departamentales, situación que les impide visualizar su trabajo de una manera global, a manera de aporte para toda la organización.

De esta forma, a pesar de las acciones ejecutadas, los departamentos no mantienen una relación estrecha con los objetivos y metas organizacionales, por lo tanto, es comprensible que se reconozca la importancia de la capacitación, pero que no se desarrollen los programas que sobre esta materia se necesitan.

Por otra parte, no existe una valoración de puestos que se ajuste a las necesidades inmediatas, los programas de capacitación que se imparten de acuerdo a los puestos obvian las particularidades de cada departamento, reduciéndose así, las posibilidades de éxito organizacional. Por lo tanto, se ha abandonado la perspectiva del ser humano como agente de cambio

La capacitación es precisamente una herramienta que puede modificar esa visión, ya que los funcionarios pueden aportar más y mejores ideas, que se traduzcan en bienestar institucional. Sin embargo, desde la cúpula, las autoridades limitan las opciones de capacitación a los funcionarios de puestos medios (que son la mayoría) y los programas se desarrollan para los sectores más altos.

Esta situación obliga a los funcionarios administrativos a luchar contra una serie de obstáculos institucionales, para lograr un fortalecimiento de la cultura organizacional por medio de la capacitación.

Un factor determinante y significativo en la cultura organizacional de las universidades, es la falta de voluntad política para ejecutar programas de capacitación. Esta situación se debe en gran medida, a que los estrategias institucionales apartan la ejecución de los objetivos institucionales del diario quehacer, utilizando políticas a corto plazo que no comprenden la necesidad real de capacitación de los funcionarios.

Otro aspecto que caracteriza la cultura organizacional de las universidades estatales es el manejo de la estructura organizacional, con una visión que no sobrepasa las fronteras internas, es decir, no existe proyección externa, lo que impide generar cambios y mantiene al personal en un permanente estado de conformidad y obsolescencia que retrae la posibilidad de ofrecer un mejor servicio y elevar la imagen institucional.

Al mismo tiempo, se distingue un proceso de toma de decisiones muy lento, que socava la oportunidad de ofrecer respuestas precisas y eficientes a las diferentes situaciones que se presentan en el sector administrativo de las universidades estatales. Esto se traduce en respuestas tardías a realidades prioritarias, lo que una vez más conlleva a desmejorar el servicio que reciben los estudiantes y el sector externo que acude en búsqueda de respuestas de sus necesidades.

Junto a estas debilidades y condiciones de la cultura organizacional, se observa que las universidades estatales, carecen de planificación en todos los sentidos y específicamente en lo que se relaciona con la capacitación, la distribución del presupuesto (tanto general como de las unidades administrativas), la integración de funciones y la búsqueda del equilibrio en los beneficios que se entregan a los empleados.

Por otra parte, se reconoce una falta de discusión acerca de las necesidades de los funcionarios en términos de equipo y capacitación, los efectos de esta situación se traducen de inmediato en un crecimiento descontrolado de la desmotivación y por consiguiente una reducción en la calidad de los resultados.

También se distingue un fuerte nivel de descoordinación entre los distintos sectores, tanto en relación a la jerarquía como intradepartamental, esto conlleva a un flujo de información inapropiado, que refuerza la ausencia de líderes efectivos y eficaces que logren conciliar los intereses personales con los institucionales.

Lo más importante que puede resaltarse, a pesar de las condiciones que preceden, es que existe conciencia en todos los sectores de las diferentes universidades estatales, que la capacitación es vital para alcanzar los objetivos de estas instituciones, y lograr un desarrollo pleno del ser humano, como individuo y como funcionario.

Es necesario entonces, trabajar fuertemente en todas las áreas para potenciar un desarrollo laboral íntegro, que fomente una cultura de valores que se construya y fortalezca con la capacitación.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.-1 .- CONCLUSIONES**

1. La relación de las universidades estatales con el entorno, no es opcional ni voluntariosa, sino que se exige una acción universitaria clara, decidida, permanente y vigorosa, para que el entorno interno y externo no anule a la universidad.
2. -No existe una planificación estratégica coincidente con la misión-visión institucional, lo que impide que los funcionarios administrativos tengan una imagen integral de la organización.

3. La capacitación es un incentivo importante para todos los funcionarios entrevistados. Si se incrementa la motivación, los resultados individuales y grupales, alcanzan niveles de eficiencia sobresalientes que se deriven en un mejor servicio.
4. Para los funcionarios de las universidades estatales es muy claro que deben incorporarse programas de capacitación serios y consistentes que coadyuven sus necesidades operativas.
5. La falta de planificación de las universidades estatales en el área de capacitación, la determina como un gasto, no como una inversión, por lo que si se promueven programas de capacitación, como parte de la cultura institucional, se superan las dificultades funcionales que enfrentan estas instituciones.
6. Los jefes de las oficinas, tanto de la administración superior, como de los mandos medios, no actúan como verdaderos agentes de cambio, por lo que tampoco surgen ideas concretas sobre el mejoramiento administrativo. Esto conlleva necesariamente a una ausencia de planificación estratégica en esta materia.
7. Las políticas universitarias relacionadas con la capacitación y el desarrollo humano, se aprueban, pero no se aplican, carecen de contenido presupuestario, evaluación y seguimiento.
8. Se descubre que la capacitación se realiza mediante cursos esporádicos, que no son plenamente evaluados y que se enfocan en contenidos idénticos, lo que impide la satisfacción de los intereses individuales e institucionales.

## **5.5.-RECOMENDACIONES**

1. Instar a las universidades estatales, para que las políticas institucionales en el área de desarrollo humano y capacitación, se lleven a cabo por medio de una planificación estratégica, que oriente su accionar hacia objetivos concretos que respondan a las demandas internas y externas de las instituciones; maximizando su efectividad hacia las competencias reales de cada institución.
2. Establecer que los Departamentos de Recursos Humanos de las universidades estatales, realicen un estudio a corto plazo, que identifique las necesidades específicas de la capacitación, de manera que promueva la coordinación interuniversitaria hacia una retroalimentación de capacitadores, que disminuya la contratación externa al sector universitario.
3. Promover un cambio en la orientación de la cultura organizacional que impulse a los funcionarios de la administración superior y de los mandos medios para que establezcan programas de capacitación estratégicos que reconozcan el papel del individuo como agente de cambio en las organizaciones educativas.
4. La capacitación debe dirigirse con una integración de la visión -misión de las instituciones educativas, para inyectar una nueva perspectiva que permitirá a todos los sectores involucrados surgir y engrandecer a las instituciones como un todo.
5. Llamar a los líderes de los sectores administrativos de las universidades estatales, para que propongan un cambio de paradigma del sector administrativo, dado que su quehacer no está en la naturaleza del trabajo de cada uno de sus funcionarios, sino en el interés, el compromiso, la habilidad y el grado de conocimiento y experiencia que puedan aportar en el trabajo que realizan, de acuerdo con la misión y la visión institucional.



## **RECOMENDACIÓN ACCION**

**Realizar una campaña a nivel de todas las instituciones de educación superior estatales, para que la capacitación se integre a la cultura organizacional, incorporando la teoría de contingencia. Esta modificación del funcionamiento tradicional del sistema permite que el funcionario administrativo, recupere el sentido de pertenencia y de compromiso con la comunidad universitaria y nacional. Esta acción dará como resultado un mejor servicio al cliente, un flujo de información pronto y eficaz, que se traduzca en un aumento en la eficiencia de los procesos y una reducción en la burocracia.**

## **ANEXOS**

Universidad Estatal a Distancia  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Negocios

Investigación sobre Capacitación en el sector administrativo  
de las Universidades Estatales de Costa Rica

Con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, le solicitamos completar el siguiente cuestionario sobre el nivel de capacitación que usted recibe. Agradecemos su colaboración.

1. Para usted es importante la capacitación del recurso humano?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

---

2. Existe un plan de capacitación institucional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

---

3. La capacitación es solamente para la oficina de Recursos Humanos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Si respondió no a la pregunta 3, mencione las unidades o departamentos que se incluyen:

---

---

---

---

---

5. La respuesta a los programas de capacitación que incluyen a otras unidades o departamentos tiene una aceptación:

a. Alta                      b. Intermedia                      c. Baja

6. Las principales razones para que se de ese nivel de participación son las siguientes:

---

---

---

---

---

7. Los períodos de capacitación se ubican en los siguientes rangos:

a. Cada 2 meses    b. Cada seis meses    c. Cada año    d. Otros    e. Nunca

8. El presupuesto utilizado en capacitación proviene de:

a. Presupuesto general de la Universidad.  
b. Presupuesto del departamento de recursos Humanos.  
c. Presupuesto de las unidades administrativas.

