

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN TÉCNICA**  
**PROGRAMA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN TÉCNICA**



**Propuesta de diseño curricular de la oferta educativa del  
Departamento de Educación y Capacitación del Instituto  
Nacional de Fomento Cooperativo a través de un análisis de  
la gestión educativa que permita la mejora continua de los  
procesos formativos**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
EDUCADOR TÉCNICO Y FORMADOR PROFESIONAL,  
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

Liliana Amador Solano  
Tannia Araya Solano  
Katherinne Padilla Barrantes

2022

# HOJA DE APROBACIÓN

**Estudiantes:** *Liliana Amador Solano, Tannía Araya Solano y Katherinne Padilla Barrantes.*

Este Proyecto Final de Graduación fue **APROBADO** por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Educación Técnica, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Educación Técnica.

Mag. Jesús Hernández Araya  
Presidente de la Comisión  
Escuela de Educación Técnica

JESUS ALBERTO  
HERNANDEZ  
ARAYA (FIRMA)

Firmado digitalmente por JESUS ALBERTO HERNANDEZ ARAYA (FIRMA)  
Motivo: Estoy de acuerdo con las partes especificadas de este documento  
Fecha: 2022.06.03 00:21:30 -06'00'

---

M.Sc. Jeison Alfaro Aguirre  
Tutor Proyecto

JEISON ALFARO  
AGUIRRE (FIRMA)

Firmado digitalmente por JEISON ALFARO AGUIRRE (FIRMA)  
Fecha: 2022.05.20 09:38:35 -06'00'

---

M.Sc. Pablo Masís Boniche  
Lector

PABLO  
ALEJANDRO MASIS  
BONICHE (FIRMA)

Firmado digitalmente por PABLO ALEJANDRO MASIS BONICHE (FIRMA)  
Fecha: 2022.05.25 15:42:50 -06'00'

---

Lic. Fanny Obando Cambronero  
Lectora

FANNY OBANDO  
CAMBRONERO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por FANNY OBANDO CAMBRONERO (FIRMA)  
Fecha: 2022.05.20 08:56:01 -06'00'

---

## **Dedicatorias**

### ***Tannia Araya Solano***

*Le dedico este logro a mis hijos, quienes son mi inspiración. A mis padres y familia que siempre me impulsan a mejorar.*

### ***Katherinne Padilla Barrantes***

*Quiero dedicar este trabajo a mi familia, mis hermanas y mi madre que siempre me han apoyado y motivado para seguir creciendo personal y profesionalmente. Además, quiero dedicar este trabajo al movimiento cooperativo costarricense, en el cual he encontrado la forma de combinar dos de mis grandes pasiones: la educación y el cooperativismo.*

### ***Lilliana Amador Solano***

*A Dios y a la Virgen de los Ángeles por su misericordia. A mi mamá Julia por todo su apoyo y solidaridad. A mi compañero de viaje Henry y a mis hijos Kris, Alon e Izak, por ser el impulso para hacer de este sueño una realidad.*

## **Agradecimientos**

### ***Tannia Araya Solano***

*Agradezco a Dios por la bendición que me dio por terminar la licenciatura, a mis hijos y familia por todo el apoyo recibido. También a Lily y a Kathy por la dedicación, paciencia y apoyo, son mujeres valientes y tenaces. Al profesor Jeison por su guía. Al Departamento de Capacitación y Educación del INFOCOOP por permitirnos desarrollar el proyecto.*

### ***Katherinne Padilla Barrantes***

*A Dios, por darme las fuerzas y sabiduría para culminar esta meta, a mi familia por su incondicional apoyo, a mi pareja por amor y comprensión en esas largas noches de trabajo, a mis compañeras de equipo por su dedicación, esfuerzo, paciencia y dedicación; finalmente agradezco a mi querida institución INFOCOOP, a las personas funcionarias del departamento de Educación y Capacitación que nos abrieron las puertas para desarrollar esta investigación.*

### ***Lilliana Amador Solano***

*A Dios por darme la oportunidad de alcanzar esta meta. A mi mamá por todo su apoyo y solidaridad. A mis amados Henry, Kris, Alon e Izak, por su apoyo y paciencia en este proceso. Kathy, Tannia, son las mejores, las llevo en mi corazón. A mis profesores de licenciatura, en especial al Profesor Jeison Alfaro por su guía y disponibilidad a lo largo de este año y en especial para el desarrollo de este proyecto. Al personal del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP, en especial a Sonia, Lucy y Don Juan Carlos por toda la apertura y la oportunidad de conocer más del mundo cooperativista. Gracias a Don Pablo y Doña Fanny por los aportes y observaciones tan valiosas a nuestra investigación. Gracias al TEC por brindarme la oportunidad de ser parte de este programa.*

## **Resumen**

Este proyecto se llevó a cabo en el Departamento de Educación y Capacitación (DEC) del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). El objetivo fue analizar los procesos relacionados a la gestión de la oferta educativa con el fin de proponer un diseño curricular que fomente la mejora continua de los procesos formativos.

Las fuentes de información que sustentaron este trabajo estuvieron conformadas por la aplicación de entrevistas y encuestas a funcionarios del INFOCOOP, encuestas a los usuarios que han participado en los procesos formativos del DEC del INFOCOOP, los informes tanto del Plan Estratégico Institucional del y el Plan Operativo Institucional, además de obras bibliográficas referentes a enfoques y a modelos curriculares.

Los principales hallazgos encontrados evidenciaron que la oferta educativa establecida cumple con los ejes y objetivos estratégicos definidos por la institución. Adicionalmente, la oferta cuenta con aspectos como el contexto histórico, político y social; fundamentos pedagógicos, psicológicos y sociológicos, los cuales dan forma a los fines educativos que desea promover el INFOCOOP de acuerdo con las leyes y normativas establecidas. Asimismo, se lograron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la oferta educativa desde la perspectiva de las personas usuarias y funcionarios de la institución.

Como alternativa de solución se propuso un diseño curricular para la oferta educativa la que se consideraron los siguientes apartados: la fundamentación de la oferta educativa, objetivos y perfiles, elementos curriculares, el proceso de constitución de la oferta, propuesta de procedimientos y recomendaciones para el fortalecimiento de las personas facilitadoras y la oferta educativa.

**Palabras claves:** Oferta Educativa, Diseño curricular, INFOCOOP, Mejora continua.

## **Abstract**

The objective of this study was to analyze the processes related to the management of the educational offer to propose a curricular design that encourages the continuous improvement of the training processes. It was made in the Departamento de Educación y Capacitación (DEC) of the Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

The instruments of this research were interviews and surveys applied to INFOCOOP collaborators. The surveys applied to users who have participated in the training processes of the INFOCOOP DEC. In addition, the Institutional Strategic Plan and the Institutional Operational Plan reports were reviewed, and bibliographic referred to curricular models.

The results showed that the educational offer complies with the axes and strategic objectives of the institution. Additionally, aspects such as the historical, political, and social context; pedagogical, psychological, and sociological foundations are present in the educational offer and comply with educational purposes that INFOCOOP wishes to promote according to established laws and regulations. Finally, it was possible to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the educational offer from the perspective of the users and officials of the institution.

As a solution, a curricular design was proposed for the educational offer, which considered the following sections: the foundation of the educational offer objectives and profiles, curricular elements, the process of constitution of the offer, proposal of procedures, and recommendations for the strengthening of the facilitators and the educational offer.

Key words: Educational Offer, Curriculum design, INFOCOOP, Continuous improvement.

## Tabla de contenido

|   |            |
|---|------------|
| <b>Dedicatorias</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>Agradecimientos</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>Resumen</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>11</b>  |
| <b>1.1 Problema y su importancia:</b> .....   | <b>12</b>  |
| <b>1.2 Objetivos</b> .....  | <b>14</b>  |
| 1.2.1 Objetivo general .....  | 14         |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....   | 14         |
| <b>1.3 Antecedentes teóricos o prácticos</b> .....  | <b>15</b>  |
| <b>1.4 Justificación</b> .....  | <b>17</b>  |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....   | <b>21</b>  |
| <b>2.1. El cooperativismo en Costa Rica</b> .....   | <b>22</b>  |
| 2.1.1 La filosofía de las cooperativas .....  | 24         |
| 2.1.2 Clasificación por modelos .....   | 26         |
| 2.1.3 Estructura de una cooperativa .....   | 27         |
| <b>2.2. Estructura Organizacional del INFOCOOP</b> .....                                      | <b>28</b>  |
| 2.2.1. Orientaciones del quehacer del INFOCOOP (PEI) .....                                    | 29         |
| 2.2.3. Orientaciones educativas a partir del PEI .....  | 30         |
| <b>2.3. Programas de capacitación</b> .....   | <b>32</b>  |
| 2.3.1 Componentes para la elaboración de un programa de capacitación .....                    | 33         |
| <b>2.4. Definición de la gestión educativa</b> .....  | <b>34</b>  |
| <b>2.5. Definición de currículo</b> .....   | <b>36</b>  |
| 2.5.1. Elementos del currículo .....  | 38         |
| 2.5.2. Fuentes del currículo .....  | 42         |
| 2.5.3. Análisis de un diseño curricular .....   | 42         |
| <b>2.6. Calidad en la educación</b> .....   | <b>45</b>  |
| 2.6.1 Ejes curriculares en la aplicación de la calidad educativa y el diseño curricular ..... | 46         |
| 2.6.2 Mejora continua en los procesos educativos .....  | 46         |
| 2.6.3 Gestión documental .....  | 48         |
| <b>2.7. Conceptos orientadores para la propuesta curricular</b> .....                         | <b>49</b>  |
| 2.7.1 Cursos virtuales .....  | 49         |
| 2.7.2 Desarrollo curricular .....   | 49         |
| 2.7.3 Diseño curricular .....   | 50         |
| 2.7.4 Malla curricular .....  | 50         |
| 2.7.5 Modelo de planificación curricular .....  | 50         |
| 2.7.6 Oferta académica .....  | 50         |
| 2.7.7 Oferta académica bimodal .....  | 51         |
| 2.7.8 Planeamiento o planificación curricular .....   | 51         |

|  |            |
|--|------------|
| 2.7.9 Planeamiento didáctico .....   | 51         |
| 2.7.10 Perfil de ingreso .....   | 52         |
| 2.7.11 Perfil salida.....  | 52         |
| 2.7.12 Población meta.....   | 52         |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>   | <b>53</b>  |
| <b>3.1 Tipo de investigación y alcance.....</b>  | <b>54</b>  |
| <b>3.2 Sujetos o fuentes de la información .....</b>   | <b>54</b>  |
| <b>3.3 Variables .....</b>   | <b>56</b>  |
| <b>3.4 Descripción de técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información .....</b>  | <b>60</b>  |
| 3.4.1 Matriz comparativa o entre los ejes y objetivos y la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación.....  | 60         |
| 3.4.2 Encuesta al personal del Departamento de Educación y Capacitación, personal de áreas sustantivas del INFOCOOP y a las personas usuarias de la oferta educativa ..... | 60         |
| 3.4.3 Entrevista al Gerente del Departamento de Educación y Capacitación .....   | 61         |
| 3.4.4 Diagrama de afinidades.....  | 61         |
| 3.4.5 Diagrama de procesos .....   | 62         |
| 3.4.6 Criterios para el análisis del diseño curricular establecidos en los cuadros 7-2 y 7-3, según Rodríguez Trujillo, Nacarid .....                                      | 62         |
| 3.4.7 Análisis FODA .....  | 62         |
| <b>3.5 Descripción de análisis de la información .....</b>   | <b>63</b>  |
| <b>3.6 Criterios éticos asumidos.....</b>  | <b>64</b>  |
| 3.6.1 Confidencialidad.....  | 64         |
| 3.6.2 Consentimiento informado y uso de información .....  | 65         |
| <b>3.7 Descripción de la propuesta .....</b>   | <b>65</b>  |
| <b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>   | <b>66</b>  |
| <b>4.1 Ejes y objetivos del PEI relacionados con la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación.....</b>   | <b>67</b>  |
| <b>4.2 Interrelaciones entre ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación .....</b>  | <b>75</b>  |
| <b>4.3 Aspectos del diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.....</b>  | <b>88</b>  |
| 4.2.1 Análisis externo de la oferta educativa .....  | 88         |
| 4.2.2 Análisis interno de la oferta educativa .....  | 93         |
| <b>4.4 Aspectos de mejora de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.....</b>  | <b>98</b>  |
| Perspectiva de los funcionarios de áreas sustantivas.....  | 98         |
| Perspectiva de las personas usuarias de la oferta.....   | 102        |
| Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....   | 104        |
| <b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR .....</b>  | <b>110</b> |
| <b>5.1 Título de la propuesta .....</b>  | <b>111</b> |
| <b>5.2 Problema priorizado que se pretende solucionar en la propuesta.....</b>   | <b>111</b> |
| <b>5.3 Población beneficiaria .....</b>  | <b>111</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>5.4 Justificación del proyecto e importancia .....</b>                                | <b>112</b> |
| <b>5.5 Objetivos o propósitos de la propuesta metodológica .....</b>                     | <b>113</b> |
| <b>5.6 Referente metodológico .....</b>  | <b>114</b> |
| Parte 1. Fundamentación de la oferta educativa .....                                     | 115        |
| Parte 2. Objetivo y perfiles .....   | 117        |
| Parte 3. Elementos curriculares de la oferta educativa .....                             | 118        |
| Parte 4. Proceso de constitución de la oferta educativa .....                            | 125        |
| Parte 5. Propuesta de aplicación de nuevos procedimientos.....                           | 127        |
| Parte 6. Fortalecer capacidades en las personas facilitadoras y la oferta educativa..... | 127        |
| <b>5.7 Presupuesto y viabilidad de la propuesta .....</b>                                | <b>129</b> |
| <b>5.8 Evaluación de la propuesta .....</b>  | <b>129</b> |
| <b>5.9 Cronograma de ejecución por etapas o fases, según corresponda.....</b>            | <b>129</b> |
| <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                  | <b>131</b> |
| <b>6.1 Conclusiones.....</b>   | <b>132</b> |
| <b>6.2 Recomendaciones.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>135</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>143</b> |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Descripción de los significados de los valores cooperativos. ....                               | 24  |
| <b>Tabla 2.</b> Descripción de los valores éticos. ....   | 25  |
| <b>Tabla 3.</b> Descripción de los significados de los principios cooperativos. ....                            | 26  |
| <b>Tabla 4.</b> Resumen de sujetos y fuentes de información. ....   | 55  |
| <b>Tabla 5.</b> Definición e instrumentalización de variables. ....   | 57  |
| <b>Tabla 6.</b> Matriz comparativa para el eje estratégico Competitividad de las empresas ESS. ....             | 68  |
| <b>Tabla 7.</b> Matriz comparativa para el eje estratégico Vitalidad cooperativa. ....                          | 71  |
| <b>Tabla 8.</b> Matriz comparativa para el eje estratégico Mayor valor agregado de las empresas de la ESS. .... | 74  |
| <b>Tabla 9.</b> Criterios de aplicación del conocimiento en las cooperativas. ....                              | 103 |
| <b>Tabla 10.</b> Análisis FODA de la oferta educativa. ....   | 104 |
| <b>Tabla 11.</b> Perfiles de ingreso. ....  | 120 |
| <b>Tabla 12.</b> Perfil de salida. ....   | 121 |
| <b>Tabla 13.</b> Cronograma de ejecución de la propuesta. ....  | 130 |

## Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1.</b> Ciclo de Mejora Continua. ....  | 47  |
| <b>Figura 2.</b> Estrategias utilizadas por el DEC para promover el modelo cooperativo a la población no cooperativista. ....                            | 75  |
| <b>Figura 3.</b> Estrategias utilizadas por el DEC para promover el modelo cooperativo educadores, jóvenes y cooperativistas. ....                       | 76  |
| <b>Figura 4.</b> Estrategias complementarias utilizadas por el DEC para promover actividades complementarias a la oferta educativa. ....                 | 77  |
| <b>Figura 5.</b> Formas en las que se evalúa la oferta educativa. ....   | 79  |
| <b>Figura 6.</b> Medios utilizados por el personal del DEC para resguardar información generada en los cursos. ....                                      | 80  |
| <b>Figura 7.</b> Aspectos de mejora para la oferta educativa indicados por las personas funcionarias del DEC. ....                                       | 81  |
| <b>Figura 8.</b> Frecuencia de la evaluación de la oferta educativa. ....  | 82  |
| <b>Figura 9.</b> Diagrama de afinidades entre los ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa. ....  | 83  |
| <b>Figura 10.</b> Diagrama de procesos de la constitución de la oferta educativa. ....   | 87  |
| <b>Figura 11.</b> Departamento en el que se desempeñan las personas encuestadas. ....  | 99  |
| <b>Figura 12.</b> <i>Frecuencia en que las personas encuestadas realizan un proceso de referencia al DEC para que se atienda a una cooperativa. ....</i> | 99  |
| <b>Figura 13.</b> Grado de consideración de la atención dada a las cooperativas que fueron referidas al DEC desde el área de los encuestados. ....       | 100 |
| <b>Figura 14.</b> Retroalimentación recibida sobre la atención brindada a la cooperativa referida. ...   | 101 |
| <b>Figura 15.</b> Criterios de evaluación del desempeño de la persona facilitadora. ....   | 103 |
| <b>Figura 16.</b> Grado de satisfacción de las personas usuarias. ....   | 104 |
| <b>Figura 17.</b> Malla curricular de la oferta educativa. ....  | 119 |
| <b>Figura 18.</b> Propuesta de formato para el programa de curso. ....   | 123 |
| <b>Figura 19.</b> Propuesta de formato para planeamiento didáctico. ....   | 125 |
| <b>Figura 20.</b> Diagrama de procesos propuesto para la constitución de la oferta educativa. ....   | 126 |

## Índice de anexos

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexo 1.</b> Descripción de ejes y objetivos ligados al departamento de Educación y Capacitación .....         | 144 |
| <b>Anexo 2.</b> Descripción de metas del Departamento de Educación y Capacitación del 2019 al 2023.....           | 146 |
| <b>Anexo 3.</b> Encuesta para los funcionarios del Departamento de Educación y Capacitación. ...                  | 147 |
| <b>Anexo 4.</b> Encuesta al personal de áreas sustantivas.....  | 151 |
| <b>Anexo 5.</b> Encuesta a los usuarios de la oferta educativa.....   | 152 |
| <b>Anexo 6.</b> Entrevista semiestructurada a la Gerencia de Educación y Capacitación.....                        | 156 |
| <b>Anexo 7.</b> Plantilla de matriz comparativa para cada eje. ....   | 158 |
| <b>Anexo 8.</b> Tabla de análisis de aspectos de diseño curricular interno y externo de la oferta educativa. .... | 159 |
| <b>Anexo 9.</b> Matriz para el análisis FODA. ....  | 160 |
| <b>Anexo 10.</b> Oferta educativa del 2021 y 2022.....  | 161 |
| <b>Anexo 11.</b> Procedimiento para el resguardo de la información documentada.....                               | 162 |
| <b>Anexo 12.</b> Procedimiento para la atención de sugerencias. ....  | 167 |

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Esta investigación se llevará a cabo en el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo; en este capítulo se describirá el problema y su importancia, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances teóricos prácticos y la justificación para la elaboración de esta investigación.

### **1.1 Problema y su importancia:**

Como parte de los servicios que brinda el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), una institución cuyo mandato de ley determina la atención de colectivos sociales, sus servicios fundamentales están determinados para atender organizaciones cooperativas o potenciales asociados, esto se logra a través del área sustantiva de Educación y Capacitación, la cual cuenta con una oferta educativa para las personas asociadas a una cooperativa. Esta oferta tiene fundamento jurídico en el artículo 157, inciso b), de la Ley de Asociaciones Cooperativas (LAC) N.º 4179, la cual establece que “la función de fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones [...]”. Debido a lo anterior, el Departamento de Educación y Capacitación (DEC) ofrece cursos permanentes sobre temas relacionados con la doctrina cooperativa, administración, contabilidad y competencias gerenciales. Estos cursos se brindan durante todo el año, por lo que los interesados deben contactar al Departamento e indicar los temas que se requieren.

Actualmente, la oferta formativa precisa de una secuencia que permita a las personas usuarias del servicio llevar un proceso de formación más estructurado que le conlleve a adquirir o ampliar gradualmente los conocimientos para entender la gestión de una cooperativa. Algunos de los cursos de la oferta educativa requieren de diferentes niveles de conocimiento sobre el funcionamiento de las cooperativas. Lo anterior crea la necesidad de establecer criterios o requisitos de ingreso a los cursos que conforman la oferta.

De la misma manera, se considera necesaria una estandarización de los criterios de los contenidos de los cursos que se brindan, ya que actualmente cada facilitador plantea el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con su criterio y experiencia.

