



Ministerio de Educación Pública

Dirección de Planificación Institucional

Departamento de Estudios e Investigación Educativa

La capacitación del personal docente y administrativo en

El Ministerio de Educación Pública

Yirlania Díaz Rojas

Octubre, 2012

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVOS	4
III. ANTECEDENTES	5
IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
4.1 Capacitación	6
4.2 Administración Estratégica de la Capacitación	8
4.3. Etapas del proceso de Capacitación	8
4.3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	9
4.3.1.1 Niveles de análisis para la Detección de Necesidades de Capacitación	9
4.3.1.2 Tipos de necesidades de capacitación	12
4.3.1.3 Métodos para la Detección de Necesidades de Capacitación	13
4.3.2 Planeación del Programa de Capacitación	15
4.3.3 Implementación del Programa de Capacitación	19
4.3.4 Evaluación de los Resultados del Programa de Capacitación	21
4.3.4.1 Niveles de la Evaluación de los Resultados del Programa de Capacitación	22
4.3.4.2 Diseños de Evaluación	23
4.3.4.3 Tipos de Evaluación del Programa de Capacitación	24
V. METODOLOGÍA	25
5.1 Tipo de investigación	25
5.2 Etapas de la investigación	25
5.3 Fuentes de información	26
VI. RESULTADOS	27
6.1 Creación del Centro Nacional de Didáctica (CENADI)	27
6.2 Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	28
6.3 Propósito de la Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	28
6.4 Principales características del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	29
6.5 Estructura y organización del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	29
6.6 Áreas temáticas del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez	30

Solano (IDP)	
6.7 Objetivos del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	31
6.8 Metas del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	32
6.9 Proceso de capacitación llevado a cabo para el personal docente y el administrativo	36
6.10 Acciones complementarias a la labor del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)	37
VII. CONCLUSIONES	38
VIII. RECOMENDACIONES	40
IX. REFERENCIAS	41
X. ANEXOS	42

I. INTRODUCCIÓN

El principal fin de la capacitación en una empresa o institución consiste en generar cambios en las personas que la conforman, al incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y adecuar sus actitudes, lo que conduce a un mejor desempeño individual y, por ende, a una elevación los índices de productividad organizacional. En otras palabras, la capacitación favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales, orientando de forma importante a la empresa hacia el éxito.

Precisamente, el Ministerio de Educación Pública enfoca su trabajo en diez líneas estratégicas; de las cuales, la número seis, perteneciente al apartado de *La calidad de la educación y la calidad del cuerpo docente*, menciona la importancia de mejorar la calidad del recurso humano, a través de la formación y la profesionalización, tal como se presenta a continuación:

6. Elevar en forma sistemática la calidad del recurso humano del sistema educativo y, en particular, la del cuerpo docente y administrativo-docente, contribuyendo así a la profesionalización y dignificación de quienes realizan estas labores. Se pondrá especial atención al papel de las y los directores de centros educativos.

(Recuperado de <http://www.mep.go.cr/acercadelmep/acercamep.aspx>)

Asimismo, la Política Educativa hacia el Siglo XXI del MEP enfatiza en el tema del adiestramiento de las personas que laboran en el ministerio, como medida significativa para el cumplimiento de sus metas. El apartado de *Propósitos y Objetivos: Convertir la educación en el eje del desarrollo sostenible*, lo señala de la siguiente

manera, en el punto N° 2: “Formar recursos humanos que eleven la competitividad del país necesaria para triunfar en los mercados internacionales.” (Recuperado de <http://www.mep.go.cr/acercadelmep/politicaeducativa.aspx>)

Es así como surge, en el Departamento de Estudios e Investigación Educativa, el interés de abordar la labor efectuada por el MEP, en pro de la capacitación del personal, desde la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), entidad encargada de la formación y actualización profesional del personal en servicio del Ministerio, tanto docente como administrativo.

II. OBJETIVOS

2.1 General

Conocer la labor realizada por el Ministerio de Educación Pública, en pro de la capacitación del personal en servicio, tanto docente como administrativo, a partir de la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP).

2.2 Específicos

- Determinar las condiciones que propiciaron la creación del IDP.
- Conocer el diseño y estructura organizacional del IDP.
- Conocer los objetivos y las metas planteadas por el IDP.
- Determinar si existe diferencia en el proceso de capacitación llevado a cabo para el personal docente y el administrativo.

III. ANTECEDENTES

Luego de una minuciosa revisión bibliográfica en los centros de documentación de diferentes universidades del país, así como en el del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez (IDP), fue posible evidenciar que el presente estudio constituye un primer acercamiento a las labores características del IDP, órgano encargado de formar y actualizar profesionalmente al personal en servicio del Ministerio de Educación Pública. Esto debido a que los informes encontrados, en relación con el tema de estudio, corresponden a evaluaciones de actividades específicas de capacitación, desarrolladas en condiciones particulares y en periodos definidos, tal como se detalla a continuación.

- En octubre del 2003, el Departamento de Investigación Educativa de la División de Planeamiento y Desarrollo del MEP, realizó un Informe de Evaluación de la Capacitación Docente en las Asignaturas de Español, Estudios Sociales, Matemáticas, Ciencias, Inglés y Francés, en Colegios Públicos de Educación Secundaria. El informe tuvo como objetivo evaluar las actividades de capacitación docente en las asignaturas especificadas, de las que fueron participes los profesores de colegios académicos públicos, durante el periodo 2001-2002, como apoyo al mejoramiento de la Calidad de la Educación.
- En el 2001, el Departamento de Telesecundaria del Centro Nacional de Didáctica, del MEP, efectuó un Informe sobre la Jornada de Capacitación Dirigida a los 115 Docentes de Colegios de Telesecundaria, en vacaciones de medio periodo, el 02 y 03 de Julio del 2001. El informe consta de un análisis de la actividad de capacitación que se llevó a cabo con los docentes de telesecundaria, durante los dos primeros días de vacaciones de medio período; además contiene circulares y documentos con la información de las temáticas de capacitación que se deben ampliar.
- En 1996, la Sra. Silvia Víquez Ramírez, actual Viceministra del Ministerio de Educación Pública, desarrolló en la Universidad de Costa Rica, como trabajo final de graduación, la tesis titulada El Proceso de Capacitación en el Contexto del

Componente de Desarrollo profesional del Proyecto para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación General Básica (PROMECE). El estudio se enfocó en analizar el proceso de capacitación impartido mediante financiamiento externo y su importancia como medio alternativo para lograr el mejoramiento de la calidad educativa. Para ello, la investigadora partió de los postulados teóricos que fundamentan PROMECE y los confrontó con la percepción de los docentes y otros actores del sistema educativo.

- En 1990, la Sra. Silvia Viquez Ramírez y el Sr. Guido Bermúdez Piedra (qdDg) realizaron, en la División de Planeamiento y Desarrollo Educativo del MEP, un estudio titulado Características por Considerar en la Formación y Capacitación del Docente de I y II Ciclos de la Dirección Regional de Enseñanza de Limón.

IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 Capacitación

Valencia (2008a) define la capacitación como el proceso interno en el que, a través de la práctica, se adquieren conocimientos para “saber hacer” las cosas eficientemente en un puesto, se desarrollan habilidades y destrezas necesarias para “poder hacer” esas cosas, y se modifican actitudes que en conjunto conducen al “querer hacer”, originando un cambio relativamente permanente en la conducta.

Chiavenato (2007) se refiere a la capacitación en términos muy similares, indica q se trata de un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual se transmiten conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y se desarrollan habilidades y competencias.

Según Dolan et al. (2010), el fin principal de aumentar la capacidad de los empleados, a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, es mejorar el rendimiento de la empresa. Esto es muy importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso, o cuando las organizaciones están incorporando con rapidez nuevas tecnologías, pues tienen mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

En esta línea, Horley (citado por Chiavenato, 2007) señala:

La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa (p.386).

Afirma Chiavenato (2007) que “la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena” (p. 386).

Por otra parte, para Dolan et al. (2010), la capacitación puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar, sirviendo como un medio de retención, que, a su vez, disminuye los niveles de rotación y absentismo, para una mayor productividad de la empresa.

Chiavenato (2007) afirma que la capacitación tiene tres objetivos:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto que ocupan.

- Ofrecer a los colaboradores oportunidades para que logren un desarrollo profesional continuo, no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Modificar la actitud de los colaboradores, con el fin de lograr un clima más satisfactorio entre ellos, aumentar su motivación y volverlos más receptivos a las nuevas tendencias de la administración.

4.2 Administración Estratégica de la Capacitación

Refiriéndose a la administración de la capacitación, Valencia (2008a) menciona:

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos del grupo; en virtud de que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para alcanzar las metas de la empresa, es necesario que el capacitador como administrador de esta función, conozca y aplique los principios y funciones de la administración. (p. 19).

Por otra parte, Chiavenato (2007) considera que la capacitación es una responsabilidad administrativa, que recae sobre todos los niveles, haciendo necesario que cada administrador y supervisor reciba asesoría especializada, con el fin de afrontar esa responsabilidad. De esta manera, la capacitación es una responsabilidad de línea; pero, al mismo tiempo, una función de staff. La situación deseada correspondería a un modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de staff.

4.3. Etapas del proceso de Capacitación

Según Dolan (2010), existen muchas razones para llevar a cabo la capacitación, y se logra a través de diferentes medios, pero la efectividad de este proceso aumenta cuando se siguen

una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades hasta la evaluación final de resultados.

Chiavenato (2007) plantea un proceso de capacitación en cuatro etapas: se inicia con la detección de necesidades de capacitación, luego se realiza el programa de capacitación para atender a esas necesidades, se continúa con la implementación de ese programa, y se finaliza con la evaluación de los resultados.

4.3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Según Dolan (2010), los criterios de selección e implantación de un programa de capacitación deberán basarse en las necesidades reales de los empleados y no en otro tipo de consideraciones, esto puesto que la capacitación resulta tan vital y costosa para las organizaciones. De ahí que el primer paso para establecer un programa viable sea analizar las necesidades; ya que, “con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y que personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes” (Dolan, 2010, p. 171).

Valencia (2008b) indica que la detección de necesidades de capacitación consiste en determinar la discrepancia observada entre lo que debe realizarse versus lo que realmente se realiza, y al decir “lo que debe realizarse” se refiere a las funciones, responsabilidades y tareas del puesto, así como a los estándares marcados por los procesos de trabajo y de operación, y los delimitados por cada una de las áreas, departamentos, proyectos y objetivos.

4.3.1.1 Niveles de análisis para la Detección de Necesidades de Capacitación

Chiavenato (2007) se refiere a esta etapa como un diagnóstico preliminar, que se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: análisis de la organización, análisis de las operaciones y tareas, y análisis de los recursos humanos.

1. Nivel de análisis de la organización:

“Comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto, así como de las tendencias que pueden afectar a la estrategia o a dichos objetivos” (Dolan, 2010, p. 171).

Chiavenato (2007) agrega que este análisis no solo se refiere al estudio de la empresa, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. “Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación la capacitación tendrá que atender a nuevas necesidades” (Chiavenato, 2007, p. 392).

En esta misma línea, Werther (2000) indica que el que una compañía consiga o no capacitar a su personal es factor para mantener o no su posición relativa en el mercado; ya que, un cambio en la estrategia organizacional debido, por ejemplo, al lanzamiento de nuevos productos o servicios, puede crear una necesidad inmediata de capacitación. Además, aunque capacitar no debe ser siempre una salida o respuesta automática a los problemas, tendencias indeseables en cualquier sentido, tales como: alto nivel de desperdicio, incremento en las tasas de accidentes laborales, bajos niveles de motivación, entre otros, pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación diferente.

2. Nivel de análisis de las operaciones y tareas:

De acuerdo con Chiavenato (2007), el análisis de operaciones y tareas considera los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas, pues se basa en los requisitos que los puestos exigen a sus ocupantes; es decir, habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como características de la personalidad.

El proceso de análisis consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, para constatar la discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante tiene actualmente. Esto con el fin de preparar la capacitación para cada puesto,

de forma aislada, con el fin de que el ocupante pueda adquirir las habilidades necesarias para desempeñarlo. (Chiavenato, 2007)

Es preciso realizar este análisis debido a que el análisis de la organización es muy amplio como para determinar cuáles son los requerimientos pormenorizados de formación para puestos de trabajo concretos. (Dolan, 2007).

3. Nivel de análisis de los recursos humanos:

Este análisis “se centra en los sujetos, y responde a la pregunta: ¿quién necesita formación y de qué tipo?” (Dolan, 2010, p. 174).

Según Chiavenato (2007) se trata de analizar la fuerza de trabajo, para constatar si esta es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización, en función de los supuestos laborales, legales y económicos de esta, así como sus planes de expansión.

Dolan (2010) señala que en este nivel se buscan las discrepancias en el rendimiento del empleado, comparando su rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, o bien, comparando la evaluación de su competencia en cada dimensión de las habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido. El primer método suele emplearse para determinar las necesidades de capacitación del empleado para el puesto que desempeña en la actualidad, el segundo puede aplicarse para determinar las necesidades de capacitación para futuros puestos de trabajo.

Chiavenato (2007) concluye que en cualquiera de los tres niveles de análisis mencionados es importante establecer un orden de prioridad para la atención y solución de las necesidades detectadas.