9. Considera usted que existe voluntad y apoyo político institucional para la ejecución de programas de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

---

---

10. Cuál es el procedimiento del departamento de Recursos Humanos para identificar las áreas en que debe ofrecerse capacitación?

---

---

---

---

---

11. ¿Se incorporan programas de capacitación para las sedes regionales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12. . Cuáles áreas se han identificado con mayor frecuencia que requieren capacitación?

---

---

---

---

---

13. Cuál es a su criterio el impacto de la capacitación en términos del entorno inmediato y el externo en función de la competitividad? \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_.

14. La capacitación se realiza con una orientación estratégica, con procesos de planificación organizacional.

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

15.-¿Se realiza una evaluación después de cada programa de capacitación?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son los efectos negativos hacia el sector estudiantil por la falta de una capacitación adecuada?

---

---

---

\_\_\_\_\_.

Universidad Estatal a Distancia  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Negocios

Investigación sobre Capacitación en el sector administrativo  
de las Universidades Estatales de Costa Rica

Con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, le solicitamos completar el siguiente cuestionario sobre el nivel de capacitación que usted recibe. Agradecemos su colaboración.

1. Qué representa para usted la capacitación?

---

---

---

---

---

2. Con qué frecuencia recibe capacitación?

a. Cada 2 meses   b. Cada seis meses   c. Cada año   d. Otros   e.  
Nunca

3. La capacitación que ha recibido se ha enfocado en las siguientes áreas:

---

---

---

---

---

4. La capacitación recibida ha sido de su interés?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. La capacitación proporcionada incorpora aspectos relacionados con su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. Considera usted que existe interés por parte de las jefaturas para implementar programas de capacitación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---



---

Universidad Estatal a Distancia  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Negocios  
Investigación sobre Capacitación en el sector administrativo de las  
Universidades Estatales de Costa Rica

Con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, le solicitamos completar el siguiente cuestionario sobre el nivel de capacitación que usted recibe. Agradecemos su colaboración.

1. Para usted es importante la capacitación del recurso humano?

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Por qué?

---



---



---



---

2. Existe un plan de capacitación para su unidad administrativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

---

3. La capacitación es solamente para su oficina o departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Si respondió no a la pregunta 3, mencione las unidades o departamentos que se incluyen:

---

---

---

---

5. La respuesta a los programas de capacitación que incluyen a otras unidades o departamentos tiene una aceptación:

a. Alta                      b. Intermedia                      c. Baja

6. Las principales razones para que se de ese nivel de participación son las siguientes:

---

---

---

---

---

7. Los períodos de capacitación se ubican en los siguientes rangos:



- a. Cada 2 meses    b. Cada seis meses    c. Cada año    d. Otros    e. Nunca

8. El presupuesto utilizado en capacitación proviene de:

- a. Presupuesto general de la Universidad.
- b. Presupuesto del departamento de recursos Humanos.
- c. Presupuesto de las unidades administrativas.

9. Considera usted que existe voluntad y apoyo político institucional para la ejecución de programas de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

---

10. Cuál es el procedimiento de su departamento para identificar las áreas en que debe ofrecerse capacitación?

---

---

---

---

11. Cuáles áreas se han identificado con mayor frecuencia que requieren capacitación?

---

---

---

---

12. Cuál es a su criterio el impacto de la capacitación en términos del entorno inmediato y el externo en función de la competitividad?

---

---

---

---

13. La capacitación se realiza con una orientación estratégica, con procesos de planificación organizacional.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

14.-¿Se realiza una evaluación después de cada programa de capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son los efectos negativos hacia el sector estudiantil por la falta de una capacitación adecuada?

---

## DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Se tomarán como conceptos básicos en la definición del argumento y su relación con el problema estudiado.

### **- Capacitación**

Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual, el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

### **-Cambio Organizacional**

Se refiere a cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo.

### **-Clima Organizacional**

Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidos por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

### **-Contingencia**

Significa que una cosa depende de otra, y para que la organización sea efectiva, deben haber ajustes entre su estructura y las condiciones en un ambiente externo.

### **- Cultura Organizacional**

Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. Determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y que asuntos deben ser prioritarios.

### **-Eficacia**

La habilidad para determinar los objetivos adecuados, lograr los objetivos previstos en un período determinado, independiente de ese esfuerzo determinado, es la clave de éxito de la organización.

### **-Eficiencia**

La habilidad para minimizar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

### **- Estrategia funcional**

Formulada por un área funcional específica, como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios

### **- Liderazgo**

Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

### **-Misión**

Enunciar la principal razón de existir de una organización. Es esencial para articular la organización con la organización del futuro.

### **-Organización**

Es un conjunto de individuos, con una razón social, que se dispone a alcanzar los objetivos propuestos por medio de la distribución de sus funciones.

### **-Paradigma organizacional**

Conjunto de elementos y reglas que definen un modelo de acción y determina los roles correspondientes a cada individuo dentro de la organización.

### **- Planeación**

Selecciona los objetivos de la organización. Implica los planes que dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

### **- Políticas**

Es un plan de acción que orienta las actuaciones de los empleados en el desempeño de sus tareas. Implica el establecimiento de premisas y restricciones al desarrollo de las actividades, a efecto de asegurar la no desviación de esfuerzos y cumplimiento eficaz de los objetivos de la empresa.

### **- Objetivo:**

Intención que se quiere hacer realidad. Contribuyen a racionalizar el uso del tiempo a la vez que proporcionan líneas orientadoras para determinar, seleccionar y ordenar las actividades que debemos llevar a cabo para alcanzar el objetivo.

### **-Recursos Humanos**

Elemento fundamental de la infraestructura, necesaria para el funcionamiento de una institución. Debe ser considerado en relación con su utilización, incluye condiciones de trabajo relacionadas con la motivación, incentivos, grado de

satisfacción, identificación con los objetivos de la organización y los aspectos socioantropológicos.

**-Sistema**

Conjunto de elementos interactuantes que adquieren insumos del ambiente, los descargan en forma de productos al ambiente externo.

**-Visión**

Vincular los esfuerzos internos de la organización con el mundo externo, en el cual compite y atiende sus clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Le Buterf Guy. **Cómo invertir en formación.** Barcelona España, Eada Gestión 1991.

Centro Interamericano de Desarrollo (CINDA). **Acreditación Universitaria en América Latina. Antecedentes y Experiencias.** Santiago de Chile, CINDA, 1993.

Centro Interamericano de Desarrollo (CINDA). **Pedagogía Universitaria en América Latina. Conceptualización de la Función Docente y Mejoramiento de la Educación Superior.** Santiago de Chile, CINDA, 1988.

Constitución Política de la República de Costa Rica. San José Costa Rica, 1949.

CSUCA. **Tercer Congreso Universitario Centroamericano.** Ponencia del Dr. Rafael Cuevas del Cid. **Autonomía en relación con los fines y objetivos de la Universidad.**

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Sesión 35-32, Artículo del 13 de diciembre de 1988.

Gurrdián F. Alicia. Discurso **“Universidad y Globalización”** San José Costa Rica, 1994.

Easton, David. **Esquema para el análisis político.** Buenos Aires. Amorrouto Editores, 1989.

Jiménez Castro Wilburg, **“Trípode de la cooperación técnica internacional. III Congreso** Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Drucker, Peter. **La sociedad post capitalista**. Colombia, Editorial Norma, 1993.

Giné Mora José. El gobierno de las universidades: entre la autonomía y la eficiencia. Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades. Barcelona, 2000.

Gómez Mejía, Luis. “La innovación como herramienta competitiva y el papel de la gestión de los recursos humanos”. Ponencia del III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Guerra de Macedo, Carbyle. La Universidad para todos en el año 2000. Washington. Organización Mundial de la Salud, 1986.

Facio, Rodrigo. **Estudio sobre economía costarricense**. San José, Costa Rica, 1972.

Iacoviello, Mercedes. “**Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en el Estado**”. Ponencia del Tercer Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

López, Olimpia. “**La formación de administradores educacionales y la práctica desde la dirección**”. Ponencia del III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Memoria del II Congreso Internacional sobre avances y desafíos de la administración de recursos humanos al inicio del tercer milenio, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2000.



Memoria del III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Siliceo Aguilar Alfonso. **“Cultura y Liderazgo Gerencial”**. III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Novello, federico. Gestión estratégica en la educación superior-Caso de la U. A.M.Xochimilco. Revista Cubana de Educación Superior Volumen 14, México D.F. 1994.

Oszlak, Oscar. Sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe en América Latina, situación actual. Ponencia II Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Políticas prioritarias para la formulación y ejecución de plan presupuesto dela universidad Costa Rica para el año 2001. Universidad de Costa Rica.- Mayo 2000.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Políticas prioritarias para la formulación y ejecución de plan presupuesto dela universidad Costa Rica para el año 2001. Universidad de Costa Rica.- Mayo 2001.