Otro aspecto que se considera importante atender es el manejo adecuado del control y resguardo documental generado en cada curso impartido, pues actualmente se imposibilita dar la trazabilidad a la documentación generada para cada curso, por lo que es de vital importancia implementar mecanismos para el acceso a la información de manera rápida y oportuna. Además, el proceso de transferencia de información entre los facilitadores se dificulta a la hora de planear un curso.

Otro elemento relevante para la gestión educativa es la necesidad de establecer un enfoque curricular que permita a los capacitadores proponer estrategias de enseñanza-aprendizaje en función de las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI) y los ejes y objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI), que a la vez permita tener claridad respecto al abordaje que deben tener los cursos de la oferta educativa, desde la lógica de los principios pedagógicos y axiológicos, así como desde los ejes transversales que deben estar presentes en la oferta educativa.

A lo anterior se añade también la importancia de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Actualmente se consulta a las personas usuarias, mediante una encuesta, la evaluación del curso recibido, sin embargo, esta evaluación requiere de una revisión tanto de las preguntas realizadas como de los resultados utilizados para la toma de decisiones.

Por todo lo descrito anteriormente, se requiere un diseño curricular para la oferta educativa del DEC que ayude a mejorar la operatividad de los procesos de formación. Por esta razón, se propone el siguiente planteamiento de problema como guía del proceso de investigación:

¿Existe un diseño curricular para la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo?

La pregunta general anterior se complementa con las siguientes preguntas de segundo orden:

¿Cuáles ejes y objetivos del Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo?

¿Cuáles son los aspectos del diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo desde la óptica del diseño curricular?

¿Qué aspectos puede mejorar el Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en su gestión educativa?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo a través de un análisis de la gestión educativa que permita la mejora continua de los procesos formativos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Describir los ejes y objetivos del Plan Estratégico Institucional relacionados a la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

- Determinar los aspectos del diseño curricular del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo desde la óptica del diseño curricular.
- Identificar los aspectos de mejora desde la perspectiva de las personas usuarias y el personal del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo sobre la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación.
- Diseñar una propuesta curricular para el abordaje de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

### **1.3 Antecedentes teóricos o prácticos**

Para enmarcar los propósitos y alcances de la presente investigación, es necesario indicar que, por la naturaleza del objeto de estudio, el cual está relacionado con el quehacer del INFOCOOP, esta investigación representa un estudio de carácter exploratorio. Para Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91). En la entrevista realizada a una ejecutiva (comunicación personal, 30 de setiembre de 2021) del Departamento de Educación y Capacitación, menciona que “el departamento requiere de una estructura formal que nos permita ordenar el abordaje que tienen las capacitaciones ya que esto no lo hemos estudiado a profundidad”. Dado lo anterior, se contextualizan algunos elementos propios de la gestión educativa por la que opta el DEC.



De acuerdo con la LAC N.º 4179 (1968), el INFOCOOP es una institución pública de Costa Rica que cuenta con autonomía administrativa y funcional, y su finalidad está establecida en el artículo 155 como:

fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional.

Dentro de su organización administrativa, se encuentra ubicada el área de Educación y Capacitación, la cual tiene como función modular lo establecido en artículo 157, inciso b, de la LAC N.º 4179 (1968): “fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones, para lo cual establecerá como preferencia cursos permanentes sobre doctrina, administración, contabilidad, gerencia y toda actividad educativa que promueva un verdadero espíritu cooperativista nacional”. Por lo tanto, año a año esta área plantea acciones para cumplir lo dispuesto por medio de un POI, con el fin de encaminar acciones formativas para fortalecer proyectos cooperativos. Estas deben estar alineadas a los ejes y objetivos delimitados en el PEI y algunas de las acciones son divulgar experiencias exitosas del cooperativismo, especialmente en la población joven; promocionar mayor participación de las mujeres en las cooperativas y sus órganos directivos, generación de espacios de intercambio de información y transferencia de conocimiento sobre cooperativismo y procesos productivos.

De esta forma, dentro de las funciones del Departamento nace la oferta educativa con diferentes temáticas que ayuden al fortalecimiento de las cooperativas del país. Según manifiesta Padilla (2021), en el informe anual de gestión 2020 del Departamento de Educación y Capacitación, se plantearon cuatro metas departamentales por medio de las cuales se atendieron alrededor de 2 128 personas y alrededor de 130 cooperativas, incluidas algunas organizaciones

de la Economía Social Solidaria (ESS). Es decir, la oferta educativa llega a lo largo y ancho del país y, al ser esta de carácter gratuito, constituye una gran oportunidad en las organizaciones cooperativas para capacitar a sus asociados.

Además, durante el año 2020, dada la emergencia por la COVID-19, muchas de las actividades destinadas a capacitación presencial se realizaron de manera virtual y se creó un espacio en el concentrador de contenidos web del Departamento llamado “Educación Cooperativa”, que incluyó una serie de cursos asincrónicos en los cuales participaron alrededor de 90 personas y unas 26 cooperativas.

Ante esta nueva tendencia en la metodología de trabajo, el personal del Departamento creó su primer procedimiento, llamado “Método de trabajo para el desarrollo de capacitaciones”, con el que se pretende ordenar las actividades relacionadas con el desarrollo de la oferta formativa permanente, capacitaciones específicas, cursos, talleres u otros que se realizan, principalmente respecto a las funciones y responsabilidades del personal, pero también se incluyen elementos como las fichas técnicas y la evaluación de los cursos. No obstante, en este procedimiento deben incluirse elementos pedagógicos que definan el funcionar del Departamento.

#### **1.4 Justificación**

Los servicios de capacitación son de suma importancia tanto para las organizaciones que los proporcionan como para las personas usuarias, ya que estos procesos pueden impactar de manera positiva la extensión de la responsabilidad social de las instituciones.

La Constitución Política, resalta la importancia del cooperativismo en el artículo 64. De acuerdo con Vargas (2020), la Sala Constitucional en su Voto 5398-94 del 20 de setiembre de 1994 dicta lo siguiente:

La función de las cooperativas, sus métodos de trabajo, así como los fines y objetivos que les rigen son diferentes de las asociaciones y sociedades con fines de lucro. Es de fundamental importancia reconocer la asociación cooperativa como una forma especial de ejercicio de la empresa... La sociedad cooperativa, sólo será tal, en la medida en que represente una asociación de personas que regulan de un modo determinado sus relaciones sociales, en atención a una mejor distribución de la riqueza y de formas avanzadas de participación responsable y democrática de sus miembros.

Por otra parte, de acuerdo con los datos y cifras de la Alianza Cooperativa Internacional (2021), más del 12 % de la población mundial es cooperativista y las cooperativas proporcionan empleo al 10 % de la población empleada en el mundo. En otro orden, las cooperativas pertenecen a sus miembros, quienes fungen como administradores y están al servicio de las personas usuarias. También, según la Alianza, las cooperativas empoderan a las personas, son un impulso para que los integrantes logren sus objetivos personales y colectivos, refuerzan su capital social y representan un empuje a la activación económica de sus comunidades.

Según cifras del IV Censo Nacional Cooperativo (2012), en Costa Rica el movimiento cooperativo agrupa a 594 cooperativas y 887 335 cooperativistas, lo que representa el 21 % de la población nacional; además, agrupa a diferentes sectores económicos como actividades financieras y de seguros, comercio, industrias de manufactura, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, enseñanza y asistencia técnica, transporte, servicios de salud, suministro eléctrico, entre otras. Esto demuestra el impacto positivo del movimiento cooperativista como eje del desarrollo económico y social del país.

El INCAE, en el 2015, evaluó la influencia de las cooperativas en el Índice de Progreso Social, el cual mide lo siguiente:

La capacidad de una sociedad de ocuparse de las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, establecer los pilares para que puedan sostener y mejorar su calidad de vida, y generar las condiciones necesarias para que todos los individuos alcancen su pleno potencial (párrafo 2).

Se concluyó que las cooperativas son determinantes para las comunidades a nivel educativo, desarrollo de áreas verdes, acceso a vivienda propia, entre otros. Además, destaca la incursión de las cooperativas en actividades productivas de innovación.

Para la Organización Internacional del Trabajo (2021), las cooperativas no solo mejoran las condiciones de vida y de trabajo de las personas, sino que ponen a disposición de las personas usuarias servicios esenciales, infraestructura, opciones de empleo en zonas vulnerables, aportando a la creación y mantenimiento de empleo en todo el mundo. Por lo tanto, como señala el artículo 157, inciso b, de la Ley 4179 LAC (1968), se debe “fomentar la enseñanza y la divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones”.

Para el INFOCOOP, el brindar servicios de capacitación y formación constituye la oportunidad de desarrollar conocimientos, aptitudes y habilidades requeridos para lograr un desempeño no solo satisfactorio, sino que también proponga mejoras en y para el desempeño de las de las cooperativas.

Desde el punto de vista de Romero (1991), la educación cooperativa es el conjunto de actividades planeadas mediante las cuales los colaboradores cooperativos se preparan para cumplir a cabalidad con sus tareas y responsabilidades. Dado el impacto económico y social que tienen las cooperativas, se hace indispensable que sus miembros tengan acceso a una alternativa de capacitación que cuente con estándares de calidad definidos, con cursos que cumplan con los objetivos planteados desde el enfoque curricular y que a la vez satisfagan las expectativas de las personas usuarias y las nuevas tendencias de la industria.

Según Casanova (2012), un diseño curricular de calidad debe cumplir con una serie de características como funcionalidad, planificación, inclusión, coherencia, democratización y

diversificación, de manera que se ajuste a las necesidades del sector y además permita el establecimiento de parámetros para la mejora continua de los procesos. Por ello, esta investigación busca proporcionar un diseño curricular a los cursos que ofrece el INFOCOOP. El aporte que esta institución brinda a sus personas usuarias es imprescindible desde el punto de vista de formación y capacitación, ya que los servicios son de carácter gratuito con el fin de dar oportunidades de formación a aquellas cooperativas con capital social más bajo; sin embargo, la oferta educativa actual requiere incorporar elementos curriculares que sean el reflejo de un proceso de enseñanza-aprendizaje creativo e innovador, siguiendo la línea que plantean los ejes y los objetivos del Plan Estratégico Institucional y que permita ajustarse a los requerimientos de las personas usuarias cooperativistas.

Además, se pretende aportar al INFOCOOP de una base investigativa desde el punto de vista curricular en el proceso de capacitación, así como la definición de criterios técnicos de manera que sean incorporados en programas posteriores, cuyo fin sea consolidar una oferta educativa que cumpla con las expectativas del sector, que sea funcional, inclusiva, planificada y que su calidad sea evaluada de manera constante.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que se desarrolla a continuación va a permitir conocer conceptos claves necesarios para el desarrollo de esta investigación, así como la propuesta de un diseño curricular para el abordaje de la oferta educativa del DEC.

Como punto de partida, esta investigación está centrada en la labor cotidiana del INFOCOOP respecto a los procesos educativos que realiza el DEC, de manera que es necesario hacer una contextualización sobre el cooperativismo en Costa Rica y el papel que juega el INFOCOOP, con el propósito de entender la lógica con la que se desarrollan los diferentes cursos de la oferta educativa.

## **2.1. El cooperativismo en Costa Rica**

Desde el año 1947, con la Ley 861, en la que se crea una Sección de Fomento de las Cooperativas Agrícolas e Industriales en el Banco Nacional, se sienta un precedente histórico para el cooperativismo en Costa Rica. Años más tarde, se promulga la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y de creación del INFOCOOP y CONACOOOP, con el fin de contar con instituciones u organismos auxiliares para regular el funcionamiento de las asociaciones cooperativas en el territorio costarricense.

De esta forma, se le confieren de acuerdo con el artículo 155 de la LAC N.º4179 (1968) al INFOCOOP, las siguientes funciones:

fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional.

Por otro lado, es necesario definir el concepto de una cooperativa, el cual se establece en el artículo 2 de la Ley 4179:

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Además, según Corella (2017) “la esencia de las cooperativas es el trabajo conjunto, la resolución de problemas comunes a partir de unir esfuerzos por una misma causa” (p. 23). Otro concepto de concepto de cooperativa es el definido por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la declaración de Manchester de 1995: “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente” (INFOCOOP, 2017, p. 16).

En otras palabras, se puede decir que las cooperativas son empresas creadas a partir de la unión de personas que buscan satisfacer sus necesidades, en las que su giro de negocio puede manifestarse en diferentes tipos de actividades económicas o sociales, las cuales representan un beneficio para las personas que la integren. Las cooperativas tienen como característica principal la democracia, ya que todas las personas que son asociadas a la cooperativa tienen voz y voto en su gestión empresarial. Además, las cooperativas, desde sus cimientos históricos, se rigen con una filosofía fundada en valores y principios para su buen funcionamiento.



### 2.1.1 La filosofía de las cooperativas

La filosofía de las cooperativas se manifiesta a través de la vivencia de sus principios y valores cooperativos, los cuales han sido estipulados por la ACI desde 1995; estos valores y principios tienen la intención de fomentar relaciones afectivas entre los asociados, así como establecer una serie de valores éticos a los que deben las personas asociadas aspirar. Estos valores cooperativos serán tomados en cuenta para la propuesta de mejora, ya que son un pilar fundamental desde el abordaje axiológico que tiene la oferta educativa.

A continuación, se presenta un cuadro con la descripción de cada valor cooperativo y la significancia que se le otorga a cada uno:

**Tabla 1.** Descripción de los significados de los valores cooperativos.

| Valores cooperativos         |  |
|------------------------------|--|
| Nombre del valor cooperativo | Descripción  |
| Ayuda mutua                  | Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.   |
| Responsabilidad              | La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.   |
| Democracia                   | En el cooperativismo hay “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales por medio de sus representantes o en otros espacios de poder. |
| Igualdad                     | Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado, sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.   |
| Equidad                      | La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.           |
| Solidaridad                  | Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo, donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.                        |

Nota. Datos obtenidos del Fascículo de Historia y filosofía del cooperativismo (INFOCOOP, 2017, pp. 20-21).

A continuación, se presenta un cuadro con la descripción de cada valor ético y la significancia que se le otorga a cada uno:

**Tabla 2.** Descripción de los valores éticos.

| Valor ético                | Descripción   |
|----------------------------|---|
| Honestidad                 | Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.   |
| Transparencia              | En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño. |
| Responsabilidad social     | En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello, las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.  |
| Preocupación por los demás | Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.                          |

Nota. Datos obtenidos del Fascículo de Historia y filosofía del cooperativismo (INFOCOOP, 2017, pp. 20-21).

A continuación, se presenta un cuadro con la descripción de cada principio cooperativo y su significado:

**Tabla 3.** Descripción de los significados de los principios cooperativos.

| <b>Principio cooperativo</b>             | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Membresía abierta y voluntaria           | Consiste en que las cooperativas son organizaciones abiertas para aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado, sin discriminación de sexo, etnia, clase social, posición política o religiosa. La adhesión a una cooperativa es voluntaria por parte de los interesados. |
| Control democrático de los asociados     | Implica que las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados y asociadas, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.  |
| Participación económica de los asociados | Las personas asociadas contribuyen y aportan de forma equitativa.  |
| Autonomía e independencia                | Las cooperativas son organizaciones autónomas y son controladas por sus asociados y asociadas.   |
| Educación, capacitación e información    | Este quinto principio es muy importante porque les permite a las cooperativas educar y capacitar a sus asociados y colaboradores, de forma tal que contribuyan al desarrollo eficaz de la organización; además, informan al público en general acerca de los beneficios del cooperativismo.  |
| Cooperación entre las cooperativas       | Señala que estas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.  |
| Compromiso con la comunidad              | Fue incorporado en la Declaración de Manchester de 1995, dada la preocupación a nivel mundial sobre el tema del ambiente y el desarrollo local.  |

Nota. Datos obtenidos del Fascículo de Historia y filosofía del cooperativismo (INFOCOOP, 2017, pp. 22-25).

### **2.1.2 Clasificación por modelos**

Según el INFOCOOP, las cooperativas se clasifican tres tipos de cooperativas: las cooperativas tradicionales, que requieren de un mínimo de 20 personas para integrarla y la persona asociada aporta capital social y recibe a cambio diversos servicios o productos; las cooperativas de autogestión, que requieren un mínimo de 12 personas para integrarla y en este tipo de cooperativas los trabajadores son propietarios de los medios de producción, aportan su

trabajo directa y personalmente, y los excedentes los distribuyen de acuerdo con el trabajo aportado; y las cooperativas de cogestión, que son aquellas en las que se unen al menos dos de los siguientes actores: trabajadores, el Estado y productores.

### **2.1.3 Estructura de una cooperativa**

Dentro de las cooperativas, como en toda empresa, existe una estructura para su funcionamiento la cual se describe a continuación.

**Asamblea General.** Se refiere a la reunión de todas las personas asociadas a la cooperativa. En esta se realiza la elección de órganos directivos y se definen políticas e informes importantes; por debajo de esta, se encuentran los demás órganos directivos.

**Consejo de Administración.** De acuerdo con el art. 46 de la LAC, este se encarga de:

la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados.

También podrá conferir el gerente toda clase de poder, generalísimo, generales, especiales y especialísimos, para llevar a cabo su gestión administrativa, así como suspenderlo de su cargo o removerlo.

**Comité de Educación y Bienestar Social.** Tiene a cargo la educación e información de la cooperativa, principalmente debe proveer al asociado las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia. Además, le corresponde la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados y sus familias.

**Comité de Vigilancia.** Tiene la función de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por las cooperativas.

También, pueden crearse otros comités a necesidad de las cooperativas y del Gerente General, pues este es el enlace entre los órganos directivos y los operativos de la empresa (INFOCOOP 2017, pp. 7-16).

## **2.2. Estructura Organizacional del INFOCOOP**

El INFOCOOP es una institución pública autónoma que tiene como función medular la atención a cooperativas en todo el país, así como también el acompañamiento a grupos de personas que deseen formar una cooperativa desde cero. Para llevar a cabo estas funciones, la institución tiene definidas dos áreas: la administrativa, que incluye las áreas de apoyo a la labor sustantiva como el departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, Administrativo Financiero, entre otras; y la sustantiva, que es la encargada de brindar servicios directos a las cooperativas.

A continuación, según el apartado de servicios de la página web del INFOCOOP, se presenta una breve descripción de las áreas sustantivas, las cuales están relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación:

Asistencia Técnica. Se encarga de impulsar la competitividad de las cooperativas, mediante su fortalecimiento integral, con el propósito de mejorar el nivel de vida de su base asociativa por medio de asesoría y acompañamiento (párrafo. 1).

Educación y Capacitación. Realiza acciones formativas para fortalecer proyectos cooperativos; divulgamos experiencias exitosas del cooperativismo, especialmente en la población joven y promocionando mayor participación de las mujeres en las cooperativas y sus órganos directivos, mediante la generación de espacios de intercambio de información y conocimiento sobre cooperativismo y procesos productivos (párrafo. 1).

Financiamiento. Es el encargado de gestionar los recursos financieros hacia las cooperativas, para que éstas puedan desarrollar diversos proyectos productivos (párrafo. 1).

Supervisión Cooperativa. se encarga de fiscalizar que las cooperativas cumplan con el marco jurídico legal y contable que dicta la LAC vigente (párrafo. 1).

Promoción. Es el encargado de promover los procesos de conformación de iniciativas empresariales bajo el modelo cooperativo. Además, brinda asesoramiento a las cooperativas de reciente constitución para orientarlas hacia proyectos productivos sostenibles con prácticas ambientales e innovadoras, cohesión e inclusión social (párrafo. 1).

### **2.2.1. Orientaciones del quehacer del INFOCOOP (PEI)**

El INFOCOOP, para orientar sus funciones hacia las cooperativas, establece cada cinco años un PEI, en el que se integran una serie de estrategias y acciones que orientan su quehacer. Este busca “responder a un requerimiento específico del proceso interventor del INFOCOOP y, además, al natural proceso de evolución institucional que exige trazar una ruta prioritaria en el mediano y largo plazo para alcanzar el efecto deseado” (INFOCOOP, 2019, p. 6).

Es importante indicar que al momento de realizarse este PEI, la institución estaba atravesando un proceso de modernización en el que se realizaría una reestructuración de departamentos, lo que pretendía ordenar y asignar de manera lógica los procesos de la institución. Sin embargo, con el comunicado INFOCOOP (2020), la Junta Directiva acordó de forma unánime suspender el proceso de modernización, de manera que algunos de los objetivos y acciones estratégicas debieron ser adaptados de acuerdo con la capacidad y las posibilidades existentes para cada departamento.

A continuación, según INFOCOOP (2019), se describen los ejes estratégicos contenidos en el PEI.