4.3.1.2 Tipos de necesidades de capacitación

Refiriéndose a la etapa de detección de necesidades de capacitación, Valencia (2008b) clasifica en cinco tipos las posibles necesidades detectadas:

- *Necesidades genéricas:* Serie de problemas que salen a la luz durante la DNC, que no tienen que ver directamente con necesidades de capacitación, pero que son importantes de considerar para informar a quienes pueden hacer algo al respecto, como por ejemplo: cuestiones salariales, falta de quipo o herramientas, dificultad en ciertas relaciones interpersonales, lucha de poder, entre otras.
- *Necesidades manifiestas:* Son aquellas que se comprueban fácilmente, sin necesidad de llevar a cabo un estudio a profundidad, sus efectos y sus causas también son muy evidentes. Algunos ejemplos son: la instalación de nuevos equipos, un cambio de asignación en los métodos de trabajo, la contratación de personal nuevo, entre otros.
- *Necesidades encubiertas:* Problemas que inicialmente pueden parecer que son organizacionales, pero que se originan en carencia de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, sobre todo cuando este tiene mucho tiempo de realizar su trabajo.
- *Necesidades preventivas:* Se presentan ante situaciones que requieren que el administrador de la capacitación esté atento y se adelante a los hechos, tales como, apertura de una nueva planta, instalación de equipo nuevo, lanzamiento de un nuevo producto, entre otras.
- *Necesidades correctivas:* Relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual, pueden considerarse urgentes y motivan a la empresa a proveer a la persona de los elementos necesarios para que pueda desempeñarse eficientemente.

4.3.1.3 Métodos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Según Chiavenato (2007), los medios para detectar las necesidades de capacitación son empleados tanto por el administrador de la capacitación como por el administrador de línea, debido a que este último es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Los siguientes son los principales medios utilizados para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación: (Chiavenato, 2007).

- *Evaluación del desempeño*: Identificar a los empleados que realizan alguna o algunas tareas por debajo del nivel satisfactorio, para capacitar en las áreas requeridas.
- *Observación*: Constatar situaciones q podrían estar provocando un trabajo ineficiente (atrasos en relación con el cronograma, problemas disciplinarios, ausentismo, rotación de personal, entre otros), para brindar atención mediante capacitación en aquellos casos q amerite.
- *Cuestionarios*: Investigar a través de preguntas y listas de control cuáles son las necesidades de capacitación.
- *Solicitud de supervisores y gerentes*: Personas que ocupan una posición alta en la organización expresan la necesidad de que su personal sea capacitado en determinado campo o tema.
- *Entrevistas con supervisores y gerentes*: Consulta a los responsables de las diversas áreas, para descubrir problemas que se puedan resolver por medio de la capacitación.
- *Reuniones interdepartamentales*: Discutir a nivel de departamentos sobre asuntos administrativos de la organización; por ejemplo, objetivos y planes

organizacionales, problemas de operaciones, entre otros, que podrían ser abordados desde la capacitación.

- *Examen de empleados:* Resultados de las pruebas de selección de personal y de otras, para ver si se necesita capacitación en el desempeño de determinadas funciones o tareas.
- *Reorganización del trabajo:* Cuando las rutinas de trabajo cambian total o parcialmente surge la necesidad de capacitar previamente al personal sobre los nuevos métodos y procesos.
- *Entrevista de salida:* Conocer la opinión del empleado sobre la organización cuando se va, así como las razones q motivaron su partida. De esta manera, podrían evidenciarse deficiencias posibles de corregir mediante capacitación.
- *Análisis de puestos y especificación de puestos:* Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante, para medir brechas e intervenir con capacitación en caso requerido.
- *Informes periódicos:* Información formal de la empresa o de producción que muestre posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Valencia (2008b) menciona dos métodos más, que se pueden agregar a la lista anterior:

- *Diagnóstico por proceso:* Se aplica cuando en los procesos se hace énfasis en los resultados grupales y no en el desempeño individual. Se lleva a cabo siempre y cuando la organización cuente con una descripción detallada de los principales procesos, así como los resultados esperados y cuantificados por medio de estándares y parámetros. Con la información obtenida se procede a especificar en qué se debe capacitar y a quienes.
- *Centros de evaluación:* Ejercicio grupal entre empleados, guiado por un facilitador, con el fin de diagnosticar el potencial de desarrollo que cada uno

posee y combinarlo con las expectativas de crecimiento de la organización, para elaborar planes de carrera por persona, con actividades de capacitación.

4.3.2 Planeación del Programa de Capacitación

“Planear es decidir con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién se encargará de ello. Implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro” (Valencia, 2008a, p. 20).

Para Chiavenato (2007), el programa de capacitación requiere de un plan que considere los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definir claramente el objetivo de cada capacitación.
3. Dividir el trabajo en módulos, cursos o temas.
4. Determinar el contenido de cada capacitación.
5. Elegir los métodos de capacitación que se van a utilizar en cada caso.
6. Definir los recursos necesarios para implementar las capacitaciones (capacitador, equipos, materiales, entre otros).
7. Definir la población meta para cada capacitación.
8. Definir el lugar donde se efectuarán las capacitaciones.
9. Definir la ocasión propicia para llevar a cabo las capacitaciones (fechas y horarios).
10. Calcular la relación costo-beneficio de las capacitaciones programadas.
11. Controlar y evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas, para realizar ajustes al programa a efecto de realizar su eficacia.

Por su parte, Dolan (2010) señala las siguientes preguntas como guía para planear el programa de capacitación: ¿Quién participará en la capacitación?, ¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Qué medios de capacitación se emplearán?, ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?, ¿Dónde se llevará a cabo la capacitación?

1. ¿Quién participará en la capacitación?

Según Dolan (2010), los programas de capacitación se diseñan para enseñar habilidades concretas a determinados grupos de personas; sin embargo, en algún momento podría resultar útil mezclar dos o más grupos, para facilitar procesos de trabajo en equipo y ayudar a que se desarrollen habilidades útiles para proyectos de círculo de calidad.

Además de precisar el tipo de población a capacitar, Dolan (2010) menciona que es importante definir la cantidad de empleados que participarán en la capacitación; ya que, cuando son pocos es posible capacitar en el puesto, pero si son muchos y deben capacitarse en un breve periodo, será más rentable recurrir a otros métodos.

Capacitar en el puesto implica que el empleado aprenda mientras realiza tareas en el propio lugar de trabajo, sin acomodos o equipos especiales; por lo tanto, es una manera muy práctica de capacitar, comúnmente utilizada en pequeñas o medianas empresas. La otra alternativa es capacitar al personal fuera del lugar de trabajo, que tiene como ventaja la inmersión total del educando en la capacitación. (Chiavenato, 2007)

2. ¿Quién impartirá la capacitación?

La capacitación puede ser impartida por una o varias personas: supervisores inmediatos, compañeros de trabajo, personal de recursos humanos, especialistas de otras áreas de la empresa, asesores externos, asociaciones comerciales, cuerpos docentes de universidades, entre otros. La selección del capacitador o los capacitadores dependerá del lugar donde se vaya a capacitar y de las habilidades que se vayan a enseñar. (Dolan, 2010).

3. *¿Qué medios de capacitación se emplearán?*

Para Chiavenato (2007), es importante definir los medios que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje, es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

La elección de los medios a utilizar está estrechamente relacionada con qué se va a enseñar, las preferencias del capacitador y el presupuesto disponible. (Dolan, 2010)

Chiavenato (2007) propone dos maneras de llevar a cabo la capacitación, en cuanto al tiempo:

1. Antes de ingresar al trabajo, al aplicar los programas de inducción o de integración, con el fin de que el nuevo empleado se familiarice con la empresa y se adapte al ambiente social y físico donde trabajará.
2. Después del ingreso al trabajo, que se puede hacer en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo.