Solano Soto, Olga Marta. Tesis de Grado Políticas Nacional de Salud y su relación con la Educación Superior en Costa Rica, Período 1970-1989.Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Silva Michelena, Héctor et al. **Universidad dependencia y revolución**. Buenos Aires, Argentina, Siglo XXI, S.A. 1974.

Tunnermann, Carlos. “La Universidad de cara al siglo XXI. Revista Universidad de San Buena Ventura N°3, Colombia, Diciembre de 1994.

Tunnermann, Carlos. "Estudios sobre la Teoría de la Universidad" San José Costa Rica. EUNED, 1983.

Universidad de Costa Rica, Centro de investigaciones Históricas. **Historia de la Educación Superior en Costa Rica.** San José, Costa Rica, Oficina de Publicaciones, 1991.

Universidad de Costa Rica. **Estatuto Orgánico.** Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 2001.

Universidad de Costa Rica. Taller Encuentro de Admistratvivos "La Universidad de Costa Rica y la Administración en el contexto universitario" Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.

Monge Alfaro, Carlos, Informe a la Asamblea colegial representativa "# La universidad y el estado" Universidad de Costa Rica. ANALES. 1957.

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**LA CAPACITACION DEL SECTOR ADMINISTRATIVO  
EN LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE COSTA RICA  
EN EL PERIODO 1999-2001**

**LICDA. BERTA GONZALEZ VALDEZ  
BACH. ROCIO OROZCO CHAVARRIA**

Resumen

En los últimos años se han presentado cambios importantes en el entorno político, económico y social, del país, que han impactado el quehacer de las diferentes organizaciones, particularmente de las universidades estatales, las que se han visto enfrentadas a nuevos retos y expectativas, que las obligan a revisar sus estrategias operativas en las diversas áreas que la componen. Reviste importancia, en este caso, efectuar un análisis al sector administrativo de estas instituciones, y su relación con la capacitación, dado que el recurso humano es uno de los elementos fundamentales para que estas instituciones puedan cumplir satisfactoriamente las demandas de la sociedad costarricense.



## I.-INTRODUCCION

Este artículo pretende aportar elementos que contribuyan a caracterizar el desarrollo de la capacitación de los funcionarios administrativos de las universidades estatales de Costa Rica, en el período 1999-2001, y establecer si estas instituciones en el contexto de la mundialización, han establecido un plan estratégico para fortalecer la capacitación de los recursos humanos.

### **1.1 Desarrollo histórico de las universidades estatales**

El surgimiento de las universidades está estrechamente relacionado con el Estado y la Iglesia, por lo que tanto la estructura como la función universitaria, estaban ligadas con las políticas establecidas por el aparato estatal, trayendo como consecuencia que tanto las universidades de la época colonial, como en la época de la crisis de la sociedad actual, no ejercieran una acción crítica y una acción política significativas.

Posteriormente con el movimiento independentista y el surgimiento de nuevos estados políticamente independientes, la vieja universidad colonial, con sus esquemas escolásticos y su carácter pontificio, perdió su base de sustentación. Los gobiernos se proponen reestructurar todo el sistema educativo y buscan nuevas formas y contenidos para la enseñanza en general y para la universidad en particular.<sup>1</sup>

Posterior a esta época, se dieron importantes movimientos a favor de los sistemas universitarios mundiales, que fueron tomando fuerza y forma a favor de las sociedades, pero sin desvincularse del Estado. De esta manera, éstas continúan formando parte de las transformaciones estructurales, de las urbanizaciones

---

<sup>1</sup> Héctor Silva (1974:18-21)

crecientes, que traen cambios positivos en el seno de las propias universidades y en sus vinculaciones con la sociedad de que forman parte. Desde ese momento, es que se concibe a la universidad como un faro de donde irradian transformaciones para toda la sociedad.

En Costa Rica desde el año 1814, se dieron importantes movimientos para la creación de universidades, sin embargo, por aspectos de índole económica y político, no surtieron el efecto esperado, pero ello no desvaneció el interés y la necesidad de la Educación Superior en Costa Rica.

Fue así como el 26 de agosto de 1940, a través de grandes luchas de los sectores políticos, intelectuales y populares se logró la firma de la Ley Orgánica para la creación de la Universidad de Costa Rica. En el año 1949, por medio de la Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 84, se respalda la creación de la Universidad de Costa Rica.

En 1971 fue creada la segunda universidad pública del país, diseñada para formar profesionales con una sólida base científico-tecnológica y humanista. El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), es una institución dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y ciencias conexas necesarias para el desarrollo de Costa Rica.

La Universidad Nacional fue creada mediante la Ley número 5182 del 15 de febrero de 1973 y sus reformas. Surge sobre la base de la Escuela Normal y retoma, en su misión, el espíritu y el legado de Omar Dengo, Joaquín García Monge, Carlos Luis Sáenz, Roberto Brenes Mesén, Marco Tulio Salazar, Emma Gamboa y de otros educadores que contribuyeron a la consolidación de la educación en nuestro país como principio fundamental, social y político. Incorpora nuevas opciones y una mentalidad de "Universidad de excelencia".

En 1977 se crea la Universidad Estatal a Distancia, mediante la ley de la República N° 6044 que aprobó la Asamblea Legislativa. Su objetivo es ofrecer educación superior a aquellas personas que por diferentes razones: trabajo, geografía u otros, no pueden participar de un sistema presencial.

En el año 1981, por medio de una reforma al artículo 85 de la Constitución Política se determinó que “El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones...].

Las universidades estatales en los últimos 30 años han evolucionado en su aporte económico, político y social por lo que pasaron de ser instituciones dedicadas a formar élites, a convertirse en formadoras de profesionales de todos los sectores económicos del país, considerando que su deber es satisfacer las necesidades globales de la sociedad, que dista de las necesidades tradicionales de las élites o las del propio Estado.

Corresponde a las universidades estatales, satisfacer las necesidades globales de la sociedad, por lo que necesita realizar cambios trascendentales en su estructura organizacional, tales como un manejo adecuado de los recursos institucionales y la capacidad para ofrecer servicios de diversa índole.

Desde este contexto, la importancia de la universidad es comprensible, si tomamos en cuenta lo que indica Helio Gallardo (1999), sobre que “...en la

práctica no se conoce ninguna otra institución social financiada por el Estado, que tenga la obligación de construir conocimiento crítico y de proyectarse sabiamente, reproduciendo y transformando aquellas condiciones de vida que no permite, por ejemplo, a los costarricenses, desplegar toda su capacidad social y humana...”

El resultado de estos fenómenos, es una complejidad creciente de las instituciones universitarias, difíciles de gestionar cuando existe además, la fragmentación disciplinaria y la diversidad de objetivos que son típicos de estas instituciones.

Desde esta perspectiva es que observamos que las universidades en estudio están viviendo un nuevo entorno global que ha afectado en forma profunda no solo el aula, sino también su organización, gobierno y desde luego la organización administrativa, objeto de estudio de esta investigación. Por lo tanto, la rapidez y la complejidad de la información y globalización del mercado universitario, exigen instituciones con sistemas de gestión capaces de dar respuestas rápidas a los retos que se plantean.

## **1.2 El sector administrativo inmerso en la naturaleza universitaria**

Los funcionarios administrativos no están exentos de todo el compromiso nacional que se les ha entregado y a la vez han reproducido las universidades estatales .

Es a partir de este momento, que el sector administrativo debe tomar conciencia de la importancia de su rol como apoyo al quehacer universitario. La importancia de su papel dentro de la organización para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Deben de tener una visión integral no solo propiamente de su quehacer sino de lo que representa una institución de educación superior.



Si bien es cierto, que generalmente cuando se habla de la universidad, se piensa en el sector académico como la figura que la conforma en su interior, la universidad es un todo con una misión-visión común, y constituida por “una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos...” (Estatuto Orgánico. 1.-).

Nunca la docencia y la administración pueden actuar separadamente, sino que deben trabajar en forma conjunta para poder así dar el mejor servicio a los estudiantes y al país. Profesores, estudiantes y administrativos, conforman un solo cuerpo que si adquieren la conciencia de lo que la institución representa a nivel histórico y que sus resultados no se deben solamente a los propios intereses del sector y los intereses y necesidades del país.

El sector administrativo de las universidades estatales, tiene en sus manos una misión muy importante, pues es el que da la imagen institucional de cada una de las partes institucionales del que los costarricenses y extranjeros demandan un servicio.

De esta manera, el cambio de paradigma que puede experimentar el sector administrativo de las universidades públicas, no está en la naturaleza del trabajo de cada uno de sus funcionarios, sino en la habilidad del individuo y el grado de conocimiento que puede aportar en el trabajo que realiza, con un entendimiento pleno de la complejidad de su labor, comprendiendo que sus tareas son concebidas como actividades integradoras del quehacer de una sola institución, que son parte de la misión-visión institucional y que a la vez incorporan a un valor agregado continuo, el cual será probado en el accionar diario de su labor.

