

Algunos Criterios para el mejoramiento de la Gestión de la Capacitación y Desarrollo Profesional para la ECEN

AIDA BEATRIZ AZZE PAVÓN
Asesora Académica de la ECEN.
aazze@uned.ac.cr

Recibido: 10 febrero 2015

Aceptado: 9 marzo 2015

RESUMEN

Se presenta la importancia de los procesos de Capacitación y el Desarrollo Profesional, a partir de análisis de documentos nacionales, institucionales y particulares de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales de la UNED. Se propone un marco teórico apoyado en los conceptos y fases propuestos por el autor J. Hintze. Se propone algunos criterios para el mejoramiento de la de gestión aplicado a los procesos de capacitación y desarrollo profesional del personal académico, acorde a las necesidades de desarrollo académico que se requiere para atender a las necesidades nacionales.

Palabras claves: Gestión, capacitación, desarrollo profesional, mejoramiento.

ABSTRACT

The importance of the processes of Training and Professional Development is presented, based on analysis of national, institutional and specific documents from the School of Natural Sciences at the UNED. A theoretical framework supported on concepts and phases proposed by the author J. Hintze are proposed. Some criteria for management applied to the processes of training and professional development of academic staff proposed, according to the needs of academic development required to meet national needs.

Key word: Management, training, professional development, management

1. Introducción

Importancia de la Capacitación y Desarrollo Profesional para el país, las instituciones y carreras universitarias

1.1. Costa Rica. Primer Informe del estado de la ciencia, la tecnología y la innovación. ECTI (2014)

En esta publicación a partir de la pregunta generadora y de los estudios pertinentes para dar respuesta a esta, se destacan tres conclusiones de suma importancia.

¿Cuenta Costa Rica con Recursos Humanos que sustenten el desarrollo de la ciencia de la tecnología y la innovación?

- Importancia del tema para la Nación: Costa Rica *debe preparar recursos humanos* en sintonía con los requerimientos del desarrollo capaces de adaptarse al cambio y generar progreso para todos los habitantes de la nación.
- Situación del país. Personal de ciencia y tecnología *con problemas de relevo generacional, brechas de género y endogamia académica.*
- Implicaciones de política pública. Atender con urgencia el *relevo generacional en las áreas de Ciencias Agrícolas e Ingeniería Agronómica (Carreras que se ofrecen en la Escuela de Ciencias exactas y Naturales de la UNED)*

1.2. La Universidad Estatal a Distancia (UNED. Propuesta de Lineamientos de Políticas Institucionales (2014-2018) para el desarrollo profesional de los recursos humanos.

Como parte de las políticas del Desarrollo Profesional de los Recursos Humanos, la UNED propone los siguientes lineamientos y políticas:

Lineamiento 146. Con la meta de que todos los funcionarios académicos cuenten con una maestría académica o un doctorado, debe fortalecerse el programa de becas; además, éste debe expandir su apoyo para actividades de actualización, especialización y diversificación profesional.

Lineamiento 147. Debe facilitarse la asistencia a actividades académicas, tales como congresos y conferencias, además de promoverse todo tipo de intercambio académico.

Lineamiento 150. Deberá formular, aplicar y consolidarse un Plan de Desarrollo Humano adecuado para el proyecto de universidad expuesto en estos lineamientos, construido con una metodología participativa que recoja las aspiraciones de los funcionarios y las proyecciones a futuro de las diferentes instancias institucionales.

1.3. El Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior Costarricense y su impacto en la UNED.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) está inmersa en un contexto nacional e internacional con nuevos retos y oportunidades. Consciente de los nuevos desafíos, de su función social y su liderazgo en la educación a distancia; la UNED y el gobierno de Costa Rica suscribieron *el Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI) para la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) por las universidades que conforman el CONARE*.

Para el desarrollo de este Plan, en la UNED se elaboró un documento llamado “Procedimientos para la ejecución de las iniciativas relacionadas con la formación, capacitación y pasantías de los proyectos AMI”, con el objetivo de reforzar el “Reglamento de Becas” ya existente en la UNED. En el documento que establece los procedimientos particularmente apunta a la capacitación y desarrollo en dos iniciativas la 5 y la 6.