La capacitación en el lugar de trabajo puede ser en el puesto o fuera del puesto. Cuando se capacita en el puesto; es decir, estando el empleado en servicio, se puede hacer por medio de los siguientes métodos: (Dolan, 2010)

- Enseñanza directa en el puesto de trabajo, con un capacitador que explica y demuestra el trabajo que tiene que hacer el empleado.
- Programa aprendiz, que combina la instrucción directa con un mínimo de horas de enseñanza aula-taller.
- Periodos de prácticas, donde los empleados ganan un salario mientras aprenden y se exponen a las condiciones de trabajo y de la organización.

- Ayudantía, cuando una persona se dedica a ayudar a otras en diversos puestos de trabajo.
- Rotación de puestos, para formar a los empleados en materias diversas.
- Tutoría, cuando un empleado actúa como guía y supervisor de otro con menos experiencia, aconsejándolo diariamente sobre cómo hacer su trabajo y cómo salir adelante en la organización.

Cuando se capacita fuera del puesto se puede hacer a través de los siguientes métodos: (Dolan, 2010)

- ✓ Instrucción programada, que es un método de autoinstrucción en el que el material de aprendizaje se descompone en bloques de información.
- ✓ Cintas de video con las instrucciones grabadas, que se puede detener o poner en marcha en cualquier momento.
- ✓ Por computador o por programas interactivos a través de video, que presentan narraciones e imágenes para que las personas aprendan al responder.

Por otra parte, Werther (2000) menciona algunas otras técnicas que se pueden utilizar al capacitar fuera del lugar de trabajo: conferencias, películas, simulaciones y actuaciones, estudios de caso, lecturas y estudios individuales, enseñanza programada y capacitación en laboratorios.

4. ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?

Es importante establecer “la profundidad de aprendizaje que requiere cada trabajador para que domine su especialidad, ya sea en el terreno de los conocimientos, de las habilidades o de las actitudes” (Valencia, 2008a, p. 21).

Según Dolan (2010), los resultados del análisis del puesto de trabajo y de la persona determinarán el nivel requerido, especialmente para la capacitación de cara al puesto actual; ya que, el grado de aprendizaje para puestos futuros dependerá del análisis de las nuevas competencias que la organización necesite para el desarrollo de su estrategia, así como de los puestos y de las personas.

Dolan (2010) se refiere a tres grados de aprendizaje:

El grado inferior es en el que el empleado o el posible empleado adquiere un conocimiento fundamental, es decir adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades, o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado (p. 176).

5. *¿Dónde se llevará a cabo la capacitación?* (p.175).

Chiavenato (2007) afirma que la decisión del lugar donde se va realizar la capacitación depende de qué se requiere aprender, el grado de aprendizaje deseado, el presupuesto disponible y el tiempo; sin embargo, se consideran dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera de él. Generalmente, las destrezas básicas de trabajo se enseñan en el lugar de trabajo, mientras la formación de habilidades conceptuales e integradores tiene lugar fuera del lugar de trabajo.

4.3.3 Implementación del Programa de Capacitación

Implementar el programa de capacitación consiste en poner en marcha el plan establecido, coordinando los intereses, esfuerzos y tiempos del personal que está involucrado en la

realización de los cursos, en el diseño de instrumentos y formas de comunicación para verificar que lo que se está haciendo sea según lo planeado. (Valencia, 2008a)

De acuerdo con Chiavenato (2007), la implementación del programa de capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, que a su vez presupone la relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad, mientras que aprendizaje es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta; por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó.

Según Valencia (2008a), las personas responsables de ejecutar y supervisar el programa de capacitación deben mantener la atención tanto en el instructor como en el aprendiz, para proveer todo lo necesario para que se logre el proceso de aprendizaje. Porque, como lo indica Chiavenato (2007), no siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz); por lo tanto, se debe enfatizar en el aprendizaje y no solo en la enseñanza.

En la misma línea, Valencia (2008a) destaca la importancia de que en esta etapa se apliquen medidas de control administrativo, que implican el diseño de listas de verificación, listas del personal que ya ha sido capacitado y el que está pendiente, listas de asistencia, instrumentos para evaluación de reacción, entre otros mecanismos que ayudan a que el trabajo sea eficiente, así como los registros adecuados para el ejercicio presupuestal. Actualmente, se pueden encontrar programas de computación que pueden simplificar esta labor de control y facilitar la interpretación de la información disponible, para la toma de decisiones. Para Chiavenato (2007) el éxito en la implementación del programa de capacitación depende de los siguientes factores:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:* La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen

a las necesidades diagnosticadas, así como el medio para mejorar el nivel de los empleados.

2. *Calidad del material de capacitación presentado:* El material de enseñanza debe ser planeado para concretar la instrucción, facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:* La capacitación se debe hacer con esfuerzos coordinados entre todos aquellos que están ligados al asunto, es necesario contar con la cooperación del personal y el respaldo de los directivos, considerando que el costo implícito es una inversión que producirá dividendos a mediano o corto plazo.
4. *Calidad y preparación de los instructores:* El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante; estos deben tener facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad de comunicación y conocimiento de la especialidad.
5. *Calidad de los aprendices:* Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

4.3.4 Evaluación de los Resultados del Programa de Capacitación

Valencia (2008a) define el término evaluación como la comparación entre los objetivos y los resultados de una actividad, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Consiste en comparar lo alcanzado con lo planeado y determinar la contribución del proceso de capacitación a la productividad de la organización. La evaluación es una actividad útil y necesaria en el proceso de capacitación, sin ella es imposible determinar si el programa cumplió con los objetivos, pero para realizarla correctamente primero se

deben determinar qué datos y criterios son pertinentes, de tal manera que esta sea válida. (Dolan, 2010).

Al respecto, Valencia (2008a) indica que es necesario establecer con presión la magnitud de los problemas y como afectan al trabajo, mediante estándares, indicadores y datos estadísticos, que permitan hacer comparaciones posteriores, para diferenciar qué beneficios son producto de la capacitación y cuales son resultado de acciones distintas.

Entre las opciones que existen para recabar datos para tales fines están los cambios de productividad, la realización de entrevistas y pruebas objetivas, los resultados de la evaluación del rendimiento, las encuestas de actitudes, y los ahorros en gastos y ganancias ocasionados. (Dolan, 2010)

Si bien las cifras son importantes, también lo son las opiniones y los juicios que las personas hacen respecto a los métodos utilizados en el programa de capacitación y los resultados obtenidos luego de ejecutado. Esto para poder llegar al conocimiento del incremento y mejora en los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal, así como la manera en que esto repercute en la organización. (Valencia, 2008c)

Chiavenato (2007) propone dos aspectos a considerar a la hora de evaluar la eficiencia de un programa de capacitación:

1. Comprobar si la capacitación ha causado los cambios deseados en la conducta de los empleados que participaron.
2. Evidenciar si los resultados de la capacitación se relacionan con el alcance de las metas de la empresa.