Si se concibe de esta manera, el funcionario administrativo, integra un conocimiento y un servicio no solo para sí mismo, sino para todo el sector y la institución en general, lo que le permite reconocerse y mantener una sana inteligencia emocional.

Es aquí donde los administrativos, de las diferentes universidades, por la necesidad de innovación en el desarrollo y en la formación del personal, deben utilizar las estrategias más adecuadas para salir de la crisis por la falta de actualización a la que ha sido sometido este sector.

La capacitación es entonces uno de los pilares fundamentales para que este sector recupere el lugar que le corresponde dentro de las universidades estatales.

Se ha comprobado a nivel científico y en la práctica, que la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos, pues implica beneficios para la organización, los clientes y los colaboradores.

## **II.-Material y Métodos**

Para este estudio se utiliza una entrevista estructurada y cuantitativa.

Se procedió a elaborar los cuestionarios con los tópicos de interés con el fin de obtener la información necesaria y fidedigna para la investigación.

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a 139 funcionarios, distribuidos en cada uno de los grupos de las universidades en estudio, a saber: ( Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia e Instituto Tecnológico de Costa Rica), por considerarlos informantes claves de esas instituciones, a saber:

- 25 funcionarios administrativos de diferentes departamentos por universidad
- 5 funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes o Administrativas, por universidad.
- 1 funcionario del Departamento de Recursos Humanos, por universidad
- 2 jefes administrativos del Instituto Tecnológico
- 3 jefes administrativos de la Universidad Estatal a Distancia

-5 jefes administrativos de la Universidad Nacional

-5 jefes administrativos de los Decanatos de la Universidad de Costa Rica.

Esta escogencia obedece a la estructura organizacional de cada universidad.

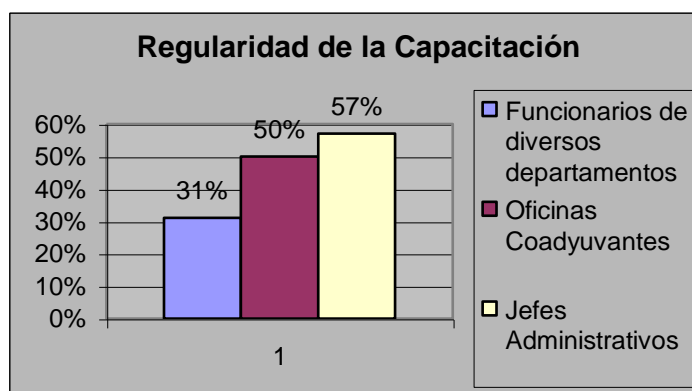
### III.-Resultados

La capacitación es un factor clave en el desarrollo de las organizaciones, independientemente de su naturaleza, ya que posibilita el alcance de las metas y objetivos institucionales.

Desde una perspectiva integral, los resultados que aporta la encuesta aplicada a los funcionarios de las cuatro universidades estatales, hacen notar las siguientes debilidades en los cursos y seminarios que se imparten:

- 1.-La regularidad de la capacitación se ubica mayoritariamente en períodos anuales y presenta una distribución desequilibrada, entre los diferentes departamentos y puestos existentes en las universidades estatales. (Ver gráfico 1)

**Gráfico N° 1**



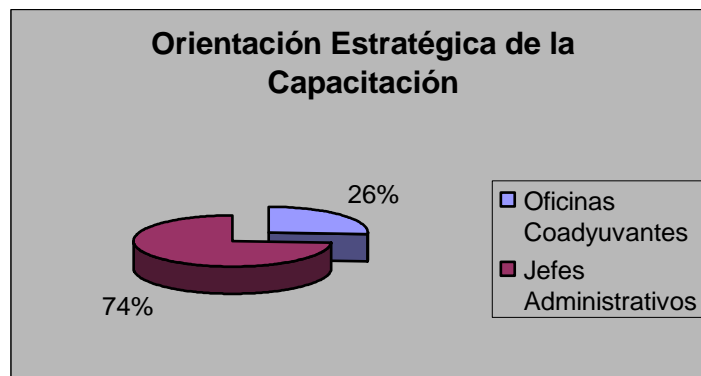
Las diferencias se observan en situaciones bien definidas. Es interesante observar que los funcionarios de los diferentes departamentos reciben en un 31% este tipo de capacitación. Los funcionarios de las oficinas coadyuvantes reciben en un 50% capacitación anual, los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines, indican que un 57% de sus funcionarios reciben capacitación.

Se determina que existe una divergencia significativa, entre las tres categorías consultadas. Se observa claramente, una distribución de la capacitación no equitativa y que es impulsada por una planificación organizacional inadecuada.

2.- Otra debilidad que surge del análisis de las variables presentadas por los funcionarios, es el manejo de la capacitación en forma estratégica.

Las decisiones que constantemente deben tomar las altas autoridades y la volatilidad de los procesos internos y externos a las universidades, exigen la orientación estratégica de los cursos y seminarios, es decir, proyectarse a futuro y visualizar las necesidades que podrían surgir en el corto y el mediano plazo, para solventarlas en el presente y esperar resultados sobresalientes en los años venideros. (Ver gráfico 2).

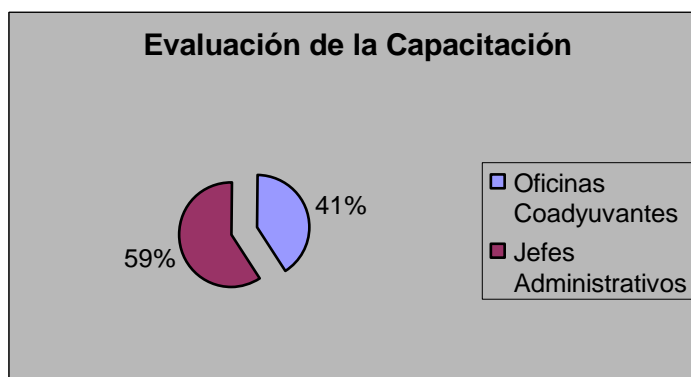
## **Gráfico N° 2**



De la encuesta se desprende que, sólo un 26% de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes considera, que la capacitación se imparte paralela a la estrategia organizacional; mientras que el 74% de los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines, enfatizan la relación de la capacitación impartida, con la estrategia institucional.

La disparidad de criterios es muy alta, sin embargo, es comprensible que se presente esa situación, ya que como se explicó anteriormente, la proporción de cursos y seminarios en cada uno de estos grupos es diferente. Esto de inmediato genera una reacción entre los funcionarios que están ansiosos por recibir capacitación pero encuentran una serie de obstáculos internos y aquellos que por el contrario disfrutan de un mayor número de posibilidades.

3.-Otro aspecto que debe ser tratado, es la evaluación posterior a los cursos o seminarios que se imparten. La evaluación mide el grado de conocimiento adquirido por los funcionarios y su la relación con el puesto desempeñado. Al tiempo que define nuevos parámetros de acción institucionales y por tanto, fortalece la misión y visión de la organización y consolida la presencia de funcionarios más comprometidos y seguros, tanto en el ámbito laboral como personal. (Ver gráfico 3).

**Gráfico N° 3**

Los resultados generales de la encuesta, permiten observar que para los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes, los cursos o seminarios impartidos se evalúan únicamente en un 55%, mientras que para los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios afines, se evalúa el 80% de la capacitación brindada.

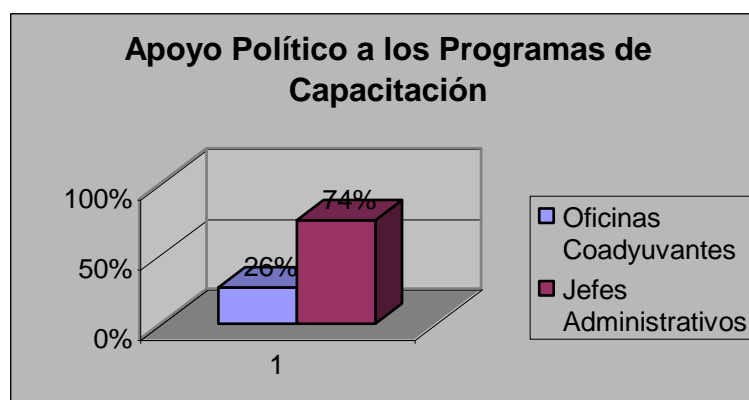
La evaluación no debe ser un proceso de rutina, tiene que convertirse en una herramienta adicional al procedimiento, que permita reunir la información necesaria para planear los nuevos cursos o programas, de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.

En este rubro también existen divergencias de criterio muy marcadas, esto indica la presencia de una visión negativa de parte de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes y por el contrario, una visión muy positiva de los Jefes Administrativos de los Decanatos o una realidad divergente entre los departamentos. Al respecto, un factor clave es la disparidad en la cantidad de la capacitación proporcionada a los funcionarios de acuerdo al puesto desempeñado.