La Iniciativa 5 beneficia particularmente a la ECEN, al fortalecer las condiciones para el establecimiento de las nuevas carreras de ingeniería (Industrial, Telecomunicaciones y Sanitaria)

por medio de pasantías, congresos, doctorados y postdoctorados.

La iniciativa 6. Formación y capacitación para el modelo de educación a distancia lo que incluye capacitaciones en cursos cortos y congresos nacionales e internacionales, así como pasantías tanto a organizaciones públicas como privadas de alto nivel.

1.4. La Escuela de Ciencias Exactas y Naturales. Caracterización.

Conformación y Crecimiento.

- La Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, se encuentra en un constante proceso de mejoramiento, acreditación y de creación de nuevas ofertas académicas, este panorama de crecimiento gradual requiere de capacitación y desarrollo continuo de sus profesionales administrativos y académicos para satisfacer las necesidades del puesto y del desarrollo académico en general.
- Las carreras que se imparten en la ECEN. Son carreras priorizadas a nivel nacional como son las carreras de ciencia de la tierra tales como Ingeniería Agronómica, Agroindustrial y la carrera de Manejo de Recursos Naturales, Así como carreras de fuerte base científico-tecnológica como son las Ingenierías: Informáticas, Industrial y la incorporación de la ingenierías en Telecomunicaciones y Aguas.
- La escuela también cuenta con carreras que dan sustento a las anteriores así como preparan para la enseñanza, estas son; Enseñanza de la Matemática, Física, Química y Biología base para el desarrollo científico y tecnológico, social y en particular para las carreras que se ofertan.

Relación Escuela-Sociedad.

- Al mismo tiempo coherente con la línea nacional planteada por ICTI; (2014), requiere responder al relevo generacional en un corto y mediano plazo, eliminar la endogamia académica garantizando la participación de sus académicos en actividades de índole

internacional, relacionadas con sus objetos de trabajo.

- Atendiendo a estas necesidades en el Plan de trabajo de la dirección 2014-2018, (ECEN-2014), establecen como metas en el desarrollo de los recursos humanos de la ECEN

Formación Profesional de la ECEN

- “Establecer un plan de largo y mediano plazo sobre las necesidades de la formación del personal profesional de la escuela, para lo que es necesario elaborar un plan de relevos del personal que permite concretar un cronograma oportuno para impulsar la promoción de los profesionales de la Escuela, en consecución de sus grados y posdoctorados”

Capacitación y actualización del personal ECEN

- “Establecimiento de un cronograma de capacitación y actualización de los funcionarios, en las diferentes disciplinas de la escuela, además de las áreas administrativas y control interno”
- “Incentivar la vinculación con universidades extranjeras afines a las áreas de conocimiento de las carreras de la ECEN, en coordinación con la Dirección de Internacionalización.
- “Establecer programas de cooperación nacional e internacional que permitan potenciar las capacidades académicas y administrativas de los docentes y estudiantes de la ECEN.
- “Impulsar la participación en pasantías par académicos y estudiantes.

1.5. Valoraciones del estado actual de la Gestión de la Capacitación y Desarrollo Profesional, como apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación.

Existen nacionalmente situaciones que requieren de la Gestión del Desarrollo Académico de la ECEN. El encontrándose en línea estas aspiraciones con las políticas públicas, señaladas en el Informe ECTI (2014): Atender con urgencia el relevo generacional en las áreas de Ciencias Agrícolas e Ingeniería Agronómica, ofertándose en la ECEN carreras tales como

Ing. Agronómica, Ing. Agroindustrial, así como Manejo de Recursos Naturales.

Existen Institucionalmente (UNED): Factores Claves de Éxito así como Lineamientos de Políticas Institucionales en la UNED y un Plan de Desarrollo Académico de la Vicerrectoría Académica, que establecen la necesidad así como iniciativas para la capacitación y desarrollo profesional, las que se reflejan a nivel de escuela en el Plan de Trabajo de la Dirección de la ECEN (2014-2018)

En la práctica existen programas a nivel institucional que atienden las capacitaciones del personal académico y administrativo, entre ellos el CECED y Recursos Humanos. Además, existe una dependencia adscrita al CECED que se ocupa del proyecto AMI, que cuenta con reglamentos y un consejo académico para aprobar pasantías, estudios de postgrados, además del Consejo de Becas (COBI.)