4.3.4.1 Niveles de la Evaluación de los Resultados del Programa de Capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2007), la evaluación de los resultados del programa de capacitación se puede hacer en tres diferentes niveles:

- *Nivel organizacional:* La capacitación debe proporcionar resultados tales como el aumento en la eficacia organizacional, la mejora de la imagen de la empresa, del clima organizacional y de la relación empresa-empleados, el apoyo al cambio y la innovación, entre otros.
- *Nivel de los recursos humanos:* La capacitación debe facilitar resultados tales como la disminución de los niveles de rotación de personal y de ausentismo, la mejora de la eficacia individual de los empleados, el cambio de actitudes y conductas de las personas, así como el aumento del conocimiento y las habilidades de las personas, entre otros.
- *Nivel de las tareas y operaciones:* La capacitación debe proveer resultados tales como el incremento de la productividad, la mejora en la atención al cliente, así como en la calidad de los productos y servicios, la disminución del flujo de la producción, del índice de accidentes y del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

4.3.4.2 Diseños de Evaluación

Para evaluar los resultados del programa de capacitación, la persona encargada debe optar por un diseño particular de evaluación. Habitualmente, las organizaciones utilizan el diseño denominado “solo post”, que se realiza después de la capacitación; sin embargo, es el más débil, debido a que no se conoce la línea base de conocimientos y habilidades de las personas que se han sometido a capacitación. El “pre-post” es un diseño mejorado, pues se dispone de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de los sujetos antes de someterse a la capacitación. Un tercer diseño es el “pre-post y grupo de control”, en el que se infiere que existen pruebas de la eficacia de la formación cuando los cambios producidos tras la capacitación son mayores en el grupo de formación que en el que no la ha recibido. Por último, los diseños “series temporales sin grupo de control” y “series temporales con grupo de control”, llevan a cabo diversas mediciones iniciales de conocimientos, habilidades y actitudes, y se siguen los cambios que se producen tras

efectuarse la capacitación, para que a partir de la tendencia de los datos se haga una estimación de la estabilidad de las medidas previas y posteriores al tratamiento. (Dolan, 2010)

4.3.4.3 Tipos de Evaluación del Programa de Capacitación

Valencia (2008c) presenta cuatro tipos de evaluación del programa de capacitación, que abarcan desde el espacio donde se realiza la capacitación y el área de trabajo de la persona capacitada, hasta la medición de ciertos indicadores.

1. *Evaluación de Reacción:* Se investiga la opinión o el estado de ánimo de los participantes respecto al curso en general, para ver si les gustó. Habitualmente, se emplea un cuestionario o una encuesta, de manera escrita e individual. Se indagan aspectos como la coordinación y servicios antes y después del curso, el trabajo del instructor, los materiales y apoyos audiovisuales, el cumplimiento de los objetivos y la aplicabilidad de los conceptos. La información recopilada debe ser analizada, cuantificada e interpretada, para servir de realimentación a las personas o facilitadores que tienen la posibilidad de mejorar aquello que no logró satisfacer las expectativas de los participantes.
2. *Evaluación de aprendizaje:* Se realiza durante el proceso de capacitación, para saber cuánto han aprendido los participantes. A partir de los objetivos específicos de cada tema de capacitación el evaluador elabora las técnicas de evaluación y considerando la información obtenida determina si es oportuno continuar con los temas o reforzar algunos de los aspectos, pues se podrían convertir en un problema mayor conforme avanza el curso.
3. *Evaluación de desempeño:* Se enfoca en la observación del desempeño de la persona capacitada en su puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades y

actitudes, para saber cuánto mejoró y si hubo modificación en su comportamiento a raíz de la capacitación.

4. *Evaluación de Resultados:* Consiste en determinar si la persona capacitada ha modificado los indicadores cualitativos y cuantitativos de productividad en su área de trabajo; es decir, si el desempeño logrado de su parte, a partir de la capacitación, ha beneficiado a la organización.
5. *Rentabilidad:* Pretende demostrar el retorno a la inversión en dinero. Consiste en realizar un estudio de costo-beneficio, comparando los gastos que se hacen en el programa de capacitación y los beneficios que de él se obtienen, en términos económicos y monetarios. Esto se logra al dividir el costo de un problema antes de capacitar al personal entre el costo de ese mismo problema después de desarrollar el programa de capacitación, para luego dividirlo todo entre el costo del mismo programa.

V. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

El diseño metodológico del presente estudio es de tipo cualitativo, debido a que, por medio de la técnica documental y la entrevista semiestructurada se obtuvo la información necesaria para conocer el trabajo realizado por el Ministerio de Educación Pública, en pro de la capacitación del cuerpo docente y administrativo, a partir de la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), órgano responsable de la formación y actualización profesional del personal en servicio.

5.2 Etapas de la investigación

El estudio se centra en una recopilación documental; por tal motivo, como primera etapa se llevó a cabo una revisión del material bibliográfico ubicado en el Centro de

Documentación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), así como en ciertas universidades públicas del país, tales como la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Esta labor permitió identificar informes de estudios previos, material para la comprensión de los conceptos básicos de capacitación y documentos oficiales que evidenciaron de qué manera el Ministerio de Educación Pública ha trabajado en torno al tema.

Posteriormente, con el fin de complementar la información obtenida en la primera etapa, se procedió con una entrevista semiestructurada, dirigida a un informante clave, el Sr. Alexander Vargas González, actual director del IDP, conocedor de los procedimientos administrativos involucrados en el proceso de capacitación.

Finalmente, toda la información recopilada fue ordenada y analizada, para comprender profundamente el trabajo desarrollado por el MEP, en cuanto a la formación y actualización profesional del personal docente y administrativo que tiene a cargo.

5.3 Fuentes de información

Documentales: Informes de estudios previos, referencias bibliográficas y documentos oficiales del MEP.

Informantes: Participó en el proceso de recopilación de los datos el Sr. Alexander Vargas González, Director del Instituto de Desarrollo Profesional (IDP), por su amplio conocimiento del proceso administrativo de la capacitación que el MEP brinda a su personal.

VI. RESULTADOS

A continuación se presenta la información recopilada, organizada de tal manera que se logra conocer a profundidad la situación de la capacitación en el Ministerio de Educación Pública, específicamente, al describir la labor del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez (IDP), entidad encargada de la formación y actualización profesional del personal en servicio del Ministerio, tanto docente como administrativo.

6.1 Creación del Centro Nacional de Didáctica (CENADI)

El Centro Nacional de Didáctica fue creado mediante el Decreto N° 18752-MEP, dado el 21 de diciembre de 1988, y permaneció en vigencia del 24 de enero de 1989, fecha de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta N° 17, al 30 de octubre de 2007, día antes de que empezara a regir el Decreto N° 34069, correspondiente a la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez (IDP).

El CENADI nació debido a que varios estudios realizados reflejaron un deterioro en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes costarricenses; lo cual, a mediano o largo plazo, estaría afectando la vida económica y social del país, así como en el desarrollo integral de cada uno de sus ciudadanos. (Decreto N° 18752, Considerando 1°, 1988).