**Nuevos instrumentos económicos y financieros.** Este hace referencia a la diversificación que debe realizarse a la cartera de crédito, por lo que es necesario contar con productos y accesos diferenciados de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.

**Competitividad de las empresas ESS.** Este eje expone la necesidad de creación de estrategias que ayuden a desarrollar capacidades de gestión ya sea para los productos o servicios, así como competencias de carácter asociativo.

**Mayor valor agregado en los procesos productivos.** Este contempla la creación de condiciones que permitan desarrollar elementos diferenciadores que provengan de particularidades añadidas mediante procesos creativos de innovación.

**Vitalidad cooperativa.** Este abarca aquellos elementos que dan su relevancia al modelo cooperativo, tanto internamente como hacia afuera, por ejemplo, respecto a la actividad productiva, así como de algunos procesos técnicos (pp. 55-57).

### ***2.2.3. Orientaciones educativas a partir del PEI***

Dados los ejes estratégicos por los que se orienta el INFOCOOP y en consideración de la suspensión del proceso de modernización, se toman como orientaciones para el quehacer del DEC los objetivos y las acciones específicos destinados a la unidad institucional Innovación Cooperativa, los cuales pueden sufrir adaptaciones de acuerdo con las capacidades de este departamento. Para cada uno de estos objetivos, se definen estrategias y efectos esperados (ver anexo 1), ambos ayudan al Departamento a desarrollar acciones educativas o de divulgación que ayuden a lograr ese efecto. A continuación, se describen los objetivos estratégicos que orientan el quehacer del Departamento de Educación y Capacitación:

1. Canalizar la transferencia tecnológica desde diferentes instituciones hacia las cooperativas.

2. Innovar en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo.
3. Potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes.
4. Impulsar una cultura de equidad de género del movimiento nacional cooperativo.
5. Potenciar proceso de transformación social y empresarial en las cooperativas.
6. Promover espacios de intercambio de conocimientos dirigido a asociados, a las cooperativas y a educadores mediante plataformas tecnológicas para la innovación.
7. Enfocar estratégicamente los convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales con potencial de impacto en la población meta.
8. Contar con un modelo moderno de inteligencia de datos para la generación, procesamiento y análisis de datos relevantes para el sector cooperativo, de manera que se fortalezca y se facilite la toma de decisiones a diferente nivel de la Institución, de los diferentes entes de organización cooperativa y del sector cooperativo.

Para lograr estos objetivos estratégicos, el DEC plantea metas con acciones específicas y este proceso es conocido como el POI.

**Planificación operativa del Departamento de Educación y Capacitación.** Ahora bien, a partir de las estrategias planteadas en el PEI, el DEC diseña año a año metas con una serie de acciones con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del PEI; como este tiene una vigencia de cinco años, se han generado metas desde el año 2019 (ver anexo 2). Sin embargo, dado el momento en el que se desarrolla esta investigación, se toman en consideración las metas del 2021 y 2022, ya que hasta en setiembre del próximo año se planifican las del año 2023.

**Metas 2021.** Se dividen en tres áreas: la capacitación, la gestión del conocimiento y la agenda nacional cooperativa.



1. Promover el desarrollo económico, la equidad, la inclusión, la justicia social y la protección del medioambiente en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC.
2. Fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo con el desarrollo de al menos 6 productos centrados en la problemática y las necesidades de la acción cooperativa.
3. Impulsar 6 actividades de la agenda nacional de educación cooperativa que integren actores externos e internos para el fomento cooperativo.

**Metas 2022.** Se dividen en dos áreas: la capacitación y la educación cooperativa a nivel escolar en el marco del cumplimiento de la Ley N.º 6437.

1. Fortalecer las capacidades asociativas y productivas del cooperativismo nacional por medio del desarrollo de procesos formativos en materia económica, administrativa, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medioambiente, a través de un programa integral de capacitación y formación durante el año 2021.
2. Fortalecer capacidades de los docentes del Ministerio de Educación Pública (MEP) con recargo de cooperativismo y estudiantes de los programados, en cumplimiento de la Ley 6437 y la política educativa nacional.

### **2.3. Programas de capacitación**

Dado que el DEC ejecuta una serie de procesos educativos durante el año al que llaman oferta formativa, es necesario conceptualizar lo que se entiende por esta oferta formativa o programa de capacitación.

Para Bermúdez (2015), “por medio de la capacitación se logra que el perfil del recurso humano se adecue a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo” (p. 8). Por otro lado, Jamaica (2015) propone que los objetivos de las capacitaciones son los siguientes:

- Promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia, el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

Con lo anterior, se puede decir que para que la capacitación logre su propósito, debe de seguir una secuencia lógica de los conocimientos a los que es sometido el participante, de manera que su aprendizaje sea gradual y, al final, cuente con todos los elementos necesarios para desarrollarse de la mejor manera en su lugar de trabajo o para el caso de la oferta formativa del DEC en las cooperativas.

### ***2.3.1 Componentes para la elaboración de un programa de capacitación***

Existen diferentes teorías sobre cómo elaborar un programa de capacitación, algunos autores y expertos en educación han propuesto diversas alternativas, pero en el fondo todos tienen ciertas similitudes respecto a la intención y los elementos que deben tomarse en consideración.

Para da Silva (2021), la elaboración de un programa de capacitación debe seguir los siguientes pasos:

**Diagnosticar.** Esta etapa consiste identificar los conocimientos, destrezas o habilidades que se necesitan mejorar por parte de la población beneficiaria con el propósito de planificar los procesos formativos a corto y largo plazo. Aquí debe considerarse con mucho detalle el perfil del beneficiario que se ajuste más a sus necesidades.

**Priorizar.** Consiste en establecer un orden de urgencias sobre los contenidos más necesarios por abordar en el programa de capacitación, pues esto permite mantener una jerarquía de las necesidades y garantizar que van a ser cubiertas en el tiempo.

**Definir objetivos.** Deben responder al propósito de implementar el programa de capacitación, deben ser claros y medibles, de manera que permitan facilitar informes de resultados. Además, estos deben estar alineados con las metas de la organización.

**Elaborar el programa de capacitación.** Deben considerarse aspectos como los contenidos que serán desarrollados, las técnicas y habilidades por adquirir, las técnicas o estrategia de mediación, el cronograma con la esquematización de actividades con fecha y horario, la población o grupo de personas a quienes se destinan la capacitación, los recursos humanos necesarios para cada actividad del programa y los recursos o materiales.

**Ejecutar.** Es llevar a la práctica el programa de capacitación y tomar nota de cualquier situación que se presente para futuros ajustes.

**Evaluar.** Consiste en plantear una serie de instrumentos cuantitativos para conocer el impacto del programa de capacitación y proponer mejoras en los procesos.

**Certificar y cerrar.** Consiste en la emisión de certificados a los participantes, así como el proceso de documentar los resultados, el material utilizado y cualquier otra documentación que pueda ser auditable por órganos de control externo.

#### **2.4. Definición de la gestión educativa**

El término gestión educativa es definido por Rico (2016) como un proceso orientado a mejorar los procesos de las instituciones y tiene como fin que tanto los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios como los administrativos estén sujetos a un modelo de mejora continua. Según la autora, la entidad que promueve los procesos educativos debe tener autonomía para definir los criterios de gestión que mejor se ajusten a las necesidades educativas y que estas sean el reflejo de los requerimientos de los actores sociales y de los requisitos legales que rijan la actividad educativa.

La gestión educativa se fundamenta en el desarrollo de la teoría y práctica de las áreas del saber, según Solórzano (2018). De acuerdo con este autor, su dinámica se ve fortalecida por las políticas educativas, las variables que intervienen, los requerimientos de las partes interesadas, así como también por la forma en que estos elementos se aplican en los contextos locales, regionales y nacionales.

De acuerdo con Rico (2016), en una investigación desarrollada en la Universidad de la Salle, el concepto de gestión educativa explicado por Betancourt se define de la siguiente manera:

Un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación...impartido por distintas instituciones públicas y privadas, atendiendo a requerimientos socioeconómicos, políticos, jurídicos, histórico culturales, de distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo. (p. 58)

Como menciona Solórzano (2018), gestionar los procesos en el ámbito educativo es tener claro que el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como fin el individuo. Este proceso incluye la planificación, incluidos los objetivos acordes a las necesidades de las personas estudiantes y que reflejen el pensamiento de los actores sociales. Este proceso de gestión debe permitir la toma de decisiones y, como resultado, la definición de estrategias que permitan implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y las metas definidos en el plan.

Deduca Rico (2016) que la gestión educativa está relacionada a los procesos de calidad. La autora hace énfasis al desarrollo integral de los sujetos, su desarrollo intelectual y social. Las tendencias de la gestión educativa en la actualidad, según Rico (2016), son las siguientes:

**Autonomía:** Busca atender las necesidades de las personas estudiantes y la manera en que las instituciones puedan contribuir al desarrollo de las comunidades. La autonomía educativa brinda la posibilidad de que cada institución pueda tomar decisiones a la luz de su contexto.

**Democracia:** En gestión educativa, la democracia está relacionada con la inclusión de “todos en todo” (Rico Molano, 2016), de manera que se promueva el involucramiento colectivo en la planeación, administración y en la aplicación y acatamiento de las políticas y procedimientos establecidos.

**Calidad:** Para Rico (2016), la calidad en la gestión educativa responde al tipo de formación que las instituciones ofrecen, en la que es indispensable asegurar que los recursos empleados sean acordes a las demandas tanto de los ambientes internos como externos de la institución. Esto incluye los recursos como de infraestructura, financieros, tecnológicos y humanos. Sobre este particular, la calidad del talento humano está en función de la formación y actualización docente según los perfiles y la determinación de competencias previamente definidas.

## **2.5. Definición de currículo**

La palabra currículo proviene del latín *curriculum*, que significa "carrera", "corrida". Según historiadores, el concepto de currículo como área específica de teorización e investigación inició en 1918 con la publicación del libro *The Curriculum* de Franklin Bobbitt, profesor de la Universidad de Wisconsin en Estados Unidos, quien establece que un currículo científico se construye a partir del “estudio de lo social, del desempeño profesional, de las deficiencias en el manejo práctico de un saber y de las formas psicológicas en las que un sujeto aprende” (Saéñz et al., 2011, pp. 7-8).

Otra definición de currículo la establece Tyler como “la planificación del programa de enseñanza sujeto a revisión y mejora constantes”; además, para Taba el currículo es “una realidad interactiva, donde se establecen relaciones entre conocimiento, cultura y sociedad”

(citados en Arana, 2007, p. 11). Por su parte, para Lanfrancesco (1998), el currículo se define como el conjunto de los siguientes elementos:

a) Los principios antropológicos, axiológico, formativo, ontológico, epistemológico, metodológico, sociológico, psicopedagógico, didáctico, administrativo y evaluativo, que inspiran los propósitos y procesos de formación integral (individual y sociocultural) de los educandos en un Proyecto Educativo Institucional que responda a las necesidades de la comunidad,

b) Los medios de que se vale para - desde estos principios- lograr la formación integral de los educandos, entre ellos: la gestión estratégica y estructura organizacional escolar, los planes de estudio, los programas y contenidos de la enseñanza, las estrategias didácticas y metodológicas para facilitar los procesos del aprendizaje, los espacios y tiempos para la animación escolar y el desarrollo de los procesos de formación de las dimensiones espiritual, cognoscitiva cognitiva intelectual, socioafectiva psicobiológica y expresiva-comunicativa, los proyectos -uni, mullí, trans e interdisciplinarios- que favorecen el desarrollo individual y sociocultural, los criterios e indicadores evaluativos a todo proceso-proyecto-actividad-resultado, los agentes educativos que intervienen como estamentos de la comunidad escolar-educativa-eclesial-local-regional, los contextos endógeno y exógeno situacionales, los recursos locativos-materiales-instrumentales y de apoyo docente y los procesos y métodos de rediseño a todo nivel, para hacer que los medios (desglosados en b), permitan lograr los principios (anotados en a) en el proceso de formación integral negociado-conciliado-concertado-propuesto por el Proyecto Educativo Institucional, para lograr la formación integral de los educandos y con ella facilitar el liderazgo transformador que permita dar respuesta al entorno socio-cultural. (p. 48)

Por otra parte, como lo menciona Osorio (2017), el concepto de currículo hace referencia a la definición de los objetivos previamente definidos y a que en él se basa la constitución del programa de curso. Afirma, además, que es un medio de control del cumplimiento del planeamiento didáctico, lo cual permite evaluar a las personas docentes en el cumplimiento de sus roles. De esta manera, es un instrumento que permite plasmar los contenidos, los métodos, las técnicas, los recursos técnicos y la evaluación para alcanzar el cumplimiento de los objetivos ya establecidos.

### **2.5.1. Elementos del currículo**

Para los efectos de esta investigación, se toma como referencia los elementos del currículo que son aplicables en el ámbito de la educación formal y no formal, por ser estos elementos flexibles y adaptables a la lógica con la que trabaja la educación y la capacitación el departamento en estudio.

El currículo organiza la práctica educativa, la cual está compuesta de diferentes elementos. Molina (2016, p 47-48) hace referencia a estos, citando a Soto (1976), quien establece la siguiente clasificación:

- a) Orientadores (fines y objetivos educacionales).
- b) Generadores (actores sociales).
- c) Reguladores (norma el proceso curricular, de acuerdo con políticas).
- d) Activadores o metódicos (elementos relacionados con la ejecución del proceso).
- e) Multimediales (recursos necesarios para ejecutar el currículo).

A continuación, se describirá cada uno de los elementos:

**a) Elementos orientadores:** Se refiere a los elementos orientadores como “fines y objetivos de la educación del país” (Molina, 2016, p. 49).

**b) Elementos generadores:** Los actores sociales del currículo son los siguientes:

*Estudiante:* es el centro del proceso de aprendizaje, con las nuevas tendencias pedagógicas se establece que la persona estudiante es autónoma, decide qué y cómo aprende y desarrolla sus propias habilidades (Pérez de Cabrera, 2015, p. 49).

Por otro lado, es importante la revisión de las nuevas tendencias de la persona estudiante quien, según Rodríguez (2020), está orientada a:

Generación del conocimiento están directamente relacionadas con la capacidad de autogestión, expresada en la autodisciplina, el autoaprendizaje, el análisis crítico y reflexivo, así como en el trabajo colaborativo, fundamental para contribuir al desarrollo del ser en su interacción y aporte con y para otros desde una mirada ética que le permite tomar conciencia de las consecuencias que pueden generar sus acciones. (p. 32)

*Docente:* Rodríguez (2020) menciona que la persona docente debe guiar y motivar a la persona estudiante para que finalice con éxito el proceso de aprendizaje, también debe reflexionar sobre las experiencias generadas para fortalecer la mejora de la calidad en la educación.

*Padres de familia y miembros de la comunidad:* según menciona Mendoza (2020), al inicio de la edad escolar los padres tienen el rol de acompañamiento del infante durante la educación, creando un vínculo con la persona docente “para reforzar, orientar y reflexionar en cada experiencia del educando en el proceso de enseñanza- aprendizaje” (pp. 453-454). Cabe resaltar que la disfunción familiar ha impactado en la ruptura de la formación, limitando que los estudios fluyan en el desarrollo integral.

Por otro lado, Molina (2016) indica que los familiares son proveedores de la cultura familiar, costumbres y creencias, las cuales pueden llegar a las aulas. Asimismo, los miembros de las comunidades han estado ausentes en el proceso curricular, se propone



la integración para la construcción de “comunidades educativas”, ya que todos son parte de la cultura y sociedad nacional.

**c) Elementos regulares:** Estos van acordes a la política educacional, se pueden encontrar los siguientes:

- **Objetivos:** son específicos de la institución y el aula, definen las habilidades cognitivas a desarrollar (conductas finales-operativas) y se ven claramente en el programa de estudios. Otro tipo de objetivos que se pueden plasmar son los experimentales, los cuales describen las actividades que se realizarán (Molina, 2016, p. 52).
- **Contenido:** definido por Rocío Quesada (citada por Molina, 2016, p. 53) de la siguiente manera:

Los contenidos escolares son el qué de la enseñanza y se definen como el conjunto de saberes o formas culturales acumuladas por la humanidad, cuya asimilación y apropiación por parte de los alumnos, se considera valiosa y esencial para su desarrollo y socialización. (Quesada, 2001, p. 50)

Por otro lado, Vázquez (2001) indica que hay tres tipos de contenidos, los cuales se definen a continuación:

- a) **Los hechos y conceptos:** Los hechos se definen como datos puntuales que son el objeto de la información, en cambio los conceptos son «marcos de interpretación» de los hechos: «para que los datos y hechos cobren significado, los alumnos deben disponer de conceptos que les permitan interpretarlos» (Coll y otros, 1992, 22).
- b) **Los procedimientos:** son las habilidades o estrategias que los sujetos ponen en juego en el curso de los procesos cognoscitivos. Sin embargo, los procesos tienen una relación constitutiva con los objetos sobre los

que ellos se ejercen, por lo tanto, es preciso un estudio cuidadoso de los procedimientos específicos en cada dominio del saber, a partir de las características y exigencias del objeto de conocimiento de cada ciencia.

- c) *Actitudes*: proviene de la psicología social y es definido también en un contexto funcionalista-relacional, como una tendencia o predisposición más o menos duradera de raíz motivacional con componentes cognoscitivos y afectivo-volitivos, originada en las influencias sociales, que se incorpora como un rasgo de personalidad (citado de DIFABIO, 1988). (p. 241)

- *Evaluación*: según López (2017), se define como:

la valoración -dar valor- que se lleva a cabo, a partir de la observación y análisis de los datos, ya sea del proceso de aprendizaje con el fin de tomar decisiones orientadas a mejorar el trabajo y ayudar a progresar (evaluación para el aprendizaje y como aprendizaje), o de la consecución de unos objetivos o del nivel de dominio en el uso de la lengua, con el fin de llevar a cabo un juicio o una calificación (evaluación del aprendizaje). (p. 3).

Existen diversos tipos de evaluación:

*Diagnóstica*: “la evaluación diagnóstica se centra en el tipo y nivel de conocimientos que tienen los alumnos antes de iniciar ese curso o esa asignatura” (Jutorán, 2006, p. 4).

*Formativa*: muestra a la persona estudiantes “dónde se encuentran en el proceso de aprendizaje y dónde pueden llegar” [...] favorece un proceso de aprendizaje constructivo, reflexivo y eficaz (López, 2017, p.1 2).

*Sumativa o acumulativa*: se realiza al final del periodo que dura una asignatura, tiene por objeto conocer el grado de aprendizaje de las personas estudiantes en ese espacio

de tiempo concreto. La evaluación sumativa conlleva otorgar una calificación final que es la que consta en el expediente académico (Jutorán, 2006, p. 4).

**d) Elementos activadores:** Son básicos en el proceso de planificación y desarrollo del currículo, proponen la forma en que las personas estudiantes lograrán construir sus propios aprendizajes (Molina, 2016, p. 62).

**e) Elementos multimedios:** Son los materiales y recursos utilizados para lograr experiencias de aprendizaje activas y participativas, esto depende de las metodologías didácticas que se estarían aplicando (Molina, 2016, p. 65).

### **2.5.2. Fuentes del currículo**

Las fuentes del currículo proveen el material para la planificación y ejecución del currículo en el nivel nacional, local e institucional, y estas son las siguientes:

*Sociocultural:* se analizan los requerimientos sociales y culturales que el medio formula a la institución. Aquellas demandas sociales y culturales hechas a la escuela son el conjunto de conocimientos, valores, actitudes, procedimientos y destrezas que contribuyen a la socialización del alumno dentro de las pautas culturales de una comunidad (Casarini, 1999)

*Estudiantes:* es una fuente de currículo porque provee elementos culturales producto de la convivencia familiar, social y comunal, además los valores y actitudes. Las personas docentes deben propiciar el respeto y los valores, tanto de forma individual como grupal.

*Áreas del saber:* de la ciencia, arte y técnica se derivan las diferentes disciplinas que son base para la organización de programas de estudio. Algunas de estas son matemática, ciencia sociales y naturales (Molina, 2016, p. 68-69).