4.-El último aspecto que merece un análisis riguroso es el apoyo de las autoridades universitarias para ofrecer capacitación a sus funcionarios. En

este sentido, es muy importante indicar, que en la investigación se utilizan los términos cursos y seminarios para referirse a la capacitación implementada en las universidades estatales; esto se debe a que en la realidad, no se distinguen programas de capacitación completos y coherentes con los procesos de la universidad, ni departamentales ni institucionales. (Ver gráfico 4).

**Gráfico N° 4**



El apoyo político a este tipo de programas también indica una contradicción de criterios, ya que para el 26% de los funcionarios de las Oficinas Coadyuvantes, las autoridades responden positivamente a este tipo de programas, lo que representa un porcentaje muy bajo, por su parte para los Jefes Administrativos de los Decanatos o funcionarios similares, el apoyo es de un 74%.

Una vez más, las contradicciones entre un sector y otro se presentan, junto a la distribución ineficaz que se ha comentado. Los funcionarios reconocen políticas de capacitación divergentes, tanto por el presupuesto destinado, como por las opciones que se presentan.

El manejo de las áreas en que debe implementarse la capacitación, es un factor determinante, porque la clasificación por puestos abandona las

particularidades del funcionario en su trabajo y limita sus conocimientos a una función, no a un producto organizacional.

Los puntos señalados anteriormente, demuestran la necesidad de modificar las políticas de desarrollo del recurso humano, de las cuatro universidades estatales.

De esta manera Gómez Mejía (2002), explica que la innovación es una herramienta competitiva en el papel de los recursos humanos, ya que dinamiza las organizaciones y las enfrenta a procesos desconocidos que refuerzan la necesidad de capacitación.

El medio organizacional, nacional e internacional ha experimentado más transformaciones en los últimos diez años, que en el último siglo. Esto se debe al crecimiento desmedido en el flujo de información, el uso masivo de internet, la consolidación de bloques geográficos, la transculturación y el dinamismo del sistema global para generar cambios, lo que produce un alto nivel de incertidumbre en los encargados de la toma de decisiones, porque se conocen sólo algunas de las variables.

Estos cambios distorsionan la capacidad para concretar acciones que se desarrollen en el mediano y el largo plazo, ya que las condiciones cambian con rapidez y la burocracia del aparato estatal obliga a dar soluciones para el ahora, sin guardar una relación directa con los procesos futuros.

Por otra parte, la magnitud de los cambios que se efectúen puede ser radicales, esto significa que el reto para las organizaciones no está en transformarse, sino más bien, en permanecer y dar una respuesta eficaz a los cambios y las exigencias de los usuarios del servicio.

En este sentido, las universidades estatales se enfrentan a condiciones nacionales de cambio y a fuertes demandas de los sectores productivos, que captan los



profesionales que estas instruyen y que durante sus años de formación, han recibido diferentes servicios del sector académico y administrativo.

Por lo tanto, se hace indispensable capacitar a los funcionarios de los diversos departamentos, para que respondan a las demandas planteadas, con la rapidez que el sistema exige, sin abandonar las metas y objetivos que se desarrollan en un mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo, las estructuras organizacionales, se caracterizan por tener un alto grado de complejidad; la reducción de la efectividad, el retardo de los procesos y la falta de coordinación, son algunas de las consecuencias de esta realidad operativa de las organizaciones.

Las universidades estatales no escapan de esta realidad, más bien son pilares, porque en su desarrollo académico y administrativo se modifica la actitud de los individuos y los procesos estructurales. Debe resaltarse al individuo como instrumento para el cambio institucional, porque la visión es homocéntrica, es decir, los cambios son creados por los hombres para su propio beneficio y subsistencia.

Esa complejidad estructural, se traduce en cambios importantes en términos de la cultura institucional, particularmente porque los departamentos tienen personal con diversidad de criterios e intereses, lo que representa una dificultad para crear valores y conceptos departamentales o institucionales que se encaucen en una sola dirección.

El desarrollo de programas de capacitación orientados en forma estratégica, contrarresta el compromiso de los empleados con su profesión y traslada ese interés hacia la empresa. Una dificultad que debe superarse en términos de capacitación y que va ligada a la orientación estratégica de la organización, es la identificación de los sujetos destino de la capacitación.

El problema es que se capacitan fuertemente algunos recursos humanos, pero no se logra la permanencia de éstos en la organización, de manera que los verdaderos frutos del proceso son aprovechados por otras instituciones, que atraen a estos funcionarios al ofrecer mejores salarios y algunos otros incentivos. Al final, por la falta de planificación, se pierden los recursos y se lesionan los intereses individuales, departamentales y organizacionales. Se presenta el fenómeno de la rotación de personal, mediante la que el individuo se desubica y se abruma por el exceso de trabajo y despliega su fuerza en determinar qué función es prioritaria; este sistema de trabajo, reduce la posibilidad de realizar tareas debidamente programadas.

El entorno es exigente con las organizaciones, por la dificultad de balancear el alto grado de cambios, con la predicción, estabilidad y control dentro de la empresa. Esto trae como consecuencia un alto grado de incertidumbre que se supera por medio de la capacitación, ya que se convierte en un instrumento que faculta a los funcionarios para tomar decisiones más rápidas y con una visión compartida entre la proyección a mediano plazo y las necesidades inmediatas.

La innovación es otro factor que interrumpe el status-quo organizacional imperante, sin embargo, este no es el problema de fondo, sino es la ausencia de voluntad política, para que se tomen las acciones inmediatas que reduzcan el temor y el caos producto de la innovación. Por medio de la capacitación, los funcionarios se actualizan y comprenden con mayor facilidad la necesidad de innovación y la constancia del cambio, lo que facilita el desarrollo de cualquier proceso de transformación.

La incorporación de programas de capacitación serios y consistentes con las necesidades individuales y organizacionales, implican una transformación en la cultura organizacional. Durante muchos años, las universidades se han considerado espacios de una dimensión desconocida, pero el creciente flujo de

información y la desaparición de las fronteras no sólo por el uso de Internet, sino también por el creciente número de transacciones internacionales, han descubierto el telón y ponen de manifiesto las necesidades y limitaciones de las universidades e instituciones estatales en general.

Esta situación se dirige en dos sentidos, uno es que brindan la oportunidad a los usuarios de ser más exigentes con el servicio que reciben y el otro es la transformación que en forma inmediata y obligatoria deben efectuar las universidades estatales en sus cursos de acción, para incorporarse plenamente a los procesos de la actualidad. La capacitación se convierte nuevamente en la respuesta para mejorar el rendimiento y extender el impacto hacia el sector externo de las universidades estatales. Esto permite superar la lentitud de los procesos, la desinformación, la incompreensión de la normativa institucional, entre otros.

No se puede olvidar que las transformaciones organizacionales que se deseen realizar, requieren de la dirección de los funcionarios pertinentes. En este caso, es necesario fomentar la discusión para identificar las áreas fundamentales de capacitación y la formación de líderes que contribuyan con el proceso. Para lograrlo, se requiere del compromiso de las autoridades universitarias, que a la vez debe ser firme y coherente con los cambios y exigencias del entorno.

Es inaceptable que en todas las universidades involucradas en el estudio, se tomen como parámetros de capacitación las mismas áreas que consideran prioritarias tales como: Inglés, Computación, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas y Servicio al Cliente. Aunque si bien es cierto, son importantes y necesarias, si se procede mediante una adecuada planificación, se podrían percibir las verdaderas necesidades y se reduce la obsolescencia y desmotivación de los funcionarios, que se traduce en un debilitamiento del sistema organizacional.

El desarrollo de una estrategia innovadora en las universidades estatales, requiere del apoyo político institucional para superar las limitaciones presupuestarias y mejorar la coordinación interdepartamental de cada universidad.

La teoría de sistemas aplicada a las universidades estatales, representa una forma de comprender su desarrollo dentro de un esquema complejo y a la vez, corroborar la exactitud de los resultados obtenidos en la investigación.

Se considera de importancia agregar dentro de este estudio, otro nivel de análisis, que se relaciona con la teoría de sistemas y los resultados obtenidos en las cuatro universidades estatales.