Entre las causas de ese deterioro se detectó el abandono del maestro costarricense en su área profesional, producto de la imposibilidad que en esos años mantenían las estructuras del sector educativo para atender aisladamente esa necesidad, por los medios convencionales; así como de la falta de un mayor presupuesto para la educación, capaz de ayudar a dinamizar la organización educativa. (Decreto N° 18752, Considerando 2°, 1988).

Por tal motivo, se consideró indispensable la creación de un órgano especializado, que a partir de un estudio sistemático de la educación costarricense lograra diseñar, producir y difundir los medios y materiales necesarios para promover el aprendizaje y,

consecuentemente, el desarrollo del personal en servicio del Ministerio de Educación Pública. (Decreto N° 18752, Considerando 3°, 1988).

De esta manera nació el CENADI, bajo la dependencia directa del MEP; en cumplimiento de lo planteado por Dolan (2010), pues surgió a partir de la presencia de una necesidad real, detectada una vez analizada profundamente la situación, y no con base en otro tipo de consideraciones.

6.2 Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

El Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP) fue creado mediante el Decreto N° 34069-MEP, del Presidente de la República y el Ministro de Educación Pública, dado el 18 de octubre del 2007 y vigente a partir del 31 de octubre de 2007, fecha de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta N° 209.

Posteriormente, el 12 de diciembre del 2008 la Asamblea Legislativa decretó la creación del IDP mediante la Ley N° 8697, la cual luego fue reglamentada por el Poder Ejecutivo, mediante el Decreto N° 36784-MEP, dado el 2 de setiembre del 2011, vigente a partir del 12 de octubre del 2011, fecha de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta N°196, derogando así el Decreto N° 34069-MEP.

6.3 Propósito de la Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

El IDP se creó en beneficio directo del personal en servicio del Ministerio de Educación Pública, que conforma el sistema educativo público y subvencionado costarricense, para facilitarles una formación permanente que les brinde las herramientas necesarias para el mejoramiento de su desempeño profesional y así promover la prestación de un servicio educativo de calidad, con un claro compromiso social. (Decreto N° 36784-MEP, Considerando I, 2011). Dolan et al. (2010) se refiere a la capacitación en esos términos, pues indica que el fin principal de aumentar la capacidad de los empleados, a través de la

modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, es mejorar el rendimiento de la organización.

6.4 Principales características del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

Como lo indica el Artículo 1° del Decreto N° 36784-MEP (2011), el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez es el órgano encargado de canalizar y tramitar todas las iniciativas internas y externas de desarrollo profesional en el que se involucre el personal docente y administrativo que se encuentra laborando en el MEP.

Dispone de capacidad de gestión financiera y capacidad de contratación administrativa, lo que le permite el manejo de los recursos económicos autorizados por la ley, así como los actos y contratos que se requieran con cargo a esos fondos. Esto supone una gestión presupuestaria independiente y, por ende, la titularidad de un presupuesto propio.

Su accionar debe ajustarse a las políticas educativas emitidas por el consejo superior de Educación (CSE) y por las directrices del Ministro (a) de Educación Pública.

6.5 Estructura y organización del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

El IDP fue creado bajo la dependencia directa del Viceministerio Académico, con la presencia de un Consejo Directivo y el apoyo de un Consejo Asesor.

El Consejo Directivo está conformado por el Ministro (a) de Educación Pública, el Viceministro (a) Académico (a), el Ministro (a) de Ciencia y Tecnología, el Director (a) de la Dirección de Planificación Institucional del MEP, un representante del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y un representante del Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO). (Decreto N° 36784-MEP, Artículo 12, 2011).

El Consejo Asesor integrado por el director ejecutivo, nombrado por el Ministro (a) de Educación Pública, y los jefes de cada uno de los dos departamentos en que se organiza el instituto: Departamento de Desarrollo de Formación Permanente (DFP) y Departamento de Gestión Administrativa (DGA). (Decreto N° 36784-MEP, Artículo 14, 2011).

6.6 Áreas temáticas del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

El trabajo del IDP se enfoca en las siguientes seis áreas temáticas, según el Artículo 3º del Decreto N° 36784-MEP (2011):

- a) *Investigación*: Iniciativas de investigación orientadas a la práctica docente, de manera que contribuya a la reflexión e innovación sobre los perfiles del personal docente en servicio del Sistema Educativo.
- b) *Desarrollo de Planes y Programas*: Gestión, planificación y ejecución de las diferentes actividades de desarrollo profesional, dirigidas al personal docente en servicio del Sistema Educativo.
- c) *Seguimiento y Evaluación*: Establecimiento de los procedimientos y las estrategias necesarias para evaluar las actividades de capacitación y darles seguimiento, así como para determinar el impacto en el desempeño laboral del personal docente capacitado.
- d) *Certificación del personal docente en servicio*: Implementación de los procedimientos de certificación del personal en servicio docente, docente técnico y docente administrativo del MEP, que haya sido capacitado por el Instituto, de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto del Servicio Civil.
- e) *Material de apoyo*: Producción y reproducción de materiales de apoyo para diversas actividades que promuevan el desarrollo profesional.
- f) *Administración de Proyectos*: Planificación y ejecución de los diferentes proyectos que surjan de las necesidades del IDP y del Plan Estratégico

Institucional, para lo cual cuenta con profesionales interdisciplinarios capaces de generar una respuesta oportuna en el corto y mediano plazo.

6.7 Objetivos del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

De acuerdo con el Artículo 2° del Decreto N° 36784-MEP (2011), los objetivos que debe cumplir el IDP son los siguientes:

1. Fortalecer los valores en que está fundado el Estado Costarricense.
2. Realizar de manera efectiva y eficiente las etapas involucradas en el desarrollo profesional.
3. Crear espacios para la reflexión, la investigación, el análisis y la interacción pedagógica y cultural entre el personal docente en servicio.
4. Impulsar planes de capacitación y actualización del personal docente en servicio, que garanticen su desarrollo profesional y su certificación, que lo doten de los conocimientos necesarios y una conciencia crítica y proactiva, para que pueda actuar responsablemente frente a los requerimientos del Sistema Educativo Costarricense.
5. Promover que el personal docente en servicio sea sujeto y objeto de un proceso de capacitación-actualización y auto-aprendizaje, de manera que le permita enlazar conocimientos previos con nuevas investigaciones, en un proceso de formación coherente e integral.
6. Promover mediante un vínculo de cooperación y coordinación con las instituciones de Educación Superior, o cualquier otra organización, nacional o internacional, involucrada en procesos de capacitación de educadores, que el personal docente en servicio del MEP tenga acceso a los saberes producidos que estén relacionados con su quehacer profesional, así como la capacidad para operar sobre ellos.

7. Promover y garantizar la educación inclusiva, la perspectiva de género, la diversidad cultural, el medio ambiente y el desarrollo humano, así como la formación académica, humanística y pedagógica del personal docente, docente técnico y docente administrativo en servicio del MEP.