### **2.5.3. Análisis de un diseño curricular**

Para analizar un diseño curricular, es necesario conocer los diferentes elementos que componen un determinado programa de estudio u oferta educativa. Para los efectos de esta investigación, se tomará como guía la propuesta de Nacarid Rodríguez Trujillo sobre el análisis

de los elementos de un diseño curricular: el interno y el externo, los cuales hacen referencia a un análisis y reflexión sobre los componentes de un programa de estudio de forma separada, pero siempre tomando en consideración la relación que tienen entre ellos (Rodríguez, 2004). A continuación, se describe en qué consiste el análisis interno y externo:

#### **a) Elementos internos de un análisis curricular**

Según Rodríguez (2004), el análisis interno comprende tres tipos de fundamentos: los pedagógicos, psicológicos y sociológicos, los cuales se detallan a continuación:

**Fundamentos pedagógicos.** Este primer componente considera tres aspectos: la teleología, entendida como todos aquellos fines o metas que sientan la base filosófica de la educación que se promueve respecto al ser humano que se desea formar, así como aquellas temáticas o ejes transversales presentes en el programa educativo que se analiza; la epistemología, que considera todas las actividades, métodos o estrategias empleadas por las personas docentes para que el estudiante interiorice y ponga en práctica los conocimientos deseados y, por último, la axiología, que comprende todos los aspectos relacionados con la formación de valores, los cuales pueden estar presentes desde los fines que busca el programa educativo o bien en los contenidos, y algunos pueden ser económicos, político-sociales, éticos-estéticos y culturales.

Otro aspecto que se toma en consideración en este punto es la andragogía. Según Knowles, citado por Sánchez (2015), “el modelo andragógico parte del supuesto de que el adulto necesita saber porqué (sic) necesita aprender algo antes de emprender el aprendizaje y cómo puede utilizarlo en su vida real” (p. 92), dado que la mayoría de las personas usuarias de los servicios del DEC es población adulta.

**Fundamentos psicológicos.** Este componente pretende hacer énfasis en la guía teórica para la enseñanza. Rodríguez (2004) manifiesta que esto permitirá “apoyar la sugerencia de

estrategias y la selección y secuencia de contenidos en los diferentes grados” (p. 12). Además, se debe analizar esta enseñanza en función de la maduración, intereses y características de la población estudiantil, de manera que las actividades que se proponen se adecuen a ellos y sean pertinentes.

**Fundamentos sociológicos.** Este componente buscar realizar un análisis de las evidencias o consideraciones culturales de la población beneficiaria del programa educativo, con esto se pretende indagar sobre la forma en la que el programa busca integrar a los diferentes sectores y la población del país, tomando en consideración aquellas limitaciones, factores o situaciones especiales por las que la población meta no pueda ingresar o no permanezca en los procesos educativos planificados.

#### **b) Elementos externos de un análisis curricular**

Para el caso del análisis externo, Rodríguez (2004) establece que este análisis se compone del contexto histórico social de la oferta educativa o programa y de la estructura general de la oferta o programa de estudio. A continuación, se detallan:

**Contexto histórico y social.** Como plantea Rodríguez (2004), el contexto histórico y social dentro del diseño curricular tiene como fin identificar los cambios, mejoras, avances o diferencias que se han realizado desde la última revisión o creación del diseño. Para lograr esto, se “indagará sobre acontecimientos de la situación económica, social y política que pudieran tener relación directa con el nivel o modalidad del diseño curricular en estudio. Se requerirá buscar datos en otros documentos como planes de la nación, historia reciente o acudir a personas conocedoras de ese momento histórico”.

**Estructura general de la oferta educativa.** La estructura general del plan de estudios o, en este caso, de la oferta educativa, permitirá ubicarla en el contexto inmediato e identificar la estructura, las características de integración de contenidos o interdisciplinariedad, la

segmentación y fragmentación de conocimiento, el esquema para el programa o las diferencias por asignatura, cursos o áreas; además se identificarán las características particulares que se puedan incorporar (Rodríguez, 2004).

## **2.6. Calidad en la educación**

El término calidad tiene distintas definiciones. Para Gutiérrez (2020), Jurán es uno de los mentores de los conceptos de calidad, que estableció que la calidad depende el uso y está conformada por el cumplimiento de todas las características que el producto o servicio satisfacen al cliente.

Asimismo, para la American Society for Quality (ASQ), la calidad de un proceso es subjetivo porque depende de la connotación que cada cliente o usuario le da al producto o al servicio. Según *The International Standard Organization* (ISO), en la Norma ISO 9000:2015 en el apartado 3.6.2, se define calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos” (p. 22) y, de acuerdo con Gutiérrez (2010), se entiende como requisito aquella necesidad o requerimiento que pueden ser obligatorios (requisitos legales) o implícitos (propia de la naturaleza del producto o servicio).

Por su parte, para Vázquez (2013), la calidad de educación es un término que se aplica a procesos formativos cuando estos cumplen con el modelo del sistema educativo. Los niveles de calidad se obtienen a raíz del resultado de validar el modelo educativo, los modelos internos de cada institución y los resultados obtenidos. Según Vázquez (2013), entre los modelos internos se pueden mencionar:

- Modelo del docente (perfil docente).
- Modelo estudiante.
- Modelo de la Institución educativa.

Sostiene Casanova (2013) que la calidad educativa es un concepto subjetivo, pero condicionado a que los aprendizajes deben ser funcionales de manera que permitan a los

estudiantes proyectar lo aprendido en su vida cotidiana y eventualmente en su quehacer profesional, en un ambiente gratificante en el cual las personas estudiantes se sientan seguras, motivadas y que los resultados sean satisfactorios. El mejoramiento de la calidad se alcanza cuando se logra comparar el avance de los estudiantes en función de su condición anterior.

Desde la posición de Brenes (2018), el Ministerio de Educación Pública (MEP) define la calidad de la educación como: “la satisfacción de las necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad civil, mediante un proceso que potencie el desarrollo humano y la identidad nacional con equidad” (p. 36).

### **2.6.1 Ejes curriculares en la aplicación de la calidad educativa y el diseño curricular**

Para Vásquez (2013), para aplicar un sistema de calidad educativa, se consideran dos ejes: el currículo y la innovación. En otro orden y de acuerdo con Casanova (2012), el diseño curricular supone:

una propuesta teórico-práctica de las experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras, que la institución educativa en colaboración con su entorno debe ofrecer al alumnado para que consiga el máximo desarrollo de capacidades y dominio de competencias, que le permitan integrarse satisfactoriamente en su contexto logrando una sociedad democrática y equitativa. (p. 11)

### **2.6.2 Mejora continua en los procesos educativos**

Según *The International Standard Organization* (ISO), la Norma ISO 9001:2015 hace referencia a que la mejora continua del desempeño de una organización debe ser un objetivo permanente. La mejora continua es el resultado de administrar y mejorar los procesos de manera sistemática cuando se logran identificar restricciones, plantear objetivos, metas y programas, medir el desempeño, así como estandarizar los aspectos positivos detectados (Gutiérrez, 2010).

**Ciclo de mejora continua.** Para la Escuela Latinoamericana de Ingeniería de Calidad (s. f.), el *Ciclo de Deming* es una metodología para la solución de problemas y es útil para

implementar sistemas de mejora continua. También conocido como el Ciclo PHVA, fue implementado por Deming en Japón en 1950, aunque su creador fue Walter Shewhart, su mentor.

Esta metodología se compone de cuatro etapas y tiene como eje que todo proceso debe mejorar de manera permanente para alcanzar la productividad y competitividad, ya que una empresa debe seguir mejorando para poder competir en el mercado (Figura 1).

**Figura 1.** *Ciclo de Mejora Continua.*



Nota: Kanban Tools (2021).

De acuerdo con Kanban Tools (2021), las etapas del Ciclo de Deming o PHVA son:

- Planificar: en esta etapa se identifican los problemas, se definen objetivos, las metas, los programas y las estrategias.
- Hacer: ejecución del plan establecido.
- Verificar: es conveniente realizar la validación del plan con el proceso de implementación y medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Actuar: una vez detectadas las posibles oportunidades de mejoras o desviaciones detectadas, se procede a establecer programas de acciones correctivas o preventivas.

Una vez finalizada esta etapa, se vuelve al plan original para estandarizar los objetivos planteados logrados y replantear los que no tienen un grado de cumplimiento satisfactorio.



Para los efectos de esta investigación, se toma en cuenta este ciclo de mejora continua en la realización de un diagnóstico de la constitución actual de la oferta con el fin de valorar los procesos existentes y, como resultado de este análisis, se planteará una propuesta de mejora que se verá reflejada en un diagrama de procesos con sus respectivas actividades de evaluación.

### **2.6.3 Gestión documental**

Un factor importante para la gestión de la oferta educativa del INFOCOOP está relacionado con la manera en que la institución controla los documentos que respaldan el desarrollo de los procesos. Los documentos representan la evidencia de las actividades realizadas y permiten dar trazabilidad a procesos que sean de interés en etapas posteriores.

Dentro del contexto y la limitación de la investigación planteada, se tomará como referencia los puntos de la Norma ISO 9001:2015 relacionados con el control de la información documentada que se genera en la gestión de los procesos de la oferta educativa y que sean relevantes para agregar valor a los procesos de capacitación; específicamente, son los puntos 7.5.3, 7.5.3.1 y 7.5.3.2 de dicha norma internacional.

La Norma ISO 9001:2015 postula, en el punto 7.5.3 Control de la información documentada relacionada, lo siguiente: “debe estar disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)”.

En el apartado 7.5.3.2 de la Norma ISO 9001:2015 se indica que, con el fin de tener control de la información documentada, la organización debe:

(...) abordar las siguientes actividades, según corresponda: a) distribución, acceso, recuperación y uso; b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; c) control de cambios (por ejemplo, control de versión); d) conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determine como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar. La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas (p. 9).

## **2.7. Conceptos orientadores para la propuesta curricular**

Con el fin de contextualizar la propuesta de diseño curricular que se desea desarrollar para el DEC, es necesario definir algunos conceptos orientadores a considerar en la elaboración de dicha propuesta:

### **2.7.1 Cursos virtuales**

Los cursos virtuales, según la UNED (s. f.), son un “tipo de oferta académica en la que todos los procesos para la enseñanza y el aprendizaje se llevan a cabo en el entorno virtual” (p. 22). Para los efectos de esta investigación, los cursos virtuales se dividen en dos tipos:

**Cursos sincrónicos.** Se imparten en un ambiente virtual en tiempo real en el que existe una comunicación directa entre los participantes y estudiantes.

**Cursos asincrónicos.** Están disponibles en una plataforma virtual en la que los estudiantes se inscriben y llevan el proceso formativo a su propio ritmo y conveniencia de horarios. Las dudas o consultas que surgen son enviadas a los facilitadores por correo u otros medios electrónicos.

### **2.7.2 Desarrollo curricular**

La UNED (s. f.) define el desarrollo curricular de la siguiente manera:

Es el proceso dinámico, continuo y participativo en el que se establece una serie de actividades investigativas y académicas para la toma de decisiones sobre las propuestas curriculares. Integra el análisis contextual, la planificación y diseño, la implementación del diseño y la evaluación curricular, a fin de mejorar y actualizar el currículo (p. 30).

### **2.7.3 Diseño curricular**

De acuerdo con la UNED (s. f.), el diseño curricular “es el proceso sistemático, dinámico y reflexivo en el que se describe, organiza y planifica el currículo, que se concreta en un documento escrito” (p. 32). Es decir, es un documento formal que establece las intencionalidades y organización del currículo.

### **2.7.4 Malla curricular**

Según la UNED (s. f.), la malla curricular “se refiere a la organización y visualización completa del plan de estudio de la carrera o programa” (p. 52). Es decir, muestra si está compuesto por módulos, cursos, unidades u otro que se defina.

### **2.7.5 Modelo de planificación curricular**

Como lo establece la UNED (s. f.), el modelo de planificación curricular se define de esta forma:

Consiste en la forma en que se estructura y se organiza una propuesta curricular, con fundamento en teorías curriculares, de educación y aprendizaje, en la cual se grafica la forma como se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que componen dicha propuesta (p. 55).

### **2.7.6 Oferta académica**

Para la UNED (s. f.), en relación con la oferta académica, esta se conceptualiza así:

Se compone de diversos planes de estudio, programas y asignaturas que brinda a la sociedad en los niveles de pregrado, grado y posgrado, tanto en la educación formal como en la educación no formal. Esta oferta académica debe caracterizarse por la calidad, la flexibilidad, la diversidad y la accesibilidad en el tiempo y el espacio de los métodos de enseñanza en la educación superior a distancia (p. 60).

### **2.7.7 Oferta académica bimodal**

De acuerdo con la Universidad Estatal a Distancia (s. f.), la oferta académica bimodal “es la posibilidad de seleccionar entre dos modalidades académicas; la primera corresponde a la forma tradicional de enseñanza a distancia y la segunda contempla componentes virtuales” (p. 60).

### **2.7.8 Planeamiento o planificación curricular**

Según plantea la Universidad Estatal a Distancia (s. f.), el planeamiento se refiere a:

La etapa del desarrollo curricular en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta (p. 62).

### **2.7.9 Planeamiento didáctico**

De acuerdo con la Universidad Estatal a Distancia (s. f.), el planteamiento didáctico “se refiere a la estructuración y organización sistemática de las acciones de enseñanza y aprendizaje que se llevarán a cabo durante el proceso formativo en una asignatura o en un curso específico” (p. 63).

### **2.7.10 Perfil de ingreso**

Conjunto de requisitos que debe cumplir la persona usuaria o aspirante a algún proceso educativo. Para la definición de este perfil se consideran las actitudes, destrezas, conocimientos previos, habilidades, valores, así como la idoneidad que debe poseer la persona participante.

### **2.7.11 Perfil salida**

Este elemento “comprende el conjunto de capacidades, destrezas y actitudes que se desea formar en la persona como futuro profesional” (UNED, s. f., p. 62).

### **2.7.12 Población meta**

De acuerdo con la UNED (s. f.), la población meta se define de la siguiente forma:

Se refiere al conjunto de personas con ciertas características en común a las cuales se dirige una oferta académica. La población meta se establece a partir del estudio de necesidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta educativa que la universidad pretende ofrecer (p. 63).

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen las orientaciones respecto al tipo de investigación y población, así como las diferentes metodologías aplicadas para la interpretación y análisis de la información recolectada.

### **3.1 Tipo de investigación y alcance**

El enfoque que tendrá este proyecto es cualitativo, exploratorio, descriptivo y aplicado. En primer lugar, es exploratorio porque la información relacionada con el tema es limitada y, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), estos estudios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91). Asimismo, es descriptivo porque buscará la relación de los ejes y objetivos institucionales con la oferta académica, así como especificar aspectos presentes del diseño curricular. Finalmente, es aplicada porque trata de resolver un problema determinado mediante la aplicación de conocimiento específico para satisfacer las necesidades de la sociedad mediante soluciones prácticas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **3.2 Sujetos o fuentes de la información**

De acuerdo con lo expuesto por Ulate y Vargas (2019), los sujetos o fuentes de información son todos aquellos de los que se obtiene la información que es relevante y fundamental para el desarrollo de la investigación. Las fuentes pueden ser clasificadas en tres tipos: las primarias, que se refieren a la información obtenida directamente del sujeto que la produjo; las secundarias, que consisten en un resumen o compilado de las fuentes primarias como tesis o comentarios de artículos, y las terciarias, que son fuentes que aportan información de segunda mano, como catálogos, diccionarios, entre otros.

A continuación, se muestra el resumen de los sujetos y las fuentes de información que constituyen los insumos para la presente investigación.

**Tabla 4.** Resumen de sujetos y fuentes de información.

| Fuentes primarias   | Fuentes secundarias  | Fuentes terciarias   |
|---|--|--|
| Personal del Departamento de Educación y Capacitación.  | Documentación del Departamento de Educación y Capacitación.            | Artículos de revistas especializadas.                            |
| Personal de áreas sustantivas del INFOCOOP que tiene relación directa con la atención a cooperativas. | Fichas técnicas de cursos, capacitaciones y procedimiento de abordaje. | Estadísticas del Departamento de Educación y Capacitación.       |
| Personas usuarias cooperativistas.  | Obras bibliográficas referentes a enfoques y modelos curriculares.     | Sitios web relacionados al cooperativismo y enfoques educativos. |
| Plan Estratégico del INFOCOOP.  | Modelos de mejora continua en la educación.                            |  |
| Plan Operativo 2020 y 2021 del Departamento de Educación y Capacitación.                              |  |  |
| Informes de gestión y minutas 2020 y 2021 del Departamento de Educación y Capacitación.               |  |  |
| Aplicación de los criterios para el Análisis del Diseño Curricular de Rodríguez Trujillo, Nacarid.    |  |  |
| Metodología para la elaboración de un diseño curricular de la OIT.                                    |  |  |

---

Nota. Elaboración propia, 2021.

Por lo tanto, para esta investigación se consideran sujetos o fuentes de información primarias a todo el personal del DEC, el cual se conforma por seis personas; al personal de áreas sustantivas del INFOCOOP que tiene relación directa con la atención a cooperativas, que son 31 personas; a las personas usuarias cooperativistas de los servicios del DEC durante el primer semestre del 2021 en cursos presenciales, que según los registros del Departamento representa



una población finita de 93 personas capacitadas. Para la definición del tamaño de la muestra, se utilizará la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= tamaño de población finita.

Z  $\alpha$ = estadístico Z asociado al nivel de confianza.

p= probabilidad de éxito del estudio.

q= probabilidad de fracaso del estudio.

e= error de muestreo.

De esta manera, se tomará una muestra de 75 personas con un nivel de confianza del 95 % y un error de muestreo de 5 %.

También, se toman como fuentes primarias la documentación referente al PEI, POI 2020-2021, los Informes de gestión y minutas 2020-2021 del DEC, la aplicación de los criterios para el Análisis del Diseño Curricular de Rodríguez Trujillo, Nacarid, y la metodología para la elaboración de un diseño curricular de la OIT.

Entre las fuentes de información secundarias se toma en cuenta la documentación del DEC, las fichas técnicas de cursos, capacitaciones y procedimiento de abordaje, las obras bibliográficas referentes a enfoques, modelos curriculares y modelos de mejora continua en la educación.

Por último, se definen las siguientes fuentes terciarias: artículos de revistas especializadas, estadísticas del DEC y sitios web relacionados con el cooperativismo y los enfoques educativos.

### **3.3 Variables**

A continuación, se detallan las variables de investigación de conformidad con los objetivos específicos propuestos y sus respectivos instrumentos.

**Tabla 5.** Definición e instrumentalización de variables.

| Objetivo específico   | Variable  | Definición conceptual de la variable   | Indicadores   | Relación: variable-instrumento de investigación   |
|---|---|--|---|---|
| Describir los ejes y objetivos del Plan Estratégico Institucional relacionados a la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | Ejes y objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional. | Son las líneas o rutas de trabajo establecidas en el Plan Estratégico Institucional que comprenden: la competitividad de las empresas de la economía social y solidaria, vitalidad cooperativa y mayor valor agregado en los procesos productivos. | Cantidad de ejes y objetivos relacionados con la oferta educativa.  | Matriz comparativa entre los ejes y objetivos y la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación. |
|   | Gestión Educativa.  | Conjunto de acciones organizativas metodológicas y evaluativas que desarrolla el Departamento de Educación y Capacitación en sus procesos formativos.  | Número de acciones que componen el proceso de la gestión educativa.   | Encuesta a los funcionarios del Departamento de Educación y Capacitación.   |
|   |   |  |   | Cantidad de interrelaciones entre ejes y objetivos y la gestión educativa.  |
|   |   |  | Cantidad de actividades presentes en el proceso de organización, metodología, evaluación y resguardo de la documentación. | Entrevista con el Gerente del Departamento de Educación y Capacitación<br>Diagrama de procesos.                   |

| Objetivo específico  | Variable                              | Definición conceptual de la variable  | Indicadores  | Relación: variable-instrumento de investigación   |
|--|---------------------------------------|---|--|---|
| <p>Determinar los aspectos del diseño curricular del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo desde la óptica del diseño curricular.</p> | <p>Aspectos del diseño curricular</p> | <p>Son aquellos que tienen relación con el contexto sobre el cual se basa la oferta educativa actual, se analizan desde dos perspectivas:</p> <p>a) Análisis externo:<br/> Son características estructurales del contexto histórico, político y social y la estructura general de la oferta educativa, que comprende:<br/> -Organización secuencial<br/> -Descripción de asignaturas<br/> -Contenidos<br/> -Distribución del tiempo<br/> - Presencia de objetivos<br/> -Perfiles de ingreso<br/> -División por áreas<br/> -Evaluación de los procesos formativos</p> <p>b) Análisis interno:<br/> Se describen los componentes pedagógicos, psicológicos y sociológicos de la oferta educativa.</p> | <p>Cantidad de criterios presentes y aplicables.</p> | <p>Aplicación de los criterios para el Análisis del Diseño Curricular establecidos en los cuadros 7-2 y 7-3, según Rodríguez Trujillo, Nacarid.</p> |

| <b>Objetivo específico</b>   | <b>Variable</b>    | <b>Definición conceptual de la variable</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>Relación: variable-instrumento de investigación</b>  |
|--|--------------------|--|--|---|
| Identificar los aspectos de mejora desde la perspectiva de las personas usuarias y el personal del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo sobre la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación. | Aspectos de mejora | Se entienden como el conjunto de requerimientos necesarios en función de la perspectiva de las personas usuarias de la oferta educativa y al personal del Departamento de Educación y Capacitación y personal de áreas sustantivas que atienden cooperativas para mejorar los procesos formativos. | Número de requerimientos identificados por tipo y cantidad.<br><br>Cantidad de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas. | Encuesta al personal del Departamento de Educación y Capacitación, personal de áreas sustantivas que atienden cooperativas y personas usuarias de los servicios del Departamento de Educación y Capacitación.<br><br>Análisis FODA. |

Nota. Elaboración propia, 2021.