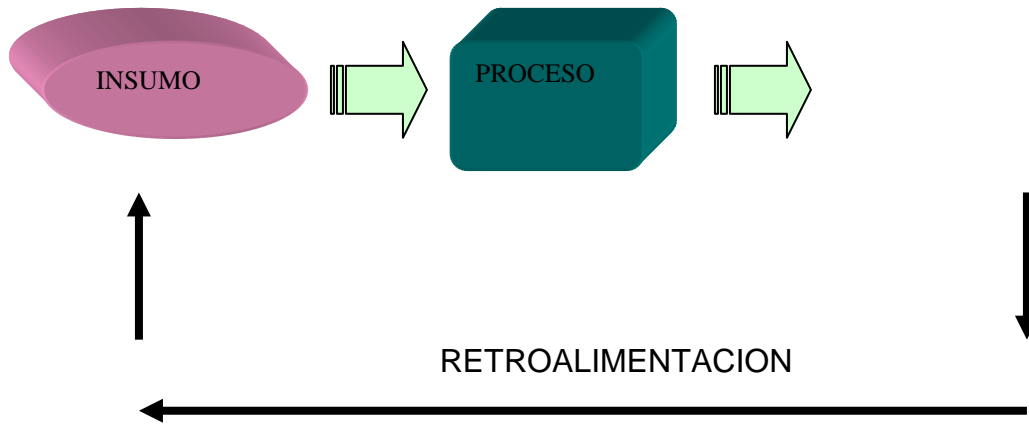
Se trata de un sistema de análisis, que conduce, en este caso, a determinar elementos importantes del entorno que impactan a las universidades, y que nos dan los criterios, para encontrar soluciones a una situación tan seria como la que se percibe en el sector administrativo objeto de estudio.

Las organizaciones integran diversas funciones y procesos que se realizan en forma simultánea y dependen en gran parte, de las exigencias internas y externas que se planteen. En este sentido, la realidad nacional e internacional aporta muchos elementos que impulsan el análisis de las diferentes variables para generar modificaciones.

Al respecto, es interesante visualizar la propuesta de la teoría de sistemas que presenta la exigencia que es procesada por la organización y sus miembros y que culmina con un resultado. A partir de este momento, se evalúan de nuevo los resultados obtenidos, intentando redefinir aquellas áreas que aún requieren modificaciones y que limitan el buen accionar de la organización. El gráfico muestra como se aplica la teoría de sistemas.

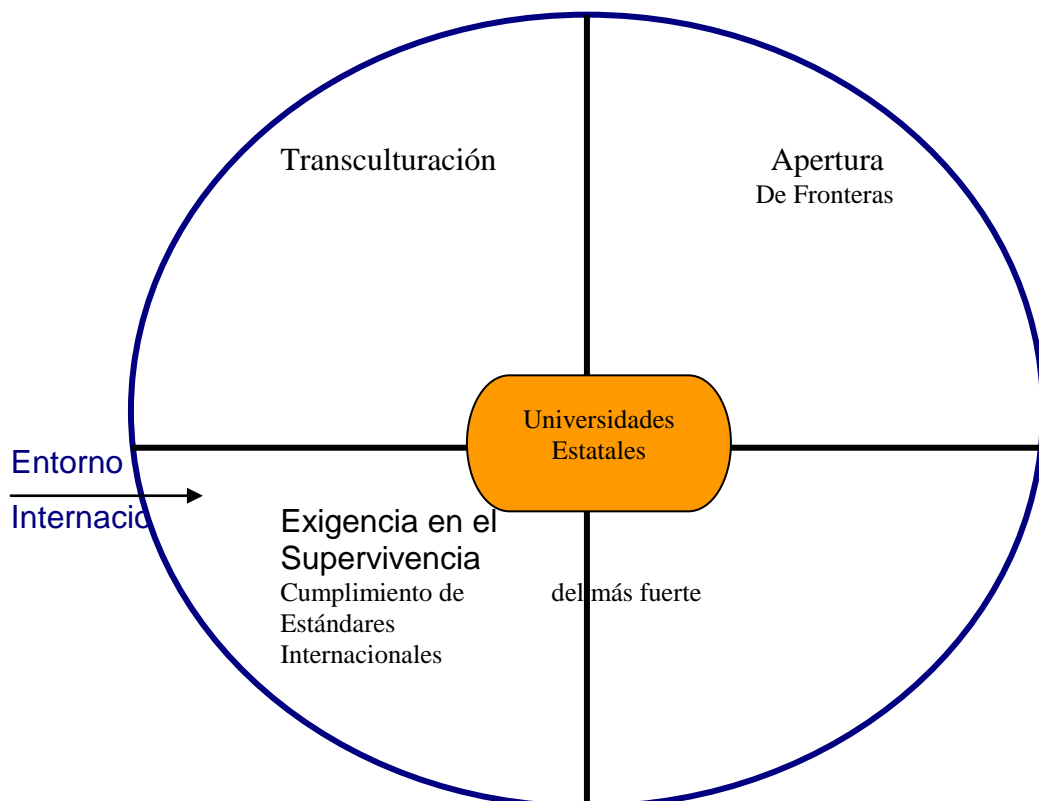


RESULTADO



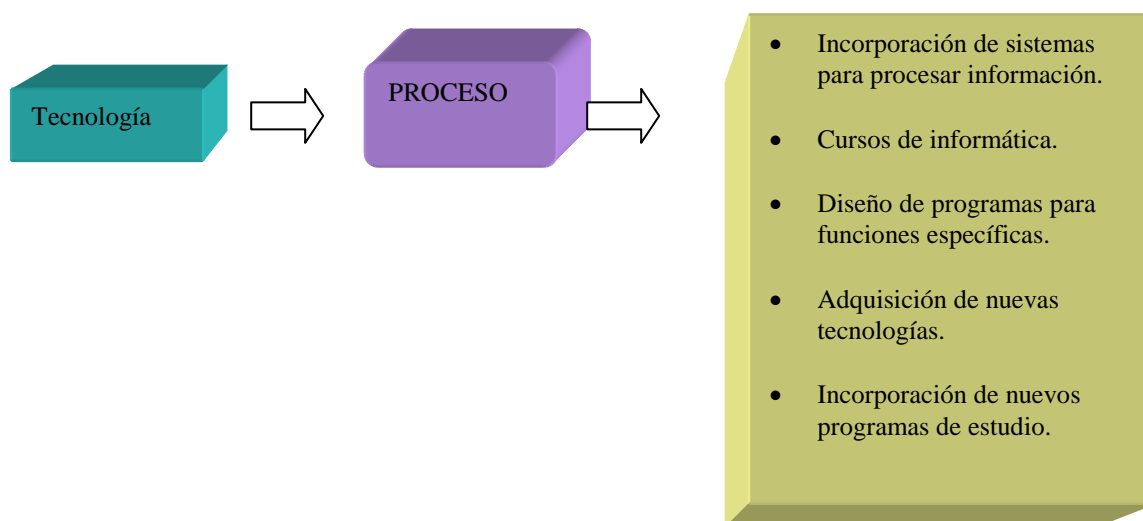
De acuerdo a las situaciones que se presenten, la aplicación del modelo orienta a los funcionarios de los diferentes departamentos para tomar decisiones más conscientes y efectivas, que den una respuesta óptima a las demandas que se presentan.

El entorno nacional e internacional muestra algunos elementos importantes para dinamizar a las organizaciones, en este caso a las universidades estatales:



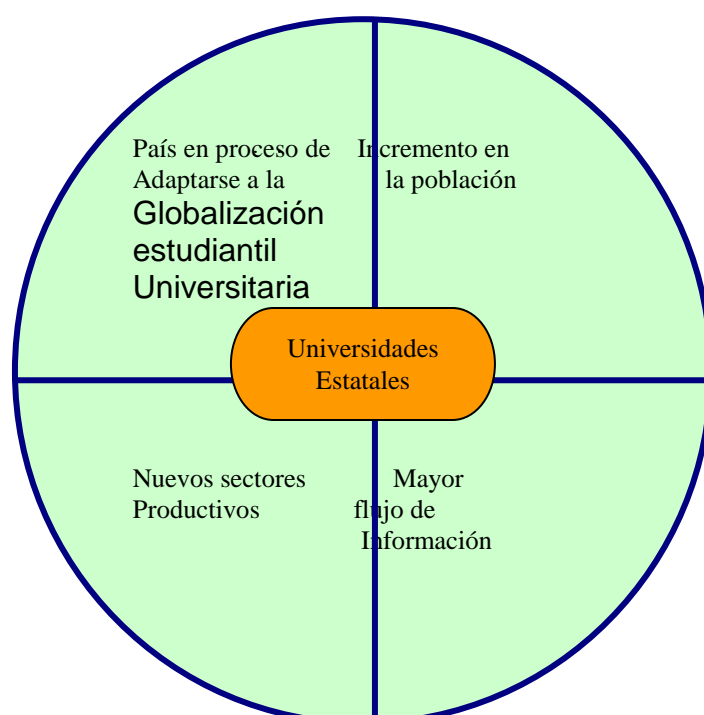
El gráfico señala las condiciones imperantes en el entorno internacional y que impactan directamente a las universidades estatales, particularmente porque su función es capacitar a los ciudadanos para afrontar procesos más complejos, pero esta labor se torna imposible cuando el personal administrativo no ha adquirido esas mismas destrezas, lo que trae un perjuicio directo hacia los estudiantes, que son los receptores inmediatos de un servicio inadecuado, con procesos lentos e incompletos.