6.8 Metas del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

Según A. Vargas González (comunicación personal, 15 de marzo, 2012), actualmente, el foco de atención de esta institución se encuentra en las siguientes metas:

- Desarrollo de un proyecto para incorporar las competencias digitales en el cuerpo docente, debido a que uno de los mayores problemas con los que cuenta hoy el sistema educativo es que los docentes en su formación universitaria no adquieren las herramientas tecnológicas necesarias para asumir el reto presente en las aulas; por lo tanto, al IDP le corresponde realizar un esfuerzo en ese sentido. Cabe mencionar, la importancia de esta iniciativa; ya que, como lo señala Dolan et al. (2010), la capacitación es muy importante cuando las organizaciones se encuentran frente a nuevas tecnologías, pues de no llevarse a cabo corren el riesgo de que los empleados se queden con conocimientos obsoletos.

El proyecto se está llevando a cabo desde hace un año, en convenio con la Universidad Nacional, el cual inició con un diagnóstico que dará pie a la creación de un perfil de las nuevas competencias en tecnología requeridas por los docentes, esto con el fin de poderlo trasladar al Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), para que en un corto o mediano plazo se logre cambiar parte del currículo y que desde la formación inicial los docentes puedan adquirir estas competencias. Una vez

terminado el estudio, se pretende socializar el perfil con la Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia, para que también puedan tomarlo en cuenta.

- Creación y mantenimiento de una plataforma de aprendizaje o campus virtual, impulsado por las nuevas tendencias tecnológicas, sin que ello implique grandes gastos. Lo cual pone en evidencia el procedimiento al que hace mención Chiavenato (2007), quien menciona que el análisis que se debe realizar en todo proceso de detección de necesidades de capacitación, debe ir más allá del estudio de la empresa, abarcando el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta; ya que, es importante que, conforme las necesidades de la empresa cambian, la capacitación atienda las nuevas necesidades.

Este esfuerzo inició en el 2011, habiendo ya establecido una plataforma en versión 20.0, en la que están disponibles los primeros seis u ocho cursos virtuales, dirigidos al cuerpo docente, con la idea de más adelante también hacer participe de este proyecto al cuerpo administrativo.

- Lograr la descentralización del instituto en materia de capacitación docente, para que este sea un órgano rector y no ejecutor en el proceso, enfocado en coordinar con cada una de las veintisiete sedes regionales lo que se pretende en materia de competencias docentes, en función de las líneas estratégicas del Ministerio. Esto se ajusta a lo que señala Chiavenato (2007), quien considera que la capacitación, si bien es una función de staff, es una responsabilidad de línea; es decir que la responsabilidad debería de ser asumida por todos los niveles de la organización, haciendo necesario que

cada administrador y supervisor reciba asesoría especializada en la materia, con el fin de afrontar esa responsabilidad.

A su vez, para que la capacitación pueda desarrollarse a nivel regional, se requiere proveer a todas sedes de la infraestructura, tanto tecnológica como arquitectónica, necesaria para que puedan ejecutar los cursos en su propio espacio, sin tener que solicitar recursos en las escuelas.

- Crear un sistema administrador de la capacitación, que agilice todos los procesos, desde el ingreso y el seguimiento de los focaps, hasta las consultas que el personal en servicio podría realizar respecto a su situación de capacitación, por ejemplo, obtener mediante el número de cédula un informe de los títulos documentados; ya que, actualmente, todos los procedimientos se realizan de manera manual. Con este propósito, el instituto se encuentra realizando un diagnóstico y un levantamiento de requerimientos, para luego proceder con la licitación para la contratación respectiva.

Valencia (2008a) menciona la importancia de llevar a cabo un proyecto como este, para simplificar la labor de control administrativo de la capacitación y facilitar la interpretación de la información disponible al hacer uso de un programa o sistema de este tipo, lo que a su vez facilita la toma de decisiones.

- Crear un sistema electrónico de evaluación de la capacitación, con el fin de poder realizar cambios a tiempo en caso necesario; lo que resulta sumamente importante, de acuerdo con Dolan (2010), quien indica que la evaluación es una actividad útil y necesaria en todo proceso de capacitación,

pues sin ella es imposible determinar si el programa cumplió con los objetivos.

La evaluación que se pretende implementar estará basada en una encuesta, enviada de forma digital a los participantes, por parte del IDP, cuando se encuentren a la mitad del curso, en la cual se les solicitará opinar respecto a la temática desarrollada, al desempeño del docente, a la importancia de los contenidos, a la claridad y cumplimiento del programa, entre otros aspectos. Valencia (2008c) se refiere a este procedimiento como una evaluación de reacción, en la cual se investiga la opinión o el estado de ánimo de los participantes respecto al curso en general; para que luego la información recopilada pueda ser analizada, cuantificada e interpretada, y servir de realimentación a aquellas personas o facilitadores que tienen la posibilidad de modificar los aspectos que no logren satisfacer las expectativas de los participantes.

Asimismo, una vez implementado el sistema de evaluación el instituto dispondrá de una base de datos de proveedores de capacitación y, consecuentemente, generar estadísticas.

- Se pretende tener, en algún momento, dos tipos de capacitación, dirigidos tanto al cuerpo docente como administrativo. El primer tipo sería el desarrollado a partir de la solicitud formal de las jefaturas de los diversos departamentos o sedes regionales; el segundo correspondería a aquellos cursos en línea que el personal en servicio podría llevar cuando lo considere necesario, de forma gratuita, con el fin de actualizar conocimientos generales, a los cuales tendría acceso a través de la plataforma o el campus virtual del instituto. Tener claro este panorama es parte de lo que

Chiavenato (2007) sugiere, cuando señala que es importante definir los medios que serán empleados en para capacitar, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

6.9 Proceso de capacitación llevado a cabo para el personal docente y el administrativo

A. Vargas González (comunicación personal, 15 de marzo, 2012) se refiere a la capacitación en dos direcciones:

Mientras la capacitación docente se ejecuta siguiendo un eje transversal, por tratarse de una población homogénea, la capacitación del personal administrativo no se puede generalizar, debido a que cada profesional tiene sus propias competencias, según el área en que labore. Por lo tanto, al personal administrativo se le ha venido capacitando de acuerdo con la solicitud de los jefes de departamento, en cualquier época del año y de forma especializada.

Actualmente, se intenta tener con anticipación una lista anual de todos los cursos necesarios a nivel administrativo, para luego filtrarlos y organizarlos de tal manera que puedan cruzarse e impartirse con mayor eficiencia, haciendo partícipes a personas de múltiples departamentos. Esto en una misma línea con la opinión de Dolan (2010), respecto a la manera en que se deben implementar los programas de capacitación, pues indica que, aunque estos se diseñan para enseñar habilidades concretas a determinados grupos de personas, en algún momento podría resultar útil mezclar dos o más grupos, para facilitar procesos de trabajo en equipo y ayudar a que se desarrollen habilidades útiles para proyectos de círculo de calidad.