### **3.4 Descripción de técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información**

Se describen a continuación:

#### **3.4.1 Matriz comparativa o entre los ejes y objetivos y la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación**

La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (2021), en su compendio de estrategias, define la matriz comparativa como una serie de “esquemas que nos permiten establecer las semejanzas y las diferencias que puedan existir entre dos o más conceptos, teorías, acontecimientos, ideologías, entre otros, y permitan el análisis posterior” (p. 12). Es decir, se trata de un esquema que ayuda a establecer vínculos y comparar características, similitudes o diferencias entre objetos de estudio.

La matriz utilizada consta de cinco columnas y cinco filas. En las columnas se presentan los siguientes enunciados: eje estratégico, objetivo estratégico, oferta educativa (POI), oferta educativa (entrevista) y observaciones; en las filas se detalla lo correspondiente a cada columna.

#### **3.4.2 Encuesta al personal del Departamento de Educación y Capacitación, personal de áreas sustantivas del INFOCOOP y a las personas usuarias de la oferta educativa**

Para Anguita et al. (2003), la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de dos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio” (p. 592). Es decir, la encuesta permite explorar, mediante la interrogación y el análisis, el estado de fenómenos o situaciones concretas.

Se elaborarán tres encuestas en la herramienta Google Forms, con las cuales se abordarán diferentes aspectos de los objetivos específicos planteados en esta investigación:

1. Encuesta al personal del DEC, donde se consultará sobre los ejes y objetivos del INFOCOOP desde el abordaje de la oferta educativa, la gestión educativa y algunos aspectos de mejora continua (ver anexo 3).

2. Encuesta al personal de áreas sustantivas, donde se consultarán algunos aspectos de la oferta educativa con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso de articulación entre departamentos (ver anexo 4).
3. Encuesta a las personas usuarias de la oferta educativa, que pretende evaluar el grado de satisfacción de los servicios de capacitación recibidos durante el primer semestre del año 2021 (ver anexo 5).

### **3.4.3 Entrevista al Gerente del Departamento de Educación y Capacitación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la entrevista cualitativa es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). También, mencionan que estas entrevistas pueden ser desarrolladas de tres formas: estructurada, con una guía de preguntas específicas realizadas previamente; semiestructuradas, que tienen preguntas o asuntos que se desean abordar y el entrevistado puede introducir preguntas para profundizar temas que considere necesarios para la información que va a analizar, y las abiertas, en las que se definen temas, pero el entrevistador tiene más libertad sobre cuándo y cómo formular las preguntas.

Para el caso de esta investigación se desarrollará una entrevista semiestructurada, la cual estará dividida en tres bloques de preguntas. El primero se referirá a los procesos educativos que desarrolla el DEC de acuerdo con sus planes estratégicos y planes operativos. En el segundo bloque, se realizarán preguntas relacionadas con el proceso de planificación organización, metodología, evaluación y resguardo de la documentación de la oferta educativa. Por último, en el tercer bloque se incluirán algunas preguntas que permitan identificar aspectos de mejora continua (ver anexo 6).

### **3.4.4 Diagrama de afinidades**

El diagrama de afinidad, también conocido como el Método KJ o Team Kawakita Jiro (TKJ), según Betancourt (2016), es una herramienta para categorizar datos, información o ideas

basados en la relación que tienen entre sí. Esta herramienta busca encontrar la afinidad que existe entre las ideas obtenidas después de aplicar un instrumento de recolección de información. A partir de las características o semejanzas comunes, se agrupan para la revisión y análisis posterior.

#### **3.4.5 Diagrama de procesos**

La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos, las tareas, las interacciones, así como los elementos de entrada y salida de cada etapa. De esta manera, se pretende observar las actividades de manera integrada, sus relaciones, secuencia, cuellos de botella o fuente de posibles ineficiencias. Según la Norma ISO 9001:2015, se define un proceso como: “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p. 14).

Las instituciones deben enfocar sus procesos a que apunten a identificar las actividades que agreguen valor en aquellas actividades que involucren personas, la gestión de los recursos y las relaciones entre las personas usuarias.

#### **3.4.6 Criterios para el análisis del diseño curricular establecidos en los cuadros 7-2 y 7-3, según Rodríguez Trujillo, Nacarid**

Estos criterios establecen los aspectos que se deben cumplir para el establecimiento de un diseño curricular, en este caso, de la oferta educativa, con las tenencias, coherencia interna y pertenencia con lo requerido por los cooperativistas. Esos criterios se dividen en dos:

1. Análisis externo que incluye “el contexto, la resonancia y estructura del plan”.
2. Análisis interno que incluye “fundamentación, componentes específicos y coherencia interna”.

#### **3.4.7 Análisis FODA**

Sarli et al. (2015) mencionan que el análisis FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 18).

Es decir, esta herramienta ayuda a construir una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa en un momento determinado, de manera que a la luz de los resultados se puedan tomar decisiones y acciones que ayuden a mejorar procesos y corregir errores.

Para esta investigación, se realizará una matriz con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se determinen a partir de la información recopilada en las tres encuestas definidas.

### **3.5 Descripción de análisis de la información**

Para el análisis de la información recolectada a partir de los instrumentos, se seguirá el siguiente proceso:

Para el primer objetivo específico, con la matriz comparativa entre los ejes y objetivos y la oferta educativa del DEC, se obtendrá la relación que tienen los cursos de la oferta con los ejes y objetivos del PEI, con esto se sistematizará la cobertura de estos dentro de la oferta. En el anexo 7 se encuentra el formato utilizado para dicho análisis.

Además, se realizará una encuesta a los funcionarios del DEC, con el fin de analizar los datos recolectados y sus interrelaciones mediante un diagrama de afinidades. Con las respuestas obtenidas, además de los ejes y objetivos definidos por la institución, se podrán definir semejanzas entre la percepción del personal de Educación y Capacitación, lo definido en el POI y la oferta educativa. También, se consultará sobre las acciones que ellos realizan para lograr los objetivos propuestos, desde el momento en el que se planea un curso hasta que finaliza, así como un detalle de las estrategias para promover intercambios de conocimiento y procesos de evaluación empleados por los facilitadores.

Adicionalmente, se realizará una entrevista al gerente del DEC con el fin de obtener información detallada del proceso que se realiza a nivel interno, de manera que se logren obtener apreciaciones de cómo se llevan a cabo cada una de las etapas del proceso educativo. A partir de la información obtenida en la entrevista, se confeccionará el diagrama de procesos de la gestión educativa, lo que permitirá representar de forma gráfica los procesos de la gestión



educativa, las actividades que lo conforman, así como la secuencia de las acciones que se realizan. Esto determinará las bases sobre el procedimiento que se debe seguir en los procesos formativos del departamento en lo sucesivo.

Para el segundo objetivo específico, se aplicará la metodología de criterios para el análisis del diseño curricular propuesta por Rodríguez Trujillo (2004), la cual comprende una serie de aspectos que ayudarán a describir la oferta educativa desde el origen y los antecedentes del diseño, su contexto político y social, la estructura de la oferta educativa actual, su fundamentación pedagógica, psicológica y sociológica, con el fin de determinar aspectos curriculares que están presentes en la fundamentación de la oferta educativa actual (ver anexo 8).

Por último, para el tercer objetivo, se encuestará las personas usuarias de la oferta educativa, al personal del DEC y al personal de áreas sustantivas que atienden cooperativas con el fin de identificar el grado de satisfacción, así como las fortalezas, las oportunidades de mejora, las amenazas y las debilidades que inciden en la gestión educativa del departamento. Esta información se analizará mediante un análisis FODA (ver anexo 9).

Una vez aplicados los resultados de estos instrumentos de análisis de información, se diseñará una propuesta curricular de la oferta educativa del DEC que responda a los requerimientos necesarios en función de la perspectiva de las personas usuarias y del personal del INFOCOOP que se encuentran dentro de la muestra para mejorar los procesos formativos.

### **3.6 Criterios éticos asumidos**

Las investigadoras se comprometen a asumir durante la investigación los siguientes criterios éticos:

#### **3.6.1 Confidencialidad**

De acuerdo con lo indicado por el gerente de Educación y Capacitación del INFOCOOP y dada la sensibilidad de la información a la que las investigadoras tendrán acceso, es necesario

suscribir un acuerdo de confidencialidad entre las partes, en las que se definen las responsabilidades y alcances para el acceso y tratamiento de la información brindada.

### **3.6.2 Consentimiento informado y uso de información**

De conformidad con los instrumentos de recolección información seleccionados en la investigación, se plantea apegarse a los principios éticos, actuar bajo los valores morales fundamentales en respeto a la verdad y la integridad de la información. Además, se informará a las personas encuestadas los fines para los cuales será utilizada la información que estos brinden, no se solicitará a los sujetos de información datos personales o sensibles.

### **3.7 Descripción de la propuesta**

Como producto de la investigación, se espera obtener una propuesta de diseño curricular para el abordaje de la oferta educativa del DEC del INFOCOOP, que integre los ejes y objetivos estratégicos de la institución. Con esta propuesta se pretende lograr una mejora en la oferta educativa del DEC, en la que se visualicen de manera organizada cada una de las etapas de elaboración, los cursos que componen la oferta educativa y que tome en consideración los aspectos curriculares, tales como: organización secuencial, descripción de asignaturas, estandarización de criterios en los contenidos de los cursos, distribución del tiempo, definición de objetivos, establecimiento de perfiles de ingreso, definición de las áreas temáticas para la capacitación, evaluación de los procesos formativos, establecimiento principios de control y manejo de la documentación relacionada con la oferta educativa.

Esta propuesta estará orientada en el contexto institucional y la naturaleza con la que este opera, en el cual la razón de ser y servir es el fortalecimiento de las empresas cooperativas, por lo que se toman en cuenta los requerimientos identificados mediante los instrumentos de recolección y análisis de la información desde la perspectiva de los actores definidos en el alcance de este estudio.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se encuentran los resultados producto de los instrumentos de recolección y análisis de la información para cada uno de los objetivos planteados.

#### **4.1 Ejes y objetivos del PEI relacionados con la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación**

De acuerdo con el PEI del INFOCOOP, el DEC toma como orientación para su quehacer lo destinado al proceso de Innovación Cooperativa, el cual se constituye de tres ejes estratégicos de los que se desprenden ocho objetivos estratégicos; de estos, se consideran únicamente cinco objetivos, ya que son los que están directamente relacionados con la oferta educativa que tiene actualmente el Departamento.

Cabe mencionar que para el abordaje de estos cursos, el Departamento utiliza el procedimiento llamado *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones del Departamento de Educación y Capacitación V.1*, el cual tiene como objetivo estandarizar, registrar y dar trazabilidad a las actividades relacionadas con el desarrollo de la oferta formativa permanente, capacitaciones específicas, cursos, talleres u otros que se realizan en el Departamento. En el apartado séptimo de este documento, se establece el uso de fichas técnicas para la creación de los cursos con el fin de evidenciar que todas las actividades que se realizan, están en total concordancia con las metas del Departamento. Además, establece el orden de las actividades que se realizan durante su desarrollo, contenidos y el tiempo estimado para el desarrollo de ellas.

Dado lo anterior, como punto de partida se analizaron las fichas técnicas en las que se establecen los objetivos, contenidos, actividades de mediación y duración, los cursos impartidos en el 2021 y 2022, las metas de los POI del 2019-2022, la información suministrada por el Departamento, como minutas e informes anuales, contra los 3 ejes estratégicos relacionados con la oferta educativa actual por medio de una matriz comparativa. También, se consideró en la elaboración de esta matriz, algunas aportaciones que realizó el gerente del Departamento en la entrevista realizada y la encuesta a los funcionarios. A continuación, se muestran los resultados para el eje *Competitividad de la Economía Social y Solidaria*:

**Tabla 6. Matriz comparativa para el eje estratégico Competitividad de las empresas ESS.**

| <b>Competitividad de las empresas de la Economía Social y Solidaria</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivos estratégicos determinados para el eje</b>  | <b>Resultados de la comparación entre ejes y objetivos y el Plan Operativo del Departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022</b>   | <b>Resultados de la vinculación de ejes y objetivos con los cursos de la oferta educativa</b>   |
| 1. Promover espacios de intercambio de conocimientos dirigidos a asociados, a las cooperativas y educadores mediante plataformas tecnológicas para la innovación. | Durante los años 2019, 2020 y 2021, se estableció como una meta específica el fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo, en los que se llevaron a cabo actividades educativas tanto a nivel presencial como virtual; algunas de ellas fueron las siguientes: Coopex dirigido a jóvenes, charlas presenciales y virtuales de diferentes temáticas a cooperativistas y estudiantes, procesos de capacitación dirigidos a docentes. Para el año 2022, este objetivo estratégico se encuentra integrado en la meta 1 y 2; en la que se proponen charlas, capacitaciones, seminarios, Coopex, foros, campamentos juveniles, encuentro con docentes con recargo de cooperativismo y encuentros juveniles. | Técnicas de Negociación*<br>Servicio al Cliente*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 1*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 2<br>Contratación Administrativa*<br>ABC Contable<br>Como hablar en público<br>Comunicación Asertiva*<br>Redes sociales para cooperativas<br>Administración de Recursos Humanos (1)<br>Administración de Recursos Humanos (2)<br>Introducción a la Gestión Financiera*<br>Motivación y Liderazgo<br>Habilidades Sociales en la Cooperativa<br>Administración General<br>Administración II<br>Introducción al Mercadeo<br>Inversión y títulos valores<br>Cómo acceder a un crédito con INFOCOOP<br>Entorno económico<br>Recursos tecnológicos online gratuitos para la creación de presentaciones formales*<br>Planeamiento Educativo: ¿Cómo enseñar a mis asociados?* |

| <b>Competitividad de las empresas de la Economía Social y Solidaria</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Objetivos estratégicos determinados para el eje</b>  | <b>Resultados de la comparación entre ejes y objetivos y el Plan Operativo del Departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022</b>  | <b>Resultados de la vinculación de ejes y objetivos con los cursos de la oferta educativa</b>   |
| 2. Potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes. | Se destacan algunos proyectos específicos y procesos de capacitación con organizaciones como Proyecto Casitas de la Alegría en coordinación con la Unión Europea-CONACOOOP-COOPETERRAZÚ RL, Investigaciones en cooperativas con ayuda de estudiantes universitarios (UNA, UCR), investigaciones en el marco del Programa del Estado de la Nación de CONARE-INFOCOOP, actividades en coordinación con el INAMU, coordinación de la agenda cooperativa con el MEP. Además, se realizó el Proceso de afiliación con la Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad, lo que permitió gestar un proceso educativo en cooperativas de la Zona Norte en conjunto con la empresa NICOVERDE, así como la suscripción del convenio con el INA para el desarrollo de capacitaciones a asociados. | Técnicas de Negociación*<br>Servicio al Cliente*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 1*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 2<br>Contratación Administrativa*<br>ABC Contable<br>Como hablar en público<br>Comunicación Asertiva*<br>Redes sociales para cooperativas<br>Administración de Recursos Humanos (1)<br>Administración de Recursos Humanos (2)<br>Introducción a la Gestión Financiera*<br>Motivación y Liderazgo<br>Habilidades Sociales en la Cooperativa<br>Administración General<br>Administración II<br>Introducción al Mercadeo<br>Inversión y títulos Valores<br>Cómo acceder a un crédito con INFOCOOP<br>Entorno económico<br>Recursos tecnológicos online gratuitos para la creación de presentaciones formales*<br>Planeamiento Educativo: ¿Cómo enseñar a mis asociados?* |

Nota: Elaboración propia (2022). Los cursos que tienen un (\*) son aquellos que cuentan con la ficha técnica de acuerdo con el procedimiento *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones* del Departamento de Educación y Capacitación.

Tal y como se muestra en la matriz anterior, los temas de los cursos que conforman la oferta educativa están alineados con las principales temáticas establecidas tanto en el PEI como en las metas establecidas en el POI del Departamento.

En relación con el primer objetivo, se encuentra evidencia de la generación de espacios para el intercambio de conocimientos, pensamiento difundido y compartido a través de espacios

de colaboración digitales y educativos, los cuales se ponen al alcance de educadores, jóvenes, asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo costarricense por medio de la página web <https://educacioncooperativa.coop/>, en ella se encuentran diferentes tipos de contenido como videos, publicaciones, fascículos, cursos virtuales, *webinars*, investigaciones, entre otros, así como también con el desarrollo de actividades presenciales o virtuales dirigidas a jóvenes estudiantes y docentes, por ejemplo, CoopEx, encuentro de COODECODES, charlas y foros en coordinación con el MEP o universidades públicas y privadas.

Respecto al segundo objetivo, se encuentra evidencia de convenios suscritos entre el DEC con otros entes gubernamentales y no gubernamentales como el Instituto Nacional de Aprendizaje, la Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad y el Programa de Estado de Nación (CONARE), así como coordinaciones interinstitucionales con entes como el Unión Europea-CONACOOB-COOPETARRAZÚ para el proyecto de Casitas de la Alegría, universidades públicas (UNA, UCR y TEC), Instituto Nacional de la Mujer y el Ministerio de Educación Pública para llevar a cabo procesos de capacitación a diferentes poblaciones.

A continuación, se muestran los resultados para el eje *Vitalidad Cooperativa*:

**Tabla 7. Matriz comparativa para el eje estratégico Vitalidad cooperativa.**

| <b>Vitalidad Cooperativa</b>  |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivos estratégicos determinados para el eje</b>  | <b>Resultados de la comparación entre ejes y objetivos y el Plan Operativo del Departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022</b>   | <b>Resultados de la vinculación de ejes y objetivos con los cursos de la oferta educativa</b>   |
| 3. Innovar en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo costarricense. | Se han desarrollado en las diferentes metas de los años 2019-2022, espacios dirigidos a la juventud y educadores como charlas especializadas a estudiantes universitarios (EARTH, UCR, TEC, UNA y UTN), charlas y foros en coordinación con el MEP para docentes y estudiantes, desarrollo anual del evento Coopex, campamentos y encuentros juveniles y con docentes como los CODECOODES.<br>Además, se cuenta con el concentrador de contenidos educativos que cuenta con recursos didácticos, videos, entre otros. | Metodologías de integración territorial con actores estratégicos<br>Generalidades del cooperativismo<br>Metodologías de integración territorial con actores estratégicos<br>Generalidades del cooperativismo*<br>Valor cooperativo*<br>Pensamiento cooperativo*<br>Gestión democrática en las cooperativas:<br>Delegados<br>Órganos Sociales en las cooperativas*<br>Elaboración de actas para órganos sociales cooperativos*<br>Desarrollo sostenible como compromiso con la comunidad de las cooperativas<br>Jurisprudencia cooperativa (Normas Parlamentarias)<br>Comunicación para no comunicadores de las cooperativas<br>Comunicación inclusiva*<br>Equidad en la cooperativa*<br>Nuevas masculinidades y feminidades en la gestión de la cooperativa<br>Integración Generacional<br>Reglamentos y Estatutos<br>Del trabajo en equipo hacia las Redes para el trabajo: fortaleciendo las competencias organizacionales* |



| Vitalidad Cooperativa  |  |   |
|--|--|---|
| Objetivos estratégicos determinados para el eje  | Resultados de la comparación entre ejes y objetivos y el Plan Operativo del Departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022   | Resultados de la vinculación de ejes y objetivos con los cursos de la oferta educativa  |
| 4. Impulsar una cultura de equidad de género dentro del movimiento nacional cooperativo que fortalezca los procesos democráticos y de participación de la población en las cooperativas. | Se han desarrollado a lo largo de todas las metas de los años 2021-2022 actividades en coordinación con Uniones Regionales-INAMU: Talleres presenciales/virtuales de sensibilización en nuevas feminidades y masculinidades, cursos virtuales de equidad en la cooperativa, cursos como Empresas cooperativas con marca de mujer, Procesos de formación en liderazgo dirigido a mujeres del movimiento cooperativo, investigaciones sobre brechas de género en el movimiento cooperativo en cooperación con el IMANU-UCR, acceso al mercado del café en mujeres cooperativistas y publicación sobre incorporación de las mujeres en puestos de toma de decisión. | Metodologías de integración territorial con actores estratégicos<br>Metodologías de integración territorial con actores estratégicos<br>Generalidades del cooperativismo*<br>Valor cooperativo*<br>Pensamiento cooperativo*<br>Gestión democrática en las cooperativas:<br>Delegados<br>Órganos Sociales en las cooperativas*<br>Elaboración de actas para órganos sociales cooperativos*<br>Desarrollo sostenible como compromiso con la comunidad de las cooperativas<br>Jurisprudencia cooperativa (Normas Parlamentarias)<br>Comunicación para no comunicadores de las cooperativas<br>Comunicación inclusiva*<br>Equidad en la cooperativa*<br>Nuevas masculinidades y feminidades en la gestión de la cooperativa<br>Integración Generacional<br>Reglamentos y Estatutos<br>Del trabajo en equipo hacia las Redes para el trabajo: fortaleciendo las competencias organizacionales* |

Nota: Elaboración propia (2022). Los cursos que tienen un (\*) son aquellos que cuentan con la ficha técnica de acuerdo con el procedimiento *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones* del Departamento de Educación y Capacitación.