Independiente de contar con programas a nivel institucional e interuniversitarios, para el desarrollo profesional, la aprobación de doctorados y pasantías por el proyecto AMI, no existe un modelo de Gestión para la Capacitación y Desarrollo Profesional que se aplique para los fines indicados.

En la práctica los procesos por el proyecto AMI, se concretan con lentitud pese a las necesidades de la ECEN, de que se ejecute la Iniciativa 5 en particular. Por ejemplo: las cuatro becas solicitadas para pasantías a inicios del 2014, fueron ejecutadas en noviembre y diciembre, de las becas correspondientes a doctorados han iniciado su ejecución dos en febrero del 2015, quedando una pendiente hasta el momento

Sin embargo, la ECEN a partir de formas no regulares y el esfuerzo de los docentes, ha sido beneficiada con becas para congresos, pasantías y capacitaciones otorgadas por “vías alternas o no formales” tanto institucionales, nacionales, e internacionales. En el caso de las institucionales al ser rechazadas o demoradas por las vías establecidas oficialmente en la universidad, se elevaron las solicitudes a niveles superiores, las que fueron aprobadas y financiadas por instancias de la Rectoría.

En general se registran en la ECEN 26 salidas de docentes a eventos internacionales en el 2014. De estas 21 docentes asistieron a pasantías, capacitaciones y congresos, de las que cuatro (4) docentes fueron aprobadas por el proyecto AMI-COBI, en particular a la pasantía relacionada en la iniciativa 5 para el fortalecimiento de los laboratorios de las ingenierías, no así las que se refieren a grados académicos, denotándose los esfuerzos por buscar vías para el Desarrollo Profesional de los docentes.

De lo anteriormente expuesto, aunque se refleja la necesidad de la preparación de los recursos humanos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología que se desarrolla en la Universidad, no se denota que exista un modelo de gestión de la capacitación y desarrollo profesional que avance y responda de manera fluida a las necesidades de la escuela, la universidad y la nación.

Problema. Se necesita mejorar los procesos de Capacitación y el Desarrollo de los Profesionales, integrando los factores que intervienen en éstos, tanto nacionales, como institucionales, para agilizar los procesos en las escuelas y sus carreras.

Objetivo. Desarrollar algunos criterios, teóricamente fundamentados para la capacitación y desarrollo profesional de los académicos que integre las necesidades y potencialidades nacionales, institucionales con las de las Escuelas, en particular la ECEN, presentada como un caso particular.

Para ello se requiere Marco Teórico, y se ha seleccionado el Modelo de Capacitación y Desarrollo Profesional de J. Hintze, especialista argentino en el tema.

2. Marco Teórico

El Modelo de J. Hintze: Conceptos y fases para la Capacitación y Desarrollo Profesional de los Recursos Humanos.

El modelo desarrollado por (Hintze, J./2014), para organizaciones públicas en general, nos ha servido de base y permitido su adecuación a los

procesos de capacitación y desarrollo que se trabajan en dependencias universitarias como el caso de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, de la Universidad Estatal a Distancia.

2.a. Concepto capacitación y desarrollo del capital humano o desarrollo ó desarrollo del personal.

Este autor conceptualiza y cito; “Los procesos de desarrollo de capacidades orientados en algunos casos a la adecuación de las capacidades de los recursos humanos a las necesidades de los puestos de trabajo existentes o potencialmente necesarios en la organización (logro de capacidades específicas) y en otros, al crecimiento profesional de las personas con independencia de la aplicación que se les dé. Los de primer caso se refieren a la capacitación, y los del segundo al desarrollo del capital humano o desarrollo del personal”.

2.b. Fases del proceso de capacitación y desarrollo profesional

Las fases para el proceso de capacitación y formación de profesionales, se han tomado del modelo desarrollado por (Hintze, J. 2014) para organizaciones públicas en general, y adecuado a los procesos de capacitación y desarrollo que trabajan en dependencias universitarias como el caso de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, de la Universidad Estatal a Distancia.

Fase I. Identificación de las necesidades organizacionales potenciales.