Siguiendo este procedimiento el instituto podrá establecer anualmente un plan de capacitación para el personal administrativo, en común acuerdo con todas las jefaturas y en un tiempo prudencial. Chiavenato (2007) se refiere a la importancia de involucrar de esa manera a los dirigentes de la empresa, afirmando que la capacitación se debe hacer con esfuerzos coordinados entre todos aquellos que están ligados al asunto y con el respaldo de los directivos, considerando que el costo implícito es una inversión que producirá dividendos a mediano o corto plazo.

6.10 Acciones complementarias a la labor del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP)

A partir de la existencia de un órgano encargado de potenciar el desarrollo profesional del personal en servicio del MEP, primero el Centro Nacional de Didáctica y luego el Instituto de Desarrollo Profesional, a lo largo del tiempo, el Ministerio de Educación Pública ha sido ejecutor o participe de diferentes planes y programas que favorecen la capacitación. Algunos de ellos son:

- ✓ Proyecto Apoyo a la Educación Secundaria (PROEDUCA)
- ✓ Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (PROMECE)
- ✓ Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense (SIMED)
- ✓ Sistema Nacional de Formación y Desarrollo Humano (SIFOPER)
- ✓ Programa Nacional de Desarrollo para Administradores de Educación (PRONDAE)
- ✓ Plan Nacional de Capacitación a Distancia para el personal docente y administrativo de la educación básica costarricense (PLANACADI)

- ✓ Comunidad Educativa de Centroamérica y República Dominicana (CEDUCAR)

Cada una de estas iniciativas ha incluido dentro de sus componentes u objetivos el fortalecer la capacitación y la actualización profesional de las personas que forman parte del sistema educativo costarricense, con el fin principal de mejorar la calidad de la educación; en concordancia con lo planteado por Horley (citado por Chiavenato, 2007), quien indica que la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

VII. CONCLUSIONES

Desde 1989 el Ministerio de Educación Pública (MEP) ha realizado esfuerzos significativos a favor de la capacitación, mediante la creación de un órgano especializado en la formación permanente del personal en servicio, tanto en el área docente como administrativa; en un principio, el Centro Nacional de Didáctica (CENADI) y, posteriormente, a partir del 2007, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez (IDP).

Actualmente, el IDP está atravesando por un proceso de reestructuración organizacional y ajuste de funciones, así como en una etapa de remodelación en infraestructura, que responde a la planificación de esa serie de cambios internos; todo esto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas planteados por la administración, de acuerdo con las líneas estratégicas del MEP.

El IPD fue creado bajo la dependencia directa del Viceministerio Académico, con la presencia de un Consejo Directivo y un Consejo Asesor, para mejorar el desempeño profesional del personal en servicio del MEP y así promover la prestación de un servicio educativo de calidad.

El trabajo desarrollado por el IDP se enfoca en las siguientes seis áreas temáticas: Investigación, Desarrollo de Planes y Programas, Seguimiento y Evaluación, Certificación del personal docente en servicio, Material de apoyo y Administración de Proyectos.

El IDP tiene claramente establecidos sus objetivos y sus metas, que giran en torno al desarrollo profesional del personal del MEP y, consecuentemente, al adecuado cumplimiento de los requerimientos del Sistema Educativo Costarricense.

En estos momentos, el IDP se encuentra en un período de mejora en cuanto al proceso de capacitación, en el cual se pretenden implementar diversas herramientas tecnológicas, que agilicen los procedimientos implícitos en cada una de sus etapas: detección de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación de ese programa y evaluación de los resultados.

Un logro importante del IDP en materia de innovación tecnológica lo constituye la creación de una plataforma virtual, en la que se ha venido trabajando desde el 2011 y que hasta ahora está disponible para el cuerpo docente, con la proyección a corto plazo de poder ampliar el servicio a nivel del personal administrativo.

El IDP desarrolla la capacitación de manera diferenciada entre el personal docente y el administrativo. La capacitación dirigida al cuerpo docente se caracteriza por ser generalizada, debido a la homogeneidad de la población, mientras que aquella

dirigida al personal administrativo tiende a ser más especializada, de acuerdo a las características y competencias propias de cada área.

En lo que se refiere al cuerpo docente, el IDP proyecta la posibilidad de lograr mayor autonomía por parte de las sedes regionales en el proceso de capacitación, con pretensiones a asumir por completo un rol de facilitador en el proceso y ha desligarse de una función meramente ejecutora.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda robustecer cada una de las metas planteadas por el IDP y continuar trabajando de forma planificada, para que puedan llegar a término y así contar con procedimientos más eficientes, empleando la tecnología como principal recurso al implementar cada una de las etapas del proceso de capacitación.

Es importante que el IDP se encargue de dar a conocer al cuerpo docente y administrativo su labor, como ente encargado de desarrollar profesionalmente y de forma continua al personal en servicio del MEP, destacando sus principales logros y sus proyecciones, con el fin de motivar y crear un mayor sentimiento de identidad y pertenencia en el personal.

Se considera oportuno difundir, periódicamente, a nivel de todo el Ministerio, los marcos generales de acción a los que debe sujetarse el cuerpo docente y el administrativo en materia de capacitación; pues, lograr que el personal se apropie de las políticas y los procedimientos de aplicación de este proceso, constituye un paso muy importante para crear una cultura de capacitación.

IX. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2010). *La gestión de los recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- El Presidente de la República y el Ministro de Educación Pública (1988). *Decreto N° 18752-MEP, Creación del Centro Nacional de Didáctica*, en La Gaceta N° 17 del 24 de enero de 1989. San José, Costa Rica.
- El Presidente de la República y el Ministro de Educación Pública. (2011). *Decreto N° 36784-MEP, Reglamento de la Ley N° 8697 Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano*, en La Gaceta N° 196 del 12 de octubre del 2011. San José, Costa Rica.
- Valencia, E. (julio, 2008a). *Administración estratégica de la capacitación*. I Módulo presentado en el Seminario-Taller Programa para Estrategas de la Capacitación de la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos, San José, Costa Rica.
- Valencia, E. (agosto, 2008b). *Detección de necesidades de capacitación*. II Módulo presentado en el Seminario-Taller Programa para Estrategas de la Capacitación de la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos, San José, Costa Rica.
- Valencia, E. (setiembre, 2008c). *Medición de la rentabilidad*. III Módulo presentado en el Seminario-Taller Programa para Estrategas de la Capacitación de la

Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos, San José, Costa Rica.

Werther W.B. & Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

X. ANEXOS

Anexo N° 1

Guía para la entrevista al Director del Instituto de Desarrollo o Profesional Uladislao Gámez (IDP)

1. ¿En qué año se crea el IDP y en qué condiciones?
2. ¿Cómo está trabajando el IDP?
3. ¿Cuáles son los principales propósitos y metas del IDP?
4. ¿De qué manera se realiza el proceso de capacitación para el personal docente y el administrativo?
5. ¿Cómo se definen los temas y contenidos de los cursos de capacitación?
6. ¿Cuáles son los métodos o técnicas que se emplean al impartir la capacitación?
7. En el proceso de capacitación, ¿cómo se contempla la evaluación de los resultados?