Al igual que lo descrito para el primer objetivo, se encuentra evidencia de que se ha innovado en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo con contenido difundido y compartido a través de espacios de colaboración digitales por medio de la página web <https://educacioncooperativa.coop/> y la realización de actividades como charlas y foros en coordinación con el MEP para docentes y estudiantes, desarrollo anual del evento Coopex,

campamentos, encuentros juveniles con docentes y procesos educativos con universidades públicas y privadas.

Sobre el cuarto objetivo de impulsar una cultura de equidad de género, a pesar de contar con varios cursos en estas temáticas, no se cuenta con un instrumento que ayude identificar la disminución de las brechas de género en sus diferentes dimensiones organizacionales en las cooperativas intervenidas; a pesar de esto, sobresalen actividades en coordinación con uniones regionales y el INAMU, por ejemplo, en la implementación de talleres presenciales y virtuales de sensibilización en nuevas feminidades y masculinidades en diferentes zonas del país y cursos de equidad en la cooperativa. Otro aspecto para destacar en este punto es la iniciativa de utilizar lenguaje inclusivo en cuanto al género, la discapacidad y la diversidad de culturas en algunos cursos de la oferta educativa.

Por último, se muestran los resultados para el eje *Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria*:

**Tabla 8.** Matriz comparativa para el eje estratégico Mayor valor agregado de las empresas de la ESS.

| Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria                             |   |   |
|---|---|---|
| Objetivos estratégicos determinados para el eje   | Resultados de la comparación entre ejes y objetivos y el Plan Operativo del Departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022  | Resultados de la vinculación de ejes y objetivos con los cursos de oferta educativa   |
| 5. Canalizar la transferencia tecnológica de diferentes instituciones hacia las cooperativas. | Se han desarrollado a lo largo de todas las metas de los años 2021-2022 diferentes tipos de actividades educativas en coordinaciones con otras instituciones como el INAMU, MAG, universidades públicas, MEP y capacitaciones desarrolladas por estudiantes de la EARTH bajo el programa de Desarrollo Comunitario de la EARTH. | Técnicas de Negociación*<br>Servicio al Cliente*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 1*<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 2<br>Contratación Administrativa*<br>ABC Contable<br>Como hablar en público<br>Comunicación Asertiva*<br>Redes sociales para cooperativas<br>Administración de Recursos Humanos (1)<br>Administración de Recursos Humanos (2)<br>Introducción a la Gestión Financiera*<br>Motivación y Liderazgo<br>Habilidades Sociales en la Cooperativa<br>Administración General<br>Administración II<br>Introducción al Mercadeo<br>Inversión y títulos Valores<br>Cómo acceder a un crédito con INFOCOOP<br>Entorno económico<br>Recursos tecnológicos online gratuitos para la creación de presentaciones formales*<br>Planeamiento Educativo: ¿Cómo enseñar a mis asociados?* |

Nota: Elaboración propia (2022). Los cursos que tienen un (\*) son aquellos que cuentan con la ficha técnica de acuerdo con el procedimiento *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones* del Departamento de Educación y Capacitación.

Para el quinto y último objetivo, se destacan algunas actividades que realiza el Departamento en coordinación con otros entes públicos o privados que se ponen a disposición de las cooperativas como el INAMU, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el MEP y la universidad EARTH. Esta última desarrolla, por medio del Programa Desarrollo Comunitario, un proceso de capacitación impartido por estudiantes de la EARTH y durante el 2020 se

desarrollaron capacitaciones en las cooperativas COOPEFRUCARI RL y COOPE 5 ESTRELLAS RL.

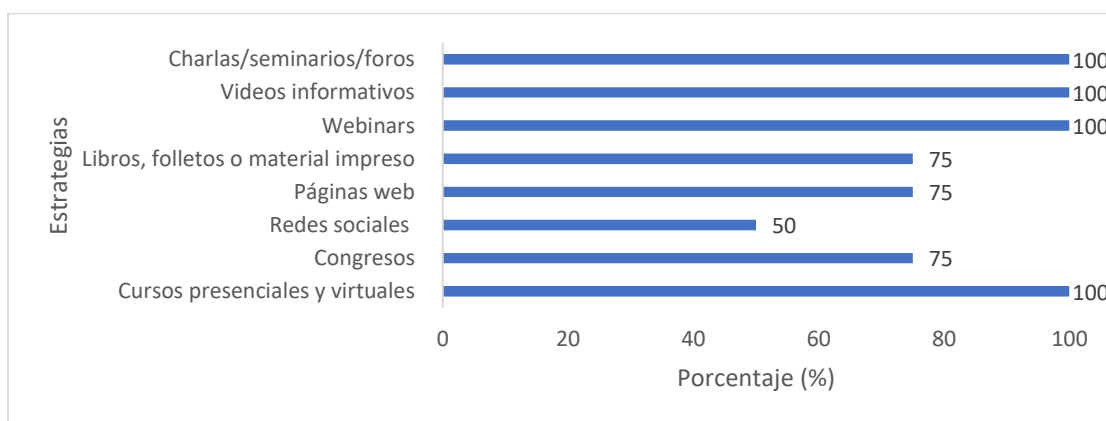
En general, se evidencia, a través del desarrollo de reuniones departamentales, los esfuerzos realizados para concretar una oferta educativa que cumpla con los objetivos y las estrategias planteadas en el PEI por medio de los cursos ofertados, considerando las temáticas de indicadas en el artículo 157 inciso b) de la LAC y las solicitudes específicas de las cooperativas según las minutas EC-030-2021 y EC-145-2021.

#### 4.2 Interrelaciones entre ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación

Para el análisis de este apartado, se toma en consideración la encuesta al personal del DEC con el fin de analizar si la gestión educativa tiene relación con los ejes y objetivos del PEI, en la cual participaron cuatro ejecutivos. A continuación, se describen los resultados.

Se consultó sobre las estrategias que llevan a cabo el Departamento para promover el modelo cooperativo a la población no cooperativista, tal y como se establece los objetivos del PEI.

**Figura 2.** Estrategias utilizadas por el DEC para promover el modelo cooperativo a la población no cooperativista.

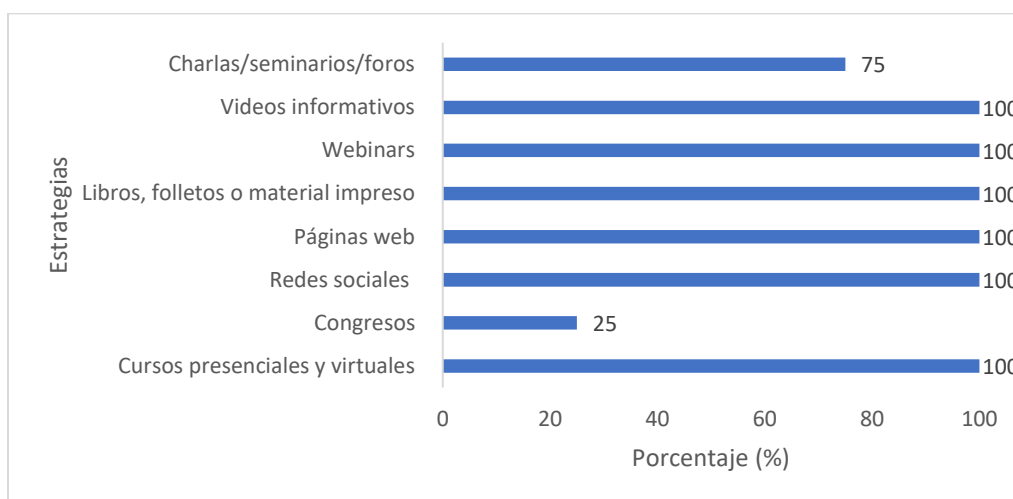


Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

Como se puede observar en la figura anterior, las estrategias más utilizadas son charlas/seminarios/foros, videos informativos, *webinar* y cursos, ya que son los medios a los que la población tiene acceso.

Otro aspecto consultado en la encuesta fueron las estrategias que se utilizan en el Departamento para promover el modelo cooperativo a los educadores, jóvenes y cooperativistas, esto como parte del eje de competitividad de las empresas ESS. Los resultados se muestran a continuación:

**Figura 3.** Estrategias utilizadas por el DEC para promover el modelo cooperativo educadores, jóvenes y cooperativistas.

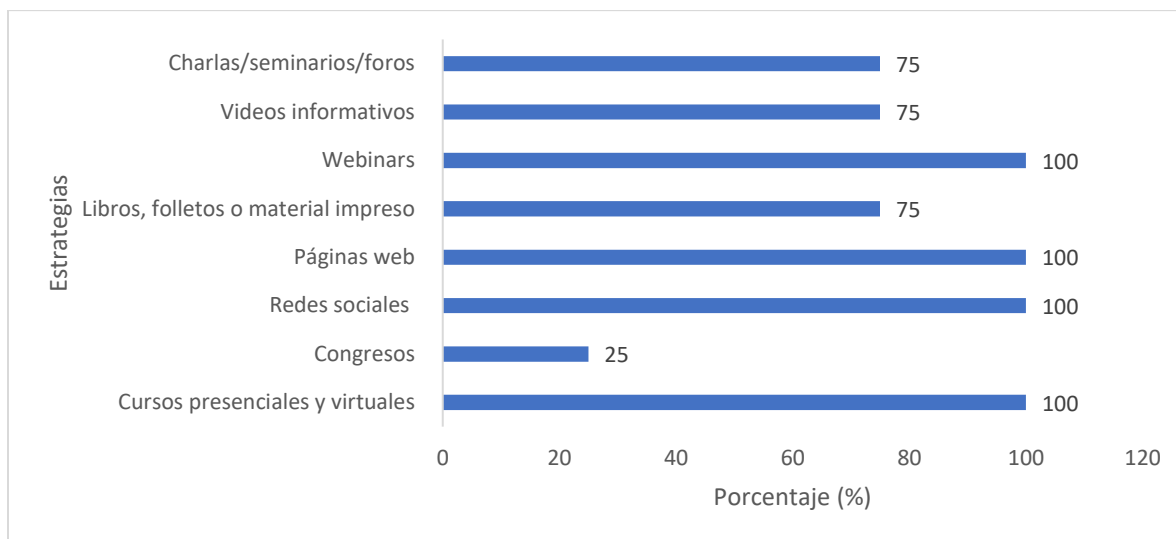


Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

Las estrategias de comunicación más utilizadas para promover el modelo cooperativo son los videos informativos, *webinars*, libros, folletos o material impreso, páginas web, redes sociales y cursos presenciales y virtuales, esto con el fin de que aumenten la cantidad de cooperativistas.

Adicionalmente, como parte de los objetivos estratégicos, el Departamento debe promover otras actividades complementarias a la oferta educativa, tanto con entes nacionales como internacionales, que se puedan poner al alcance de las cooperativas. Para esto utilizan las siguientes estrategias:

**Figura 4.** Estrategias complementarias utilizadas por el DEC para promover actividades complementarias a la oferta educativa.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

Las estrategias comúnmente ejecutadas por el Departamento para promover otras actividades complementarias a la oferta educativa, tanto con entes nacionales como internacionales, son *webinars*, páginas web, redes sociales y cursos presenciales y virtuales.

Como parte de los ejes estratégicos establecidos para el Departamento, se debe involucrar a los centros educativos, instituciones, universidades o actores estratégicos de la ESS para el desarrollo y ejecución de la oferta educativa. En este sentido, se llevan a cabo actividades, algunas de ellas en conjunto con el MEP, y se ha trabajado con escuelas y colegios, universidades públicas y privadas. También está a disposición la página de INFOCOOP y el Facebook oficial de la institución.

La información de los logros más relevantes obtenidos por el Departamento es comunicada mediante NOTICOOP, página web y Facebook del INFOCOOP, así como en informes semestrales y anuales.

Por otro lado, el DEC define la oferta mediante las necesidades expresadas por el sector cooperativo, regiones menos atendidas en los últimos años, lo indicado en el artículo 157, inciso

d) de la LAC, los traslados de atención de otras dependencias del INFOCOOP y el análisis grupal de la percepción de necesidades en las cooperativas.

Debido a que actualmente la oferta educativa no está organizada por módulos, áreas u otra, se consultó a las personas funcionarias que indicaran cuáles cursos de la oferta consideran que podrían tener un requisito. Como resultado, se obtuvo que el curso de Generalidades del cooperativismo debería ser requisito para todos los cursos. Además, indicaron que el curso de delegados debería tener algún requisito previo, así como el de gerencia, valor cooperativo, identidad cooperativa, órganos sociales en la empresa cooperativa y contabilidad.

También, se consultó sobre el proceso que se lleva a cabo para atender una solicitud de capacitación y, según lo indicado por las personas funcionarias del Departamento, es el siguiente: la cooperativa solicita el curso, se aplica el diagnóstico y se plantea la propuesta de capacitación ajustada a las necesidades, adicionalmente otra persona funcionaria indicó que también se evalúa y se registra.

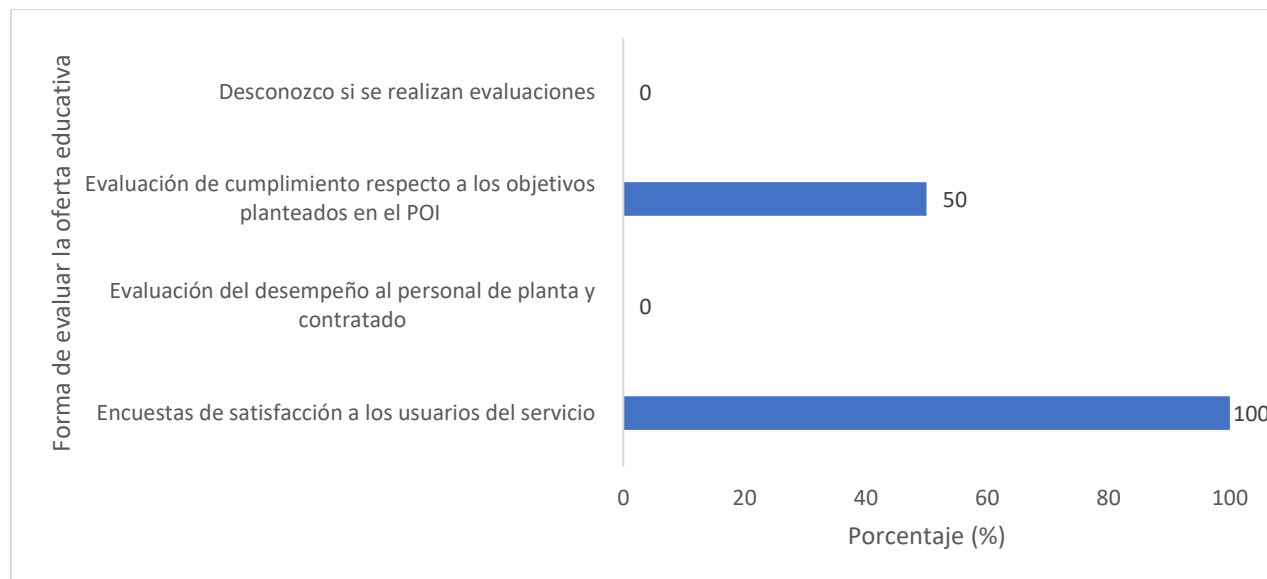
Según lo indicado en la encuesta, cada capacitador prepara el curso que le corresponde de la siguiente manera:

1. Recibe el resultado del diagnóstico
2. Investiga sobre el tema
3. Hace la propuesta de contenido
4. Planifica y desarrolla los módulos
5. Elabora la guía didáctica
6. Desarrolla la evaluación
7. Valida el curso
8. Evalúa
9. Registra
10. Si el curso ya se ha impartido, se actualiza el material.

Se consultó si existen requisitos para definir a cuáles cursos pueden acceder las personas usuarias y el 75 % de las personas encuestadas indicaron que sí existe y el 25 % indicaron que no. Esto evidencia que este aspecto no está definido de forma clara.

Se consultó sobre los procesos de evaluación y se indicó que la oferta educativa se evalúa de la siguiente manera:

**Figura 5.** *Formas en las que se evalúa la oferta educativa.*



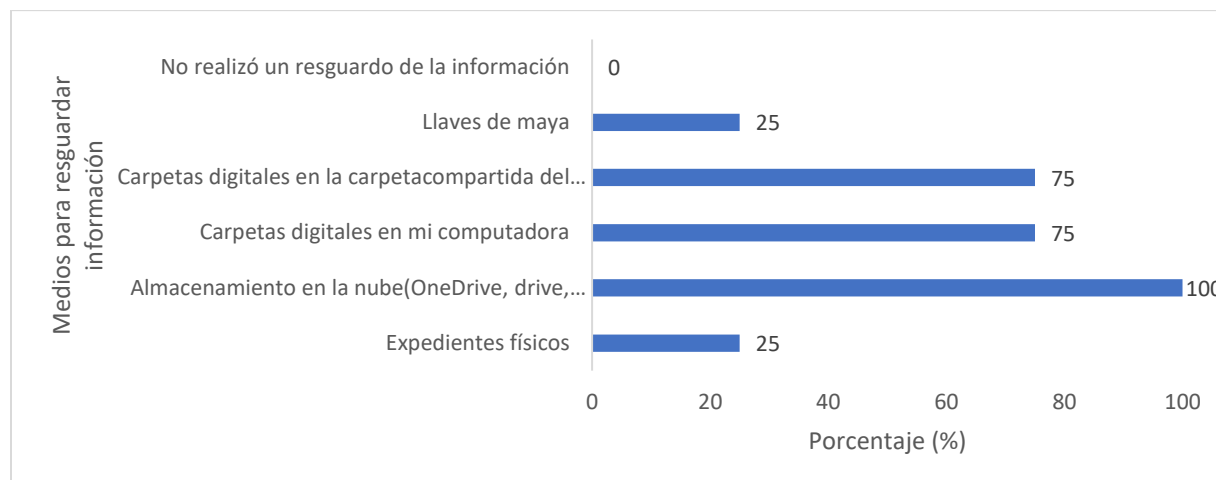
Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

La evaluación de la oferta se realiza mediante encuestas de satisfacción a las personas usuarias del servicio y cuando se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados en el POI.

Adicionalmente, se consultó sobre el resguardo de la información generada para impartir cada curso y los encuestados manifiestan que realizan un respaldo del programa del curso, bibliografía, presentaciones, evaluaciones, listas de asistencia u otros, esto a pesar de que no existe un procedimiento asociado a este resguardo. En la siguiente figura se muestran los resultados:



**Figura 6.** Medios utilizados por el personal del DEC para resguardar información generada en los cursos.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

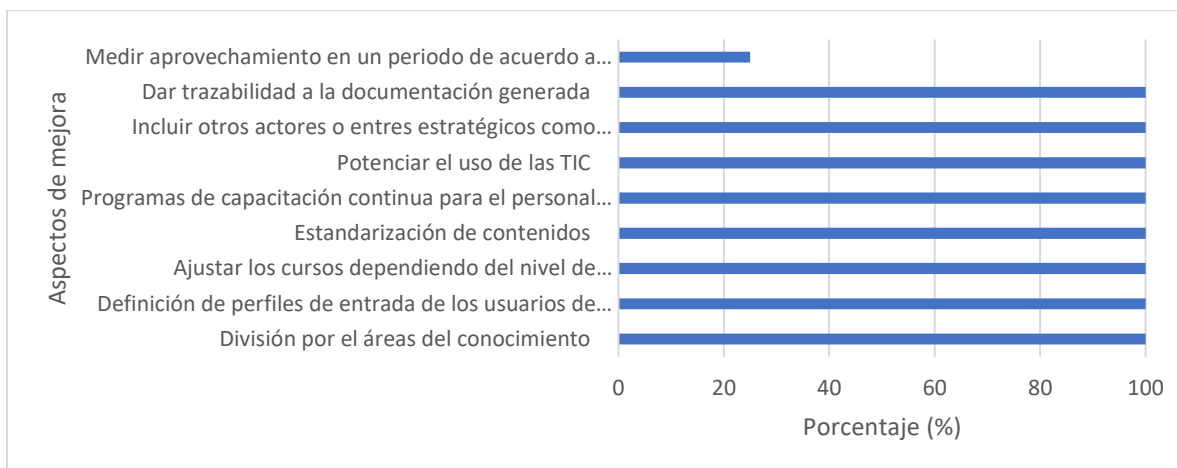
La práctica usual de resguardo de la información, según lo manifiesta el 75 % del personal, son las carpetas compartidas del Departamento y sus computadoras, así como el 100 % indica hacer un respaldo en la nube. Las personas funcionarias utilizan cualquiera de los anteriores medios de forma simultánea.