Frente a estas condiciones y de acuerdo con la teoría de sistemas, las directrices institucionales que se utilizan en la actualidad, enfatizan la orientación tecnológica que persiguen las autoridades universitarias, hacia el sector administrativo. Si se incorpora la teoría de sistemas a esta variable se obtienen los siguientes resultados:



Los resultados indican que se producen cambios importantes en cuanto a la incorporación de tecnología, pero el factor capacitación no es la médula del proceso; esta situación limita la obtención de mejores índices de rendimiento, ya que los funcionarios aprenden a utilizar esa nueva tecnología de acuerdo con sus capacidades y no porque se presenten procesos de inducción y capacitación completos, que faciliten el aprendizaje de las herramientas de trabajo.

La misma situación se manifiesta en el entorno nacional, el siguiente gráfico muestra algunas de las variables que intervienen en el proceso:



Los acontecimientos actuales han modificado fuertemente el comportamiento de las organizaciones a nivel nacional, por esta razón, las dificultades que se presentan, producto de las demandas internas y externas, obligan a los jefes institucionales a desarrollar programas de capacitación intensivos, que orienten a los funcionarios y los ubiquen en su entorno inmediato, para que posteriormente puedan comprender las otras aristas del medio.

La presencia de un mayor flujo de información, tiende a complicar la toma de decisiones, pues al existir tantos elementos, no se sabe que norte seguir. Es a este nivel que la capacitación en todos los departamentos y puestos, se convierte en un factor clave para desarrollar estrategias pragmáticas y consistentes que posibiliten el avance organizacional, particularmente en el sector administrativo que da soporte a todos los procesos.

A pesar del reconocimiento por parte de todos los sectores en cuanto a la importancia de la capacitación, no se difunden, por el contrario, se resta importancia utilizando excusas tales como el presupuesto, y otros procesos internos de las universidades.

La capacitación y la cultura organizacional de las universidades estatales se caracteriza porque sus funcionarios mantienen un comportamiento centrado en sus funciones departamentales, situación que les impide visualizar su trabajo de una manera global, a manera de aporte para toda la organización.

De esta forma, a pesar de las acciones ejecutadas, los departamentos no mantienen una relación estrecha con los objetivos y metas organizacionales, por lo tanto, es comprensible que se reconozca la importancia de la capacitación, pero que no se desarrollen los programas que sobre esta materia se necesitan.

Por otra parte, no existe una valoración de puestos que se ajuste a las necesidades inmediatas, los programas de capacitación que se imparten de acuerdo a los puestos obvian las particularidades de cada departamento, reduciéndose así, las posibilidades de éxito organizacional. Por lo tanto, se ha abandonado la perspectiva del ser humano como agente de cambio

.La capacitación es precisamente una herramienta que puede modificar esa visión, ya que los funcionarios pueden aportar más y mejores ideas, que se



traduzcan en bienestar institucional. Sin embargo, desde la cúpula, las autoridades limitan las opciones de capacitación a los funcionarios de puestos medios (que son la mayoría) y los programas se desarrollan para los sectores más altos.

Esta situación obliga a los funcionarios administrativos a luchar contra una serie de obstáculos institucionales, para lograr un fortalecimiento de la cultura organizacional por medio de la capacitación.

Un factor determinante y significativo en la cultura organizacional de las universidades, es la falta de voluntad política para ejecutar programas de capacitación. Esta situación se debe en gran medida, a que los estrategias institucionales apartan la ejecución de los objetivos institucionales del diario quehacer, utilizando políticas a corto plazo que no comprenden la necesidad real de capacitación de los funcionarios.

Otro aspecto que caracteriza la cultura organizacional de las universidades estatales es el manejo de la estructura organizacional, con una visión que no sobrepasa las fronteras internas, es decir, no existe proyección externa, lo que impide generar cambios y mantiene al personal en un permanente estado de conformidad y obsolescencia que retrae la posibilidad de ofrecer un mejor servicio y elevar la imagen institucional.

Al mismo tiempo, se distingue un proceso de toma de decisiones muy lento, que socava la oportunidad de ofrecer respuestas precisas y eficientes a las diferentes situaciones que se presentan en el sector administrativo de las universidades estatales. Esto se traduce en respuestas tardías a realidades prioritarias, lo que una vez más conlleva a desmejorar el servicio que reciben los estudiantes y el sector externo que acude en búsqueda de respuestas de sus necesidades.

Junto a estas debilidades y condiciones de la cultura organizacional, se observa que las universidades estatales, carecen de planificación en todos los sentidos y específicamente en lo que se relaciona con la capacitación, la distribución del presupuesto (tanto general como de las unidades administrativas), la integración de funciones y la búsqueda del equilibrio en los beneficios que se entregan a los empleados.

Por otra parte, se reconoce una falta de discusión acerca de las necesidades de los funcionarios en términos de equipo y capacitación, los efectos de esta situación se traducen de inmediato en un crecimiento descontrolado de la desmotivación y por consiguiente una reducción en la calidad de los resultados.

También se distingue un fuerte nivel de descoordinación entre los distintos sectores, tanto en relación a la jerarquía como intradepartamental, esto conlleva a un flujo de información inapropiado, que refuerza la ausencia de líderes efectivos y eficaces que logren conciliar los intereses personales con los institucionales.

Lo más importante que puede resaltarse, a pesar de las condiciones que preceden, es que existe conciencia en todos los sectores de las diferentes universidades estatales, que la capacitación es vital para alcanzar los objetivos de estas instituciones, y lograr un desarrollo pleno del ser humano, como individuo y como funcionario.

Es necesario entonces, trabajar fuertemente en todas las áreas para potenciar un desarrollo laboral íntegro, que fomente una cultura de valores que se construya y fortalezca con la capacitación.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.-1 .- CONCLUSIONES

9. La relación de las universidades estatales con el entorno, no es opcional ni voluntariosa, sino que se exige una acción universitaria clara, decidida, permanente y vigorosa, para que el entorno interno y externo no anule a la universidad.
- 10.-No existe una planificación estratégica coincidente con la misión-visión institucional, lo que impide que los funcionarios administrativos tengan una imagen integral de la organización.
- 11.La capacitación debe dirigirse con una integración de la visión -misión de las instituciones educativas, por cuanto esto inyectaría una nueva perspectiva que le permitirá a todos los sectores involucrados surgir y engrandecer a las instituciones como un todo.
- 12.La capacitación es un incentivo importante para todos los funcionarios entrevistados. Si se incrementa la motivación, los resultados individuales y grupales, alcanzan niveles de eficiencia sobresalientes que se deriven en un mejor servicio.
- 13.Para los funcionarios de las universidades estatales es muy claro que deben incorporarse programas de capacitación serios y consistentes que coadyuven sus necesidades operativas.
- 14.La falta de planificación de las universidades estatales en el área de capacitación, la determina como un gasto, no como una inversión, por lo que si se promueven programas de capacitación, como parte de la cultura institucional, se superan las dificultades funcionales que enfrentan estas instituciones.

15. Los jefes de las oficinas, tanto de la administración superior, como de los mandos medios, no actúan como verdaderos agentes de cambio, por lo que tampoco surgen ideas concretas sobre el mejoramiento administrativo. Esto conlleva necesariamente a una ausencia de planificación estratégica en esta materia.
16. Las políticas universitarias relacionadas con la capacitación y el desarrollo humano, se aprueban, pero no se aplican, carecen de contenido presupuestario, evaluación y seguimiento.
17. Se descubre que la capacitación se realiza mediante cursos esporádicos, que no son plenamente evaluados y que se enfocan en contenidos idénticos, lo que impide la satisfacción de los intereses individuales e institucionales.

#### **5.5.-RECOMENDACIONES**

6. Instar a las universidades estatales, para que las políticas institucionales en el área de desarrollo humano y capacitación, se lleven a cabo por medio de una planificación estratégica, que oriente su accionar hacia objetivos concretos que respondan a las demandas internas y externas de las instituciones; maximizando su efectividad hacia las competencias reales de cada institución.
7. Establecer que los Departamentos de Recursos Humanos de las universidades estatales, realicen un estudio a corto plazo, que identifique las necesidades específicas de la capacitación, de manera que promueva

la coordinación interuniversitaria hacia una retroalimentación de capacitadores, que disminuya la contratación externa al sector universitario.