Comienza con la identificación de las necesidades organizacionales potenciales, a su vez esta identificación debe de detectar las necesidades **organizacionales** (1) y sus efectos en la detección de las necesidades de sistemas **personas-puestos** (2)

En esta fase deben identificarse las necesidades organizacionales potenciales, las necesidades-país, lo cual influye directamente en la estructura organizacional de la institución, las que identificaremos como los niveles Institucionales, de Escuela y de Puestos. Lo expuesto implica un trabajo sumamente cuidadoso en la siguiente Fase de planificación (II) para

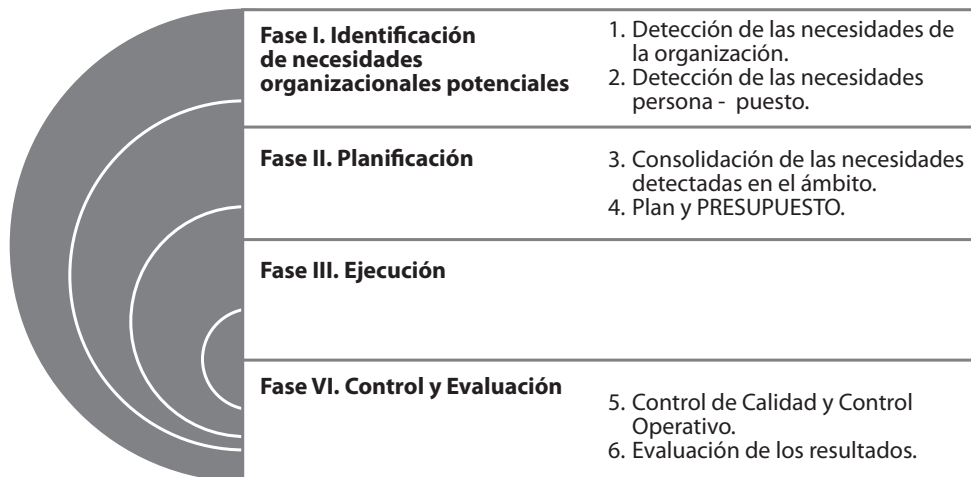


Figura 1. Fases para una EJECUCIÓN de la Capacitación y Desarrollo de Profesionales. (Adaptado de J. Heintze).
Fuente, Hintze (2014). Figura elaborada por A. Azze.

que tanto la capacitación como el desarrollo profesional, den los frutos deseados.

Fase II. Planificación.

Esta fase se caracteriza por la consolidación e integración de las necesidades detectadas a todos los niveles organizativos de la institución, la definición de su grado de priorización dependiendo de las necesidades-país, lineamientos y políticas institucionales, escuelas, carreras y la relación persona-puesto de trabajo. Estas variables deben dar lugar a un Plan de Trabajo, que a pesar de su complejidad de respuestas a todos los niveles institucionales, en relación al presupuesto asignado para atender a los recursos que se requieren en general y en particular en cada una de las escuelas y áreas en que se ejecuten los procesos de capacitación y de desarrollo profesional.

Las fases I y II, constituyen la premisa de la “Ejecución como célula del proceso de gestión”, así como la garantía de su calidad y validez de los planes para el desarrollo de capacidades generales y específicas para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo o para el desarrollo del

potencial de la organización para funciones futuras. Lo que se concreta en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Fase III. Ejecución.

Comprende los cursos de capacitación para los puestos, así como los procesos de desarrollo profesional, los que deben de atender a las demandas de la ciencia y la técnica, el relevo generacional, a las necesidades de ciencias e ingenierías priorizadas a nivel nacional, a los lineamientos y políticas de la universidad y a los planes de desarrollo de las escuelas, sus carreras y áreas disciplinares.

Fase IV. Control y Evaluación.

Para el Control, Hintze plantea dos tipos: control de la calidad y control operativo.

Definiéndose como control de la calidad como la información estratégica para la gestión, así como control operativo para la identificación de los avances logísticos de los procesos. Por último se requiere de la Evaluación de los resultados. Como información estratégica del logro.

3. Algunos criterios para el mejoramiento de la Gestión de la Capacitación y desarrollo profesional para la ECEN, basados en el Modelo de Hintze(2014)

3.1 A partir del modelo presentado en epígrafe anterior, proponemos diferenciar los conceptos de “capacitación y desarrollo profesional” e identificar las dependencias que tienen a su cargo de ejecutarlas en las instituciones universitarias.