Sobre la temática de gestión de mejora continua, las personas funcionarias consideran que la capacidad de escucha, experiencia en manejo de grupos, actualización de materiales de la oferta educativa y comunicación de los cursos a todos los cooperativistas son actividades que generan valor agregado.

Como parte del control que se lleva a cabo en la ejecución de la oferta educativa, primero se registran las personas que confirmaron y se matricularon, posteriormente en cada curso se lleva la lista de asistencia y evaluaciones durante el curso.

Se consultó sobre los aspectos de mejora para la oferta educativa, y estas fueron las respuestas obtenidas:

**Figura 7.** Aspectos de mejora para la oferta educativa indicados por las personas funcionarias del DEC.

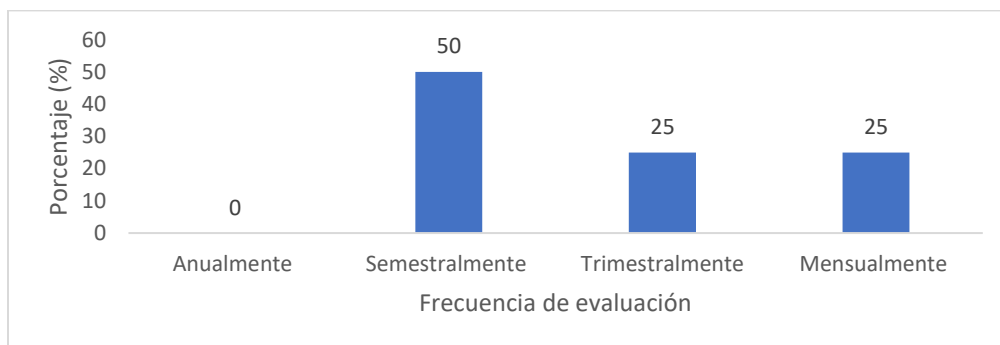


Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

Los aspectos de mejora que más se mencionaron fueron que se debe dar trazabilidad a la documentación generada, inclusión de otros actores o entes estratégicos, potenciar el uso de las TIC, establecer programas de capacitación continua para el personal, estandarización de contenidos de los cursos, ajustar los cursos dependiendo del nivel de las personas usuarias, definir el perfil de entrada de las personas usuarias y dividir la oferta educativa por áreas de conocimiento, también consideran que debe existir un programa de capacitación para el personal de planta e incluir facilitadores de entes estratégicos.

Con respecto a la frecuencia de la evaluación de la oferta educativa, se obtuvo lo siguiente:

**Figura 8.** Frecuencia de la evaluación de la oferta educativa.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta aplicada a las personas funcionarias del Departamento de Educación y Capacitación.

El personal indica que la evaluación se realiza semestralmente, sin embargo, también deben realizar informes mensuales y trimestrales.

Con respecto a las reclamaciones o sugerencias de las personas usuarias sobre la oferta educativa, un 25 % indica que sí se abordan y un 75 % que no. Sin embargo, no se tiene un procedimiento establecido, así lo indicó el gerente del Departamento.

Con todos los resultados anteriores y con el fin de determinar la cantidad de interrelaciones existentes entre los ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa, se procede a agrupar las afinidades detectadas según los criterios expresados por el personal que labora en el DEC y lo manifestado por el gerente del Departamento en sus gestiones. La agrupación de estas afinidades se realiza en función de los ejes y objetivos definidos en el PEI.

En la estructura del diagrama de afinidades que se muestra en la figura 9, se indica en la primera fila los ejes estratégicos del PEI que orientan el quehacer del DEC. En la segunda fila, se muestran los objetivos que están definidos para cada eje y que tienen vinculación con la oferta educativa. Asimismo, se agrupan debajo de las dos líneas mencionadas, las actividades que componen la gestión que llevan a cabo las personas funcionarias de ese Departamento. Los resultados son los siguientes:

**Figura 9.** Diagrama de afinidades entre los ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa.

| Competitividad de las empresas ESS  |   | Vitalidad cooperativa   |   | Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Intercambio de conocimientos  | Potenciar capacidades de impacto con actores externos   | Impulsar una cultura de equidad de género   | Innovar en la creación de espacios de pensamiento   | Canalizar transferencia tecnológica   |   |
| Cursos corresponden al POI  | Cursos corresponden al POI  | Cursos corresponden al POI  | Cursos corresponden al POI  | Cursos corresponden al POI  | Cursos corresponden al POI  |
| Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  | Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  | Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  | Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  | Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  | Existe Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)  |
| Existen estrategias de divulgación de la OE (RRSS, páginas WEB, comunicados institucionales)  | Existen estrategias de divulgación de la OE (RRSS, páginas WEB, comunicados institucionales)  | Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   | Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   | Existen estrategias de divulgación de la OE (RRSS, páginas WEB, comunicados institucionales)  | Existen estrategias de divulgación de la OE (RRSS, páginas WEB, comunicados institucionales)  |
| Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   | Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   | Diseño de cursos para promover la disminución de las brechas de género  | Capacitaciones para promover la disminución de las brechas de género  | Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   | Criterios para definir la oferta educativa (necesidades del sector cooperativo)   |
| Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  | Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  | Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  | Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  | Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  | Criterios para definir la oferta educativa (atención a las cooperativas de regiones menos atendidas)  |
| Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) | Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) | Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) | Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) | Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) | Proceso de atención a las cooperativas (recepción de solicitud, asignación a ejecutivos, diagnóstico, diseño de capacitación y ejecución del curso) |
| Estrategias de intercambio de conocimiento (cursos presenciales/virtuales, RRSS, páginas WEB y <i>webinars</i> )                                    | Estrategias de intercambio de conocimiento (cursos presenciales/virtuales, RRSS, páginas WEB y <i>webinars</i> )                                    | Involucramiento de actores estratégicos (MEP-universidades)   | Encuestas de satisfacción a las personas usuarias.  | Actividades al alcance de las cooperativas para el aprovechamiento de recursos económicos (cursos presenciales/virtuales)                           | Actividades al alcance de las cooperativas para el aprovechamiento de recursos económicos (cursos presenciales/virtuales)                           |

| Competitividad de las empresas ESS   |  | Vitalidad cooperativa  |  | Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Intercambio de conocimientos   | Potenciar capacidades de impacto con actores externos  | Impulsar una cultura de equidad de género  | Innovar en la creación de espacios de pensamiento  | Canalizar transferencia tecnológica  |  |
|  |  |  |  | ales, RRSS, páginas WEB y <i>webinars</i> )  | es, RRSS, páginas WEB y <i>webinars</i> )  |
| Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) | Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) | Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) | Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) | Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) | Estrategias para promover el modelo educativo (charlas/seminarios/foros, videos informativos, <i>webinars</i> y cursos presenciales/virtuales) |
| Involucramiento de actores estratégicos  | Encuestas de satisfacción a las personas usuarias  | Definir el curso de Órganos Sociales como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa                                     | Definir el curso de Órganos Sociales como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa                                     | Encuestas de satisfacción a las personas usuarias  | Encuestas de satisfacción a las personas usuarias  |
| Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   | Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   | Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   | Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   | Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   | Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI   |
| Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  |
| Promover procesos de capacitación a los facilitadores  | Promover procesos de capacitación a los facilitadores  | Definir el curso de Generalidades del cooperativismo como requisito en la matrícula de otros cursos de la OE                                   | Definir el curso de Generalidades del cooperativismo como requisito en la matrícula de otros cursos de la OE                                   | Potenciar el uso de las TIC  | Potenciar el uso de las TIC  |
| Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos   | Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos   | Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos   | Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos   | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  | Dividir la oferta por áreas de conocimiento  |
| Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   | Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   | Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   | Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   | Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la   | Ausencia de requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos   |

| Competitividad de las empresas ESS   |  | Vitalidad cooperativa  |  | Mayor valor agregado de las empresas de Economía Social Solidaria  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Intercambio de conocimientos   | Potenciar capacidades de impacto con actores externos  | Impulsar una cultura de equidad de género  | Innovar en la creación de espacios de pensamiento  | Canalizar transferencia tecnológica  |  |
|  |  |  |  | inscripción de cursos  |  |
| Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) | Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) | Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) | Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) | Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   | Estandarizar los contenidos de los cursos de la oferta educativa   |
| Evaluaciones finales del curso   | Evaluaciones finales del curso   | Evaluaciones finales del curso   | Evaluaciones finales del curso   | Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) | Proceso para diseño de cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material) |
| Dar trazabilidad a la documentación generada   | Dar trazabilidad a la documentación generada   | Dar trazabilidad a la documentación generada   | Dar trazabilidad a la documentación generada   | Evaluaciones finales del curso   | Evaluaciones finales del curso   |
| Evaluación semestral de la oferta  | Evaluación semestral de la oferta  | Evaluación semestral de la oferta  | Evaluación semestral de la oferta  | Dar trazabilidad a la documentación generada   | Dar trazabilidad a la documentación generada   |
| Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   | Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   | Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   | Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   | Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   | Ausencia de un protocolo para la atención de sugerencias   |
|  |  |  |  | Evaluación semestral de la oferta  | Evaluación semestral de la oferta  |

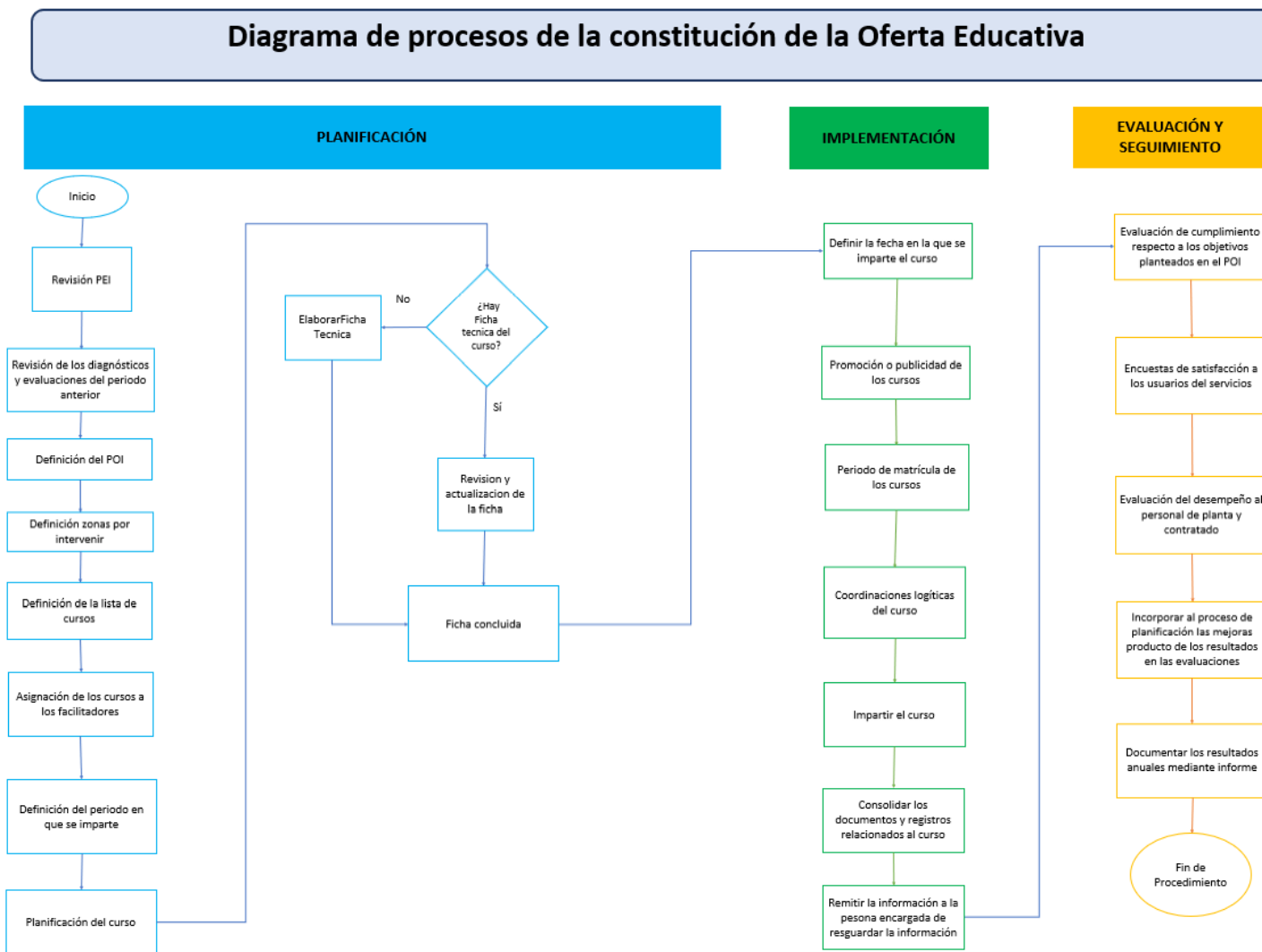
Nota: Elaboración propia, 2022. Diagrama de afinidades entre los ejes y objetivos del PEI y la gestión educativa realizada por el Departamento de Educación y Capacitación.

El diagrama anterior muestra las afinidades de criterios del personal del DEC y la gerencia, en el que se puede evidenciar cómo su labor cotidiana está estrictamente relacionada con los ejes y objetivos del PEI definidos para ellos, así como la similitud existente en criterios

sobre aspectos que se deben incorporar dentro de su gestión educativa para mejorar sus procesos educativos.

Por esto, se consideró necesario definir las actividades que realiza el personal a lo interno para establecer la oferta educativa, con lo cual se pretende definir el proceso que se realizan desde su organización, metodología, evaluación y resguardo de la documentación. Con el fin de analizar las actividades que conforman el proceso y con base en las respuestas de las encuestas del personal del DEC y la entrevista a la gerencia y su asistente ejecutiva, se consolidó el siguiente diagrama de procesos:

Figura 10. Diagrama de procesos de la constitución de la oferta educativa.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Del anterior diagrama de procesos, se puede deducir que el Departamento tiene definidas 3 etapas principales: la planificación, la implementación y la evaluación y seguimiento de la oferta educativa, en la que cada una de esas actividades termina dando forma a la constitución de la oferta educativa. Sin embargo, se carece de algún documento oficial o procedimiento aprobado que incorpore cada una de las pautas que se deben seguir para la constitución de la oferta de cada año, por lo que este proceso será un elemento de entrada a considerar dentro de la propuesta de diseño curricular, ya que brinda insumos importantes dentro de la lógica y las prácticas institucionales definidas.

### **4.3 Aspectos del diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP**

Para el análisis del diseño curricular de la oferta, se siguió la metodología propuesta por Nacarid Rodríguez Trujillo, de acuerdo con lo indicado en capítulo III de esta investigación. Siendo así, para dicho análisis se toma en consideración la documentación suministrada por el Departamento: fichas técnicas, informes anuales de gestión, minutas departamentales, los POI del 2019 al 2022, PEI, matrices de cumplimiento para el PND, entre otros, así como las apreciaciones y respuestas dadas en tres de los instrumentos aplicados: la entrevista a la gerencia del DEC, la encuesta al personal de ese Departamento y la encuesta a las personas usuarias de los servicios de Educación y Capacitación.

Este análisis se divide en dos partes, las cuales se describirán a continuación.

#### ***4.2.1 Análisis externo de la oferta educativa***

Es necesario realizar este análisis para determinar cuál es el contexto histórico, político y social en el que se fundamenta la oferta educativa, así como una revisión de la estructura general de esta. Esto permitirá que el diseño curricular que se plantee como propuesta cuente con todos los insumos y la fundamentación idónea para su desarrollo en el INFOCOOP. A continuación, se describe el contexto histórico, político y social y la estructura general.

**Contexto histórico, político y social.** El DEC se creó como un área sustantiva más del INFOCOOP alrededor del año 2010 con un proceso de modernización por el que pasó la institución en ese momento. El objetivo principal era poder contar con un departamento especializado en el cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC N.º 4179, en el que se establece que se deben brindar cursos permanentes de diferentes temáticas como parte de los servicios institucionales. Desde ese momento, se han brindado cursos de doctrina cooperativa y algunos con temas más técnicos a solicitud de las cooperativas, a esta gama de cursos se le ha denominado con el pasar de los años “oferta formativa permanente”.

La constitución de la oferta educativa tiene aristas políticas y sociales ya que toma en consideración el PEI vigente, el cual establece un marco orientador para el trabajo de la institución. Se toman de este algunos aspectos para definir la oferta educativa, como la atención a poblaciones prioritarias, regiones y algunas temáticas en particular en función de los resultados esperados.

Es importante resaltar que, tal y como lo expresa el gerente del área en la entrevista realizada, el esquema de planificación con el que se trabaja en una institución pública les obliga a planificar su oferta educativa por adelantado, por lo que aproximadamente en agosto de cada año deben plantear lo que van a realizar para el año siguiente, específicamente definiendo el POI, que se traduce en el establecimiento de metas y actividades educativas que van a desarrollar.

A lo anterior, se suman los acontecimientos actuales o los factores sociales a nivel país para definir tanto la oferta educativa como la lista de cursos por abordar en el año siguiente. Un claro ejemplo de esta contextualización fue lo acontecido en el año 2020 con la pandemia por la COVID-19, en la que no solo se debió ajustar la oferta formativa de ese año, sino planificar actividades y metodologías que se fueran más acordes a la realidad para el año 2021 y 2022. Debido a esta situación, durante el año 2020 la oferta formativa permanente sufre uno de los cambios más drásticos, ya que se empezaron a realizar cursos virtuales asincrónicos por medio

de la página de *educación cooperativa*, la cual es administrada por el Departamento, y a su vez, se implementaron cursos virtuales sincrónicos por medio de las plataformas Zoom y Microsoft Teams.

Otro elemento relevante que se toma en consideración en la constitución de la oferta educativa es el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 (PND). Según indica el gerente del Departamento, la institución adquirió un compromiso de atender un número determinado de cooperativas en los años 2019 al 2022 en conjunto con los departamentos de Financiamiento y Asistencia Técnica. En este caso, dicho compromiso obliga al Departamento a establecer estrategias para llegar a más población y de esta manera lograr la cobertura deseada por medio de la oferta educativa.

**Estructura general de la oferta.** Con la información de las entrevistas realizadas y la información suministrada, se realiza el análisis de la estructura de la oferta de la siguiente manera:

a. Organización secuencial

Se analizó la oferta educativa del año 2021 y 2022 y se determinó que los cursos no tienen secuencia entre sí, es decir, no hay requisitos ni correquisitos entre ellos. Formalmente, no se ha determinado el establecimiento de cursos como requisito para la matrícula de otros.

b. Descripción de las asignaturas

Para el año 2020, debido a la pandemia, las personas funcionarias del Departamento elaboraron las fichas técnicas de los cursos de la oferta educativa, donde se establecen los objetivos, modalidad, contenidos, actividades de mediación, nombre de la persona facilitadora y tiempo efectivo de la lección. Estas fichas se continuaron utilizando para la oferta 2021 y 2022, a excepción de algunos cursos nuevos, los cuales no cuentan con dicha ficha (ver anexo 10).

c. Contenidos

En cada ficha técnica se establecen claramente los contenidos de cada curso, además de los objetivos. En aquellos cursos donde no existe ficha técnica, los contenidos se determinan según la experiencia de cada facilitador, es decir, tienen libre cátedra. El establecimiento del registro de los contenidos en las fichas técnicas se da en tres escenarios:

- Los facilitadores de Educación y Capacitación: los contenidos son propuestos por estos, cuando se plantea la creación de un nuevo curso, se tiene como premisa contar con las fichas técnicas para el primer trimestre de cada año.
- Personas expertas dentro de la institución: los contenidos son propuestos por la persona experta, quien completa el formato de la ficha técnica. Una vez completada es validada por la gerencia del DEC.
- Facilitadores externos: los contenidos son definidos por la empresa o persona contratada, según la temática por abordar.