8. Promover un cambio en la orientación de la cultura organizacional que impulse a los funcionarios de la administración superior y de los mandos medios para que establezcan programas de capacitación estratégicos que reconozcan el papel del individuo como agente de cambio en las organizaciones educativas.
9. Llamar a los líderes de los sectores administrativos de las universidades estatales, para que propongan un cambio de paradigma del sector administrativo, dado que su quehacer no está en la naturaleza del trabajo de cada uno de sus funcionarios, sino en el interés, el compromiso, la habilidad y el grado de conocimiento y experiencia que puedan aportar en el trabajo que realizan, de acuerdo con la misión y la visión institucional.

### **RECOMENDACIÓN ACCION**

**Realizar una campaña a nivel de todas las instituciones de educación superior estatales, para que la capacitación se integre a la cultura organizacional, incorporando la teoría de contingencia. Esta modificación del funcionamiento tradicional del sistema permite que el funcionario administrativo, recupere el sentido de pertenencia y de compromiso con la comunidad universitaria y nacional. Esta acción dará como resultado un mejor servicio al cliente, un flujo de información pronto y eficaz, que se traduzca en un aumento en la eficiencia de los procesos y una reducción en la burocracia.**

## **IV. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.-1 .- CONCLUSIONES**

1. La relación de las universidades estatales con el entorno, no es opcional ni voluntariosa, sino que se exige una acción universitaria clara, decidida, permanente y vigorosa, para que el entorno interno y externo no anule a la universidad.
2. No existe una planificación estratégica coincidente con la misión-visión institucional, lo que impide que los funcionarios administrativos tengan una imagen integral de la organización.
3. La capacitación es un incentivo importante para todos los funcionarios entrevistados. Si se incrementa la motivación, los resultados individuales y grupales, alcanzan niveles de eficiencia sobresalientes que se deriven en un mejor servicio.
4. Para los funcionarios de las universidades estatales es muy claro que deben incorporarse programas de capacitación serios y consistentes que coadyuven sus necesidades operativas.
5. La falta de planificación de las universidades estatales en el área de capacitación, la determina como un gasto, no como una inversión, por lo que si se promueven programas de capacitación, como parte de la cultura institucional, se superan las dificultades funcionales que enfrentan estas instituciones.
6. Los jefes de las oficinas, tanto de la administración superior, como de los mandos medios, no actúan como verdaderos agentes de cambio, por lo que tampoco surgen ideas concretas sobre el mejoramiento administrativo. Esto conlleva necesariamente a una ausencia de planificación estratégica en esta materia.

7. Las políticas universitarias relacionadas con la capacitación y el desarrollo humano, se aprueban, pero no se aplican, carecen de contenido presupuestario, evaluación y seguimiento.
8. Se descubre que la capacitación se realiza mediante cursos esporádicos, que no son plenamente evaluados y que se enfocan en contenidos idénticos, lo que impide la satisfacción de los intereses individuales e institucionales.

### **5.5.-RECOMENDACIONES**

9. Instar a las universidades estatales, para que las políticas institucionales en el área de desarrollo humano y capacitación, se lleven a cabo por medio de una planificación estratégica, que oriente su accionar hacia objetivos concretos que respondan a las demandas internas y externas de las instituciones; maximizando su efectividad hacia las competencias reales de cada institución.
10. Establecer que los Departamentos de Recursos Humanos de las universidades estatales, realicen un estudio a corto plazo, que identifique las necesidades específicas de la capacitación, de manera que promueva la coordinación interuniversitaria hacia una retroalimentación de capacitadores, que disminuya la contratación externa al sector universitario.
11. Promover un cambio en la orientación de la cultura organizacional que impulse a los funcionarios de la administración superior y de los mandos medios para que establezcan programas de capacitación estratégicos que reconozcan el papel del individuo como agente de cambio en las organizaciones educativas.

12. La capacitación debe dirigirse con una integración de la visión -misión de las instituciones educativas, para inyectar una nueva perspectiva que permitirá a todos los sectores involucrados surgir y engrandecer a las instituciones como un todo.
  
13. Llamar a los líderes de los sectores administrativos de las universidades estatales, para que propongan un cambio de paradigma del sector administrativo, dado que su quehacer no está en la naturaleza del trabajo de cada uno de sus funcionarios, sino en el interés, el compromiso, la habilidad y el grado de conocimiento y experiencia que puedan aportar en el trabajo que realizan, de acuerdo con la misión y la visión institucional.

### **RECOMENDACIÓN ACCION**

**Realizar una campaña a nivel de todas las instituciones de educación superior estatales, para que la capacitación se integre a la cultura organizacional, incorporando la teoría de contingencia. Esta modificación del funcionamiento tradicional del sistema permite que el funcionario administrativo, recupere el sentido de pertenencia y de compromiso con la comunidad universitaria y nacional. Esta acción dará como resultado un mejor servicio al cliente, un flujo de información pronto y eficaz, que se traduzca en un aumento en la eficiencia de los procesos y una reducción en la burocracia.**



## **BIBLIOGRAFÍA**

Le Buterf Guy. **Cómo invertir en formación.** Barcelona España, Eada Gestión 1991.

Centro Interamericano de Desarrollo (CINDA). **Acreditación Universitaria en América Latina. Antecedentes y Experiencias.** Santiago de Chile, CINDA, 1993.

Centro Interamericano de Desarrollo (CINDA). **Pedagogía Universitaria en América Latina. Conceptualización de la Función Docente y Mejoramiento de la Educación Superior.** Santiago de Chile, CINDA, 1988.

Constitución Política de la República de Costa Rica. San José Costa Rica, 1949.

CSUCA. **Tercer Congreso Universitario Centroamericano.** Ponencia del Dr. Rafael Cuevas del Cid. **Autonomía en relación con los fines y objetivos de la Universidad.**

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Sesión 35-32, Artículo del 13 de diciembre de 1988.

Gurrdián F. Alicia. Discurso **“Universidad y Globalización”** San José Costa Rica, 1994.

Easton, David. **Esquema para el análisis político**. Buenos Aires. Amorrouto Editores, 1989.

Jiménez Castro Wilburg, “**Trípode de la cooperación técnica internacional. III Congreso** Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Drucker, Peter. **La sociedad post capitalista**. Colombia, Editorial Norma, 1993.

Giné Mora José. El gobierno de las universidades: entre la autonomía y la eficiencia. Seminario Internacional sobre gobierno y gestión de las universidades. Barcelona, 2000.

Gómez Mejía, Luis. “La innovación como herramienta competitiva y el papel de la gestión de los recursos humanos”. Ponencia del III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Guerra de Macedo, Carbyle. La Universidad para todos en el año 2000. Washington. Organización Mundial de la Salud, 1986.

Facio, Rodrigo. **Estudio sobre economía costarricense**. San José, Costa Rica, 1972.

Iacoviello, Mercedes. “**Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en el Estado**”. Ponencia del Tercer Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

López, Olimpia. “**La formación de administradores educacionales y la práctica desde la dirección**”. Ponencia del III Congreso Internacional sobre

innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Memoria del II Congreso Internacional sobre avances y desafíos de la administración de recursos humanos al inicio del tercer milenio, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2000.

Memoria del III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Siliceo Aguilar Alfonso. **“Cultura y Liderazgo Gerencial”**. III Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Novello, federico. Gestión estratégica en la educación superior-Caso de la U. A.M.Xochimilco. Revista Cubana de Educación Superior Volumen 14, México D.F. 1994.

Oszlak, Oscar. Sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe en América Latina, situación actual. Ponencia II Congreso Internacional sobre innovaciones organizacionales y desarrollo, San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2002.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Políticas prioritarias para la formulación y ejecución de plan presupuesto dela universidad Costa Rica para el año 2001. Universidad de Costa Rica.- Mayo 2000.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica, Políticas prioritarias para la formulación y ejecución de plan presupuesto dela universidad Costa Rica para el año 2001. Universidad de Costa Rica.- Mayo 2001.

Solano Soto, Olga Marta. Tesis de Grado Políticas Nacional de Salud y su relación con la Educación Superior en Costa Rica, Período 1970-1989. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Silva Michelena, Héctor et al. **Universidad dependencia y revolución**. Buenos Aires, Argentina, Siglo XXI, S.A. 1974.

Tunnermann, Carlos. "La Universidad de cara al siglo XXI. Revista Universidad de San Buena Ventura N°3, Colombia, Diciembre de 1994.

Tunnermann, Carlos. "Estudios sobre la Teoría de la Universidad" San José Costa Rica. EUNED, 1983.

Universidad de Costa Rica, Centro de investigaciones Históricas. **Historia de la Educación Superior en Costa Rica**. San José, Costa Rica, Oficina de Publicaciones, 1991.

Universidad de Costa Rica. **Estatuto Orgánico**. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 2001.

Universidad de Costa Rica. Taller Encuentro de Admistratvivos "La Universidad de Costa Rica y la Administración en el contexto universitario" Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.

Monge Alfaro, Carlos, Informe a la Asamblea colegidad representtiva "# La universidad y el estado" Universidad de Costa Rica. ANALES. 1957.