La Capacitación en la UNED. Para Hintze (2014), en la gestión del conocimiento, el concepto capacitación deviene en las capacidades específicas necesarias para el trabajo actual (puesto), y desarrollo profesional para funciones futuras. En el caso de la UNED, el concepto de capacitación define las capacidades (conocimientos, habilidades y hábitos) que debe tener cada funcionario (académico o administrativo) en su “puesto de trabajo” para un desarrollo competente de sus funciones. Para alcanzar la capacitación, a nivel Institucional, existen dependencias que se ocupan de ofrecer capacitaciones a los encargados de la docencia (tutores, encargados de cátedra y programa) el Centro de Capacitación de Educación a Distancia (CECED); así como de aspectos generales de todos los puestos a ocupar por los funcionarios de la UNED ofrecidos a través de la Oficina de Recursos Humanos, tales como los cursos de Inducción a la UNED, Ética Profesional, Control Interno, Preparación para la Jubilación y otros. En el Lineamiento 55, de las políticas de la UNED, se establece: “Los profesores de las cátedras deben de analizar constantemente sus conocimientos didácticos, mediante el estudio informal o no formal, y la asistencia a cursos de capacitación”

El Desarrollo Profesional en las Escuelas, Definidas por Hintze (2014) como las “capacidades para el mejoramiento continuo”, implica además el cambio generacional de puestos tanto académicos como administrativos, la obtención de grados académicos para el mejoramiento y

actualización continua de la oferta académica, así como asegurar la integración de las componentes de la academia (docencia, investigación, extensión) acorde a las necesidades propias de cada carrera, la institución y la nación. Al respecto la UNED, tiene Lineamientos de Políticas que apoyan estas necesidades.

Por ejemplo:

Lineamiento 41. Las áreas sustantivas de la Universidad deben de integrarse en forma sistémica, de tal manera que sus acciones se complementen y potencien mutuamente para enriquece la academia; tal integración debe abarcar no sola una comunicación fluida, sino una mayor imbricación en los quehaceres.

Lineamiento 54. Lo profesores de las cátedras deben de formarse continuamente mediante estudios de postgrado, especialización y actualización; asimismo deben desarrollar regularidad actividades de investigación y extensión centradas en los temas de su formación y labor docente.

En el caso de la ECEN y otras escuelas, estas necesidades a corto, mediano a largo plazo, requieren ser identificadas por las cátedras en conjunto con los programas o carreras a los que pertenecen con el fin de complementar las acciones académicas que se requieran así como alcanzar las líneas de desarrollo establecidas. Para una vez aprobados estas líneas de desarrollo académico por la Dirección y el Consejo de Escuela, serán incluidas en la “planificación y presupuesto” que otorgue la Universidad a la Escuela.

3.2. Niveles que intervienen en la Gestión de la Capacitación y el Desarrollo Profesional.

La Gestión de la Capacitación y el Desarrollo de Profesionales, no solo debe de corresponder a políticas, lineamiento o planes ocasionales, en el caso de instituciones universitarias, es un proceso que debe de considerar dos direcciones, primero desde la necesidad social al programa o carrera; y segundo desde el programa al requerimiento de las necesidades sociales en cuanto al desarrollo de profesionales universitarios.

El Contexto Nacional. La detección de las necesidades, primera fase de la gestión, debe



Figura 2. Tipos de necesidades a tener en cuenta en la fase de planificación y definición de recursos.
Figura elaborado por A. Azze.

de responder a las necesidades de desarrollo del contexto nacional y a los cambios tecnológicos, que ocurren en la actual sociedad del conocimiento.

La Institución (UNED). Estas necesidades sociales deben ser analizadas e integradas a las políticas de la institución y aprobadas como lineamientos para el desarrollo académico de la universidad. En el ámbito Institucional específicamente en la etapa de planificación, deben integrarse las necesidades de capacitación por puesto, las necesidades de desarrollo profesional, en las diferentes áreas administrativas y académicas, solicitadas por cada Escuela, a partir de los proyectos de mejoramiento quinquenales y anuales de las carreras, como resultado de ese análisis debe de convenirse a nivel institucional, los recursos que se requieren y desarrollarse el Plan y presupuesto.

La Escuela. Una vez integradas las necesidades, y desarrollada la planificación, teniendo

en cuenta las áreas y líneas de desarrollo a priorizar según los recursos disponibles, y una distribución equitativa de los recursos a las diferentes escuelas, se convenían los cursos de capacitación, así como el plan de desarrollo profesional de cada Escuela. Estas necesidades deben ser informadas en el caso de la UNED, con tiempo para que sean incluidas a tiempo en el presupuesto institucional.