Cabe resaltar que en algunas fichas se establecen módulos y en otras no, por lo que no está homologado ese aspecto.

#### d. Distribución del tiempo

En las fichas también se establece la duración, tanto para el curso como para el tema por abordar. La distribución del tiempo depende de la modalidad del curso ya que, si se ofrece virtual, la duración de cada lección es mayor a si se imparte presencial.

#### e. Presencia de objetivos

Cada curso tiene definidos los objetivos, los cuales se pueden observar en las fichas técnicas. En los cursos que no cuentan con una ficha técnica, la información concerniente a los objetivos debe completarla la persona facilitadora utilizando el formato correspondiente a la ficha técnica, la cual debe ser validada por la gerencia del DEC. Es importante destacar que, en la actualidad, las fichas técnicas de los cursos nuevos se consolidan en el primer trimestre de cada año.

f. Perfiles de ingreso

La oferta educativa no tiene perfil de ingreso académico, ni de cursos previos. Solamente se establece como requisito el pertenecer a una cooperativa.

g. División por áreas

Como se muestra en la oferta de los cursos, esta no está establecida por áreas ni por módulos.

h. Evaluación de los procesos formativos

De acuerdo con el Procedimiento *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones V1*, punto 9, se establece que, para cursos con duración mayor a cuatro horas, se realizan evaluaciones mediante encuestas de satisfacción a las personas usuarias del servicio semestralmente, en dos sentidos: respecto a la evaluación del contenido del curso y otra en relación con el desempeño del instructor.

Además, en la encuesta a los funcionarios del DEC, se menciona que se hacen evaluaciones sobre el cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI.

**Principales resultados del análisis externo.** En general, dentro del análisis externo en relación con la estructura de la oferta educativa, se destacan algunos aspectos como la presencia de objetivos, contenidos, evaluación, tiempo definido, entre otros, que están estipulados en el procedimiento *Método de trabajo para el desarrollo de Capacitaciones V1*. Este procedimiento hace alusión a establecer en un formato estandarizado todo lo relacionado a los cursos de la oferta, este formato se conoce a lo interno como ficha técnica.

Se evidencia dentro del análisis realizado que a pesar de tener establecido el uso de la ficha técnica para la consolidación de la información de los cursos, existen cursos en los que su ficha técnica no existe o no se cumple con el registro de la información de acuerdo con el procedimiento.

También, se detecta que no hay una secuencia lógica entre los cursos, este es un aspecto que comparte el personal del Departamento, ya que la encuesta realizada a esta población determinó que el 100 % menciona que el curso de Generalidades del cooperativismo y Órganos Sociales debería ser requisito para todos los cursos. Aunque la oferta de los cursos no tiene esa secuencia lógica deseada, sobre el desarrollo de cada uno de cursos desde la perspectiva de las personas usuarias, el 81.8 % manifiesta que los contenidos del curso se impartieron en un orden lógico que facilitó la comprensión de los contenidos, un 13.6 % dice estar parcialmente de acuerdo contra un 4.5 % que dice estar totalmente en desacuerdo; esto demuestra una oportunidad de mejora para ordenar y secuenciar los cursos que componen la oferta educativa. Otra apreciación importante que dan los usuarios de la oferta es cuando se les consultó sobre la pertinencia de los nombres de los cursos respecto al contenido, donde un 72.7 % dice estar de acuerdo, un 22.7 % parcialmente de acuerdo y un 4.5 % parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, se evidencia que se carece del establecimiento de perfiles de ingreso, de hecho, un 74.2 % de las personas usuarias de la oferta percibe que en los cursos recibidos había algunas personas que ya tenían conocimientos previos de las temáticas de los cursos, por lo que el establecimiento de estos perfiles de ingreso puede ayudar colocar a las personas usuarias dentro de la oferta de acuerdo con su nivel de conocimiento.

#### ***4.2.2 Análisis interno de la oferta educativa***

Este análisis se basa en el desarrollo de tres fundamentos el pedagógico, el psicológico y el sociológico, estos son necesarios para la contextualización de la finalidad educativa, la caracterización de la población beneficiaria, así como el contexto o entornos de esta población respecto a la flexibilidad y accesibilidad que tiene oferta para estas personas.

**Fundamentos pedagógicos.** A continuación, se describen de forma detallada los aspectos que conforman la fundamentación pedagógica de la oferta educativa, de manera que

se detallan aquellos elementos o circunstancias que asientan su finalidad, las estrategias o métodos utilizados, así como la formación en valores que se promueve.

**Teleología.** La oferta educativa toma como principal fin lo establecido en la LAC N.º 4179, ya que desde esta se define el quehacer del DEC, en lo que respecta a fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas, así como desarrollar actividades educativas que promuevan un verdadero espíritu cooperativista nacional. En este sentido, la oferta educativa pretende el desarrollo de capacidades en las cooperativas mediante la generación de procesos formativos, es decir, con el desarrollo de cursos especializados, esto sin dejar de lado otras actividades complementarias que tienen como fin la divulgación y promoción del modelo cooperativo.

En otras palabras, la oferta educativa pretende el fortalecimiento de la gestión empresarial de las cooperativas mediante la puesta en marcha de procesos educativos y apertura de espacios de gestión del conocimiento que desarrollen la competitividad de las cooperativas a nivel operativo-técnico. Uno de estos espacios se ha definido, según la minuta EC-145-2021, como el eje de *Fortalecimiento Empresarial* y tiene como fin tratar temáticas más técnicas como contabilidad, gestión financiera y riesgos, servicio al cliente, técnicas de negociación, entre otros. A nivel cooperativo, el otro espacio se ha llamado *Fortalecimiento Asociativo*, el cual se centra en el ideal del ser cooperativista que se quiere formar, en el que los cursos están más enfocados en el desarrollo de competencias humanas con temáticas como la equidad, inclusión, justicia social, responsabilidad ambiental. Algunos de estos cursos son generalidades del cooperativismo, el valor cooperativo, pensamiento cooperativo, comunicación inclusiva, entre otros.

**Epistemología.** La oferta educativa del DEC se compone no solamente de capacitaciones o cursos, sino también de otras actividades formativas que se desarrollan a lo largo del año. Dentro del POI de los años 2021 y 2022, se mencionan talleres, capacitación en

metodologías como Six Sigma, charlas especializadas, creación de videos informativos, seminarios, foros y encuentros. Desde el punto de vista de abordaje, algunas de estas actividades son de corte magistral, es decir, los facilitadores o invitados expertos son quienes llevan a cabo la exposición sobre algún tema o temas en particular, usualmente las actividades son acompañadas de estrategias lúdicas o ejercicios teórico-prácticos, para el caso de los cursos virtuales. Además, algunas de las actividades desarrolladas son de corte teórica-prácticas, por ejemplo, en los talleres de metodología Six Sigma, los participantes plantearon proyectos en sus cooperativas a partir del conocimiento recibido.

Por otro lado, la relación entre el profesor y participante puede definirse como un proceso de heteroestructuración del conocimiento en el que el rol de la persona estudiante es más receptor. No obstante, en algunos talleres, el rol de la persona estudiante es más participativo lo que permite la interestructuración y autoestructuración del conocimiento.

***Axiología.*** La oferta educativa da un énfasis muy grande a la formación de los valores y principios cooperativos, ya que buscan cumplir con el mandato de desarrollar actividades que promuevan el espíritu cooperativista. En algunos de sus cursos, están definidos los valores y las actitudes que se pretenden lograr en las personas participantes en función del área o temática.

Todos los contenidos de la oferta educativa pretenden desarrollar competencias específicas o técnicas y competencias para el desarrollo humano, así como también, se ven presentes, de manera transversal en los contenidos, de conformidad con los ejes establecidos en el PEI, temas como derechos humanos, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, desarrollo sostenible, entre otros.

La importancia de los valores culturales radica en generar en las personas usuarias una reflexión sobre el sentido de lo colectivo para proponer soluciones en conjunto. En la promoción de estos valores, debe considerarse que la sociedad es altamente cambiante y globalizada, en la que la comunicación constantemente rompe barreras entre lo tradicional y lo nuevo, y la



tecnología apunta a cambios bruscos respecto a las formas en las que se establece la cultura y tradiciones; por lo tanto, el fomentar estos valores en las personas usuarias es imperativo, ya que es necesario romper y reconfigurar paradigmas viejos que abran las puertas al entendimiento y aceptación de la diversidad, equidad, justicia social, entre otras. En ese sentido, la oferta educativa contempla una serie de elementos y valores fundamentales en el desarrollo del ser cooperativista, entendiéndolo como una persona integral que busca el bienestar común en vivencia de los valores y principios cooperativos.

**Fundamentos psicológicos.** En este punto, es necesario contextualizar a la persona estudiante. Esta oferta tiene la particularidad de atender una gran diversidad de población, desde niños, en cumplimiento de la Ley N.º 6437, hasta adultos mayores, por lo tanto, las estrategias de enseñanza aprendizaje que se propongan deben estar pensadas y adecuadas al tipo de población tomando en consideración sus particularidades y limitaciones.

En este sentido, se destacan los esfuerzos que ha realizado el personal para lograr un ambiente inclusivo e idóneo para los procesos formativos. Uno de ellos son las instalaciones, las cuales están en norma con la Ley 7600; también, su página web para cursos virtuales es compatible con softwares, herramientas o aplicaciones utilizadas por personas con discapacidad, lo que permite una mayor accesibilidad y confort para las personas usuarias.

Otro de los esfuerzos mencionados por la gerencia del Departamento es la aplicación de un diagnóstico una vez que la cooperativa solicita los servicios del Departamento o ellos se acercan a esta, con el que se pretende determinar la problemática o necesidad específica de la cooperativa. Esas problemáticas pueden dar insumos o características relevantes de la población que les permitan plantear las mejores estrategias para su abordaje. Esta es una buena práctica que ayuda a visualizar un panorama previo al desarrollo de actividades educativas, de manera que se obtiene un historial de situaciones o contextos en el que se puede contrastar cuáles fueron las estrategias o metodologías más idóneas para cada tipo de población.

**Fundamentos sociológicos.** En este aspecto, la oferta educativa considera el contexto y las características de la población beneficiaria, ya que tiene una flexibilidad y cobertura que permite integrar a los diferentes sectores de la población de distintas maneras:

1. Desde su planificación, según lo manifestado por la gerencia en cumplimiento del mandato del PEI y el PND, se deben atender zonas y población prioritaria (de acuerdo con índices macro, para las zonas de mayor pobreza o índices de desarrollo social y en población, mujeres, jóvenes, pueblos originarios, discapacidad, entre otros); en este sentido, la gestión del Departamento busca generar procesos educativos que den un mayor valor estratégico y no numérico. Es decir, se trata de sobreponer el valor que tiene para estas poblaciones el conocimiento antes de buscar aquellos cursos que tienen mayor demanda y en los que, por ende, van a participar más personas.
2. Un aspecto positivo es que los cursos son totalmente gratuitos, se da la alimentación y transporte en algunas ocasiones, por lo que las personas con bajos recursos tienen mayores posibilidades de acceso a la oferta.
3. En su metodología de trabajo, los facilitadores también van a zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana (GAM) o de difícil acceso para brindar capacitaciones cuando alguna cooperativa lo solicita. Dependiendo de las solicitudes, se programan giras a distintas zonas, por lo que pueden participar personas que no puedan trasladarse a sus instalaciones en el GAM.
4. Se cuenta con distintos tipos de material didáctico, ya sea impreso o digital, por ejemplo, folletos o fascículos, videos, juegos cooperativos, entre otros. Este es uno de los principios o pautas del diseño universal del aprendizaje, *proporcionar múltiples medios de representación de la información* en consideración de la población meta.

**Principales resultados del análisis interno.** En general, dentro del análisis interno de la oferta educativa, se determina que a nivel país la oferta está amparada en la LAC y la Ley

N.º 6437, así como en otras corrientes políticas como el PND. A nivel institucional, está fundamentada en el PEI y, a nivel de Departamento, se constituye a través de su POI.

La oferta educativa tiene la ventaja de que, al planificarse anualmente, toma en consideración las situaciones que enfrenta el país y permite idear o crear actividades en función de las necesidades de las cooperativas, de esta manera se puede establecer una ruta de trabajo en función de las zonas y la población prioritaria definida en el PEI y POI. Uno de los aspectos positivos de la oferta es su flexibilidad, ya que busca integrar de distintas maneras a sus beneficiarios o potenciales cooperativistas, con facilidades como transporte, alimentación, hospedaje, giras educativas, desarrollo de cursos y actividades educativas en plataformas tecnológicas y coordinaciones con las uniones regionales.

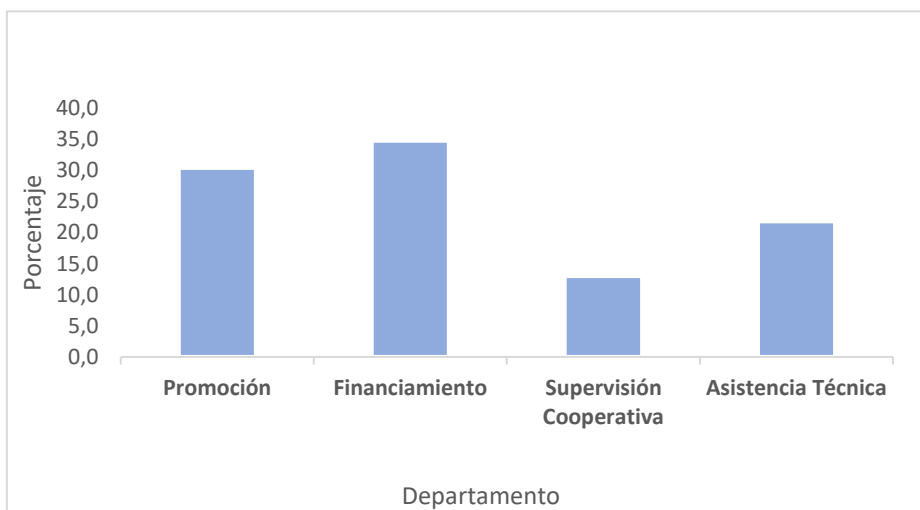
#### **4.4 Aspectos de mejora de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP**

Para el análisis de este apartado se toman en consideración los resultados de las encuestas aplicadas a las personas usuarias de los servicios del Departamento de Educación y Capacitación y la encuesta a funcionarios de áreas sustantivas del INFOCOOP que atienden cooperativas, de los cuales se desprenden los datos que se exponen a continuación.

##### ***Perspectiva de los funcionarios de áreas sustantivas***

En el siguiente gráfico, se muestra la participación por departamento de las personas encuestadas.

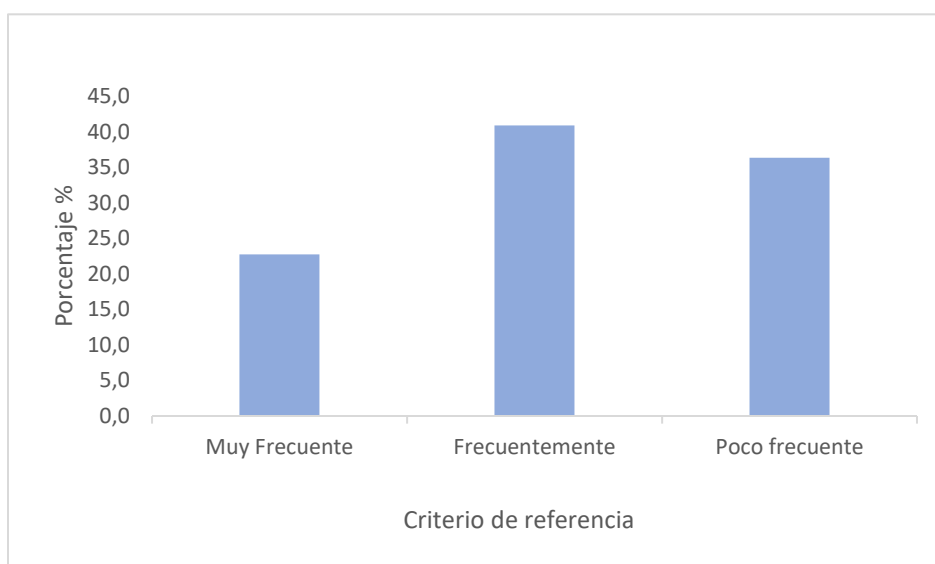
**Figura 11.** Departamento en el que se desempeñan las personas encuestadas.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a las personas funcionarias de las áreas sustantivas del INFOCOOP.

Según los datos recolectados, el 34.8 % del personal labora en el departamento de financiamiento, el 30.4 % en el área de promoción, el 21.8 % corresponde al área técnica y el 13 % labora en el área de supervisión cooperativa.

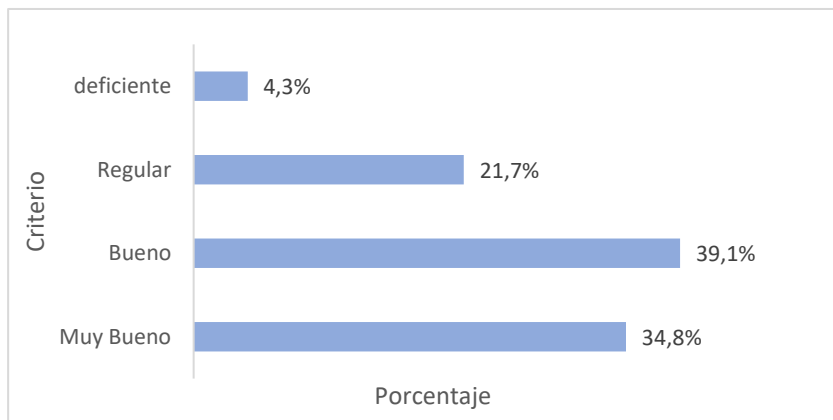
**Figura 12.** Frecuencia en que las personas encuestadas realizan un proceso de referencia al DEC para que se atienda a una cooperativa.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a las personas funcionarias de las áreas sustantivas del INFOCOOP.

Ante la pregunta relacionada con la frecuencia en que las personas funcionarias de áreas sustantivas realizan algún proceso de referencia al Departamento de Educación y Capacitación para la atención de una cooperativa, el 40.9 % respondió que frecuentemente, ante un poco frecuente y muy frecuente, con porcentajes de 36.4 % y 22.7 %, respectivamente.

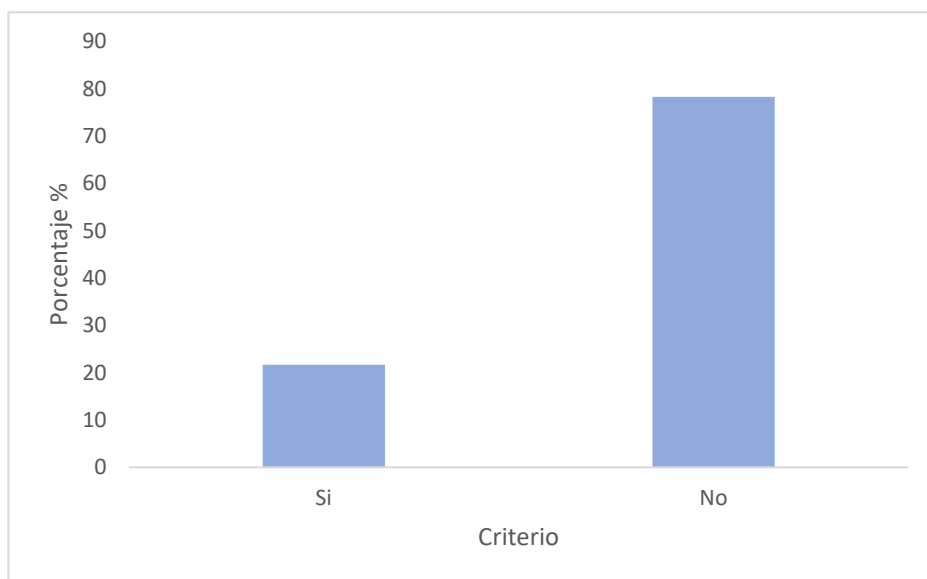
**Figura 13.** Grado de consideración de la atención dada a las cooperativas que fueron referidas al DEC desde el área de los encuestados.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a las personas funcionarias de las áreas sustantivas del INFOCOOP.

Con relación a la consulta sobre cómo considera la atención dada a las cooperativas que fueron referidas al Departamento de Educación y Capacitación desde el área de las personas encuestadas, el 39.1 % lo cataloga como “bueno”, el 34.8 % como “muy bueno”, el 21.7 % considera que es regular y un 4.3 % indica que la atención recibida es “deficiente