La Carrera. Constituida por el director del programa y los encargados de cátedra que la integran, desarrollarán sus respectivos planes de capacitación según los puestos que ocupen (tutores, asistentes, cátedras y programas) , así como el Plan de Desarrollo Académico, teniendo en cuenta las áreas disciplinares de las carreras, las capacidades y competencias a desarrollar en los estudiantes, las investigaciones y acciones sociales o extensión, de manera integrada, como forma de enriquecer el currículo al mismo tiempo de aportar a los cambios científicos-técnicos .

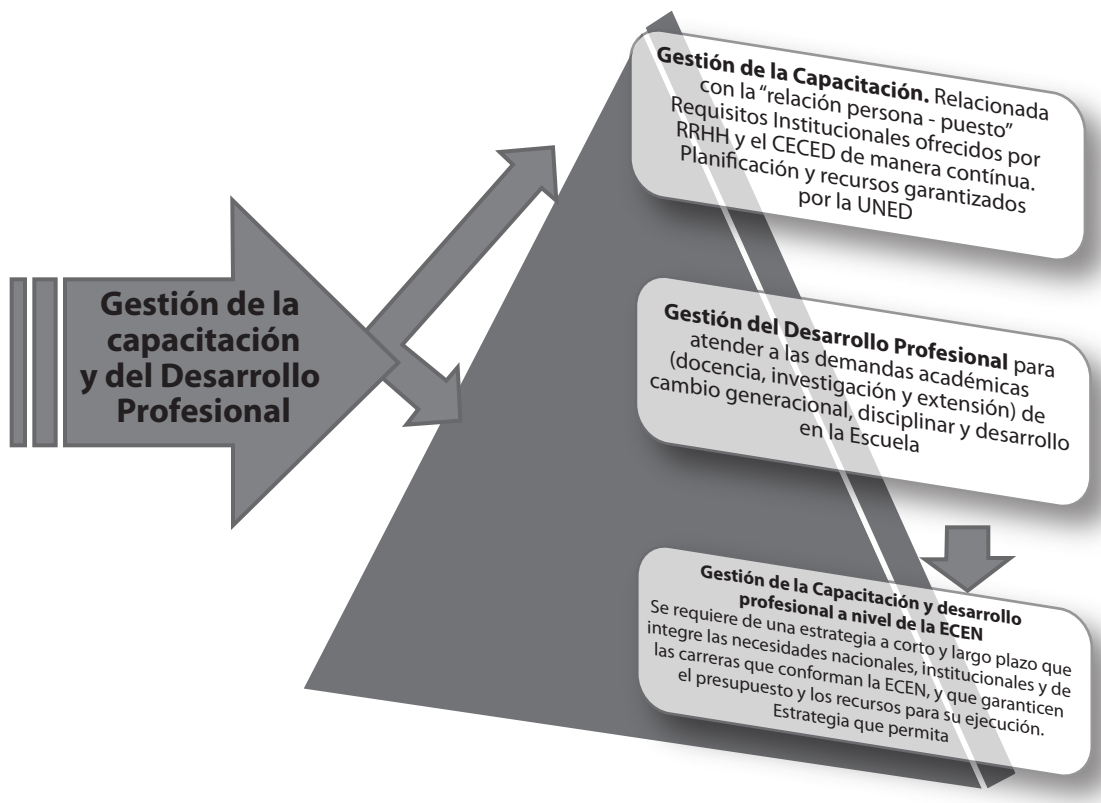


Figura 3. Propuesta para la Gestión de la Capacitación y el Desarrollo Profesional.
Figura elaborada por A. Azze.

De ahí que un proceso de capacitación y desarrollo profesional, no obedece a una sola línea de "gestión de lo general a lo particular", debiendo integrar las necesidades específicas sistema-puesto de cada una de las áreas institucionales, o sea de lo particular a lo general.

La evaluación y el carácter cíclico del proceso. Como fuerte defensora en los procesos de gestión basada en el Círculo de la Calidad, la evaluación, debe de dar paso a una nueva detección de necesidades, a la planificación, ejecución, control y evaluación de cada ciclo planificado, incluyendo la documentación, la que consideramos implícita en las fases mencionadas.

4. Conclusiones

Potenciar los procesos de identificación de necesidades y planificación del financiamiento para la ejecución de los procesos de capacitación y desarrollo profesional, para que estos se

desarrollen con fluidez por las vías formales sin acudir a vías alternas.

Hacer delimitación entre procesos de capacitación vinculado al puesto y a las funciones que en estos se realicen, y de desarrollo profesional orientado al desarrollo futuro de la institución. Los procesos de capacitación, cuentan con el presupuesto a nivel institucional en la Unidad de Capacitación y Becas de la Oficina de Recursos Humanos, y Centro de Capacitación de la Educación a Distancia (CECED).

Se requiere que las personas que representen a cada escuela en el Consejo Académico del AMI, estén vinculadas a las necesidades y proyectos de su escuela y en el caso de la ECEN, los planes de mejora de las carreras y el COMIEX.

5. Recomendaciones

Por lo que se propone a la ECEN que para garantizar la Capacitación y el Desarrollo de los profesionales, debe de incluir en su Plan

Estratégico de la Escuela, las acciones y planes a desarrollar durante el quinquenio, y asegurarse del presupuesto requerido, para el desarrollo de las pasantías y la obtención de grados profesionales en las carreras.

A nivel de Escuela y sus carreras, diferenciar procesos de capacitación continua, vinculándolos a las “funciones del puesto”, estos deben continuar a cargo del Centro de Capacitación en Educación a Distancia: CECED, centro que responde a la Vicerrectoría Académica de la UNED, así como a la oficina de Recursos Humanos, de la Vicerrectoría Ejecutiva, desarrollando el seguimiento a través de los jefes de cátedras, de programas, direcciones o responsables administrativos.

Tener en cuenta las necesidades nacionales en cuanto la formación del relevo profesional en ciencias e ingenierías de la tierra y la agricultura, alineando el desarrollo profesional de estas carreras a las necesidades propias del país.

Los colectivos de carreras deberán elaborar los Planes de Desarrollo de su Personal atendiendo a las necesidades nacionales, a las tendencias del desarrollo científico tecnológico y las necesidades de actualización de sus planes de estudios. Estos planes de cada carrera, a su vez deben de ser compartido con el COMIEX y los jefes de cátedra y programa correspondiente, haciendo uso del triángulo académico: docencia-investigación-extensión, siendo invitado a la misma el representante de la escuela ante el Consejo Académico del AMI, ante el CECED.

Una vez elaborados los planes de desarrollo profesional en las carreras y aprobados en las escuelas requiere que se les incluyan una primera aproximación de los recursos financieros que se requieren, para garantizar la existencia de los

recursos financieros adecuados para ser aprobados por la institución, lo que redundará en una ejecución eficaz y eficiente.

6. Bibliografía

- Azze, A (2014) Informe de labores desarrolladas durante el año 2014. Asesora en Planes de Mejora, ECEN. UNED. Costa Rica.
- COBI-AMI. (2013) Procedimientos de becas institucional. Procedimiento para ejecución de las iniciativas relacionadas con formación, capacitación y pasantías del proyecto AMI. UNED. Costa Rica.
- COBI. (2010) Reglamento de becas para la formación y capacitación del personal de la CIDREB. UNED. Costa Rica.
- ECEN (2014) Plan de trabajo de la dirección (2014-2018). UNED- Costa Rica.
- ECEN (2015) Relaciones entre el plan de desarrollo académico (2012-2017), los lineamientos de políticas institucionales (2014-2018) y el plan de desarrollo de los centros universitarios (2012-2015). Informe a la dirección de la ECEN/Azze.
- Hintze, Jorge (2014) Conceptos Básicos para la gestión de la capacitación en organizaciones públicas. Conferencia. Dirección de Extensión. UNED. Costa Rica.
- Hintze, Jorge (2014) La gestión de la capacitación en el contexto del desarrollo local. Conferencia ppt. Dirección de Extensión. UNED. Costa Rica.
- UNED (2014) Lineamientos de Políticas Institucionales (2014-2018) Consejo Universitario UNED. (En proceso de aprobación).
- VA-UNED (2014) Plan de Desarrollo Académico (2012-2017). Vicerrectoría Académica. UNED. Costa Rica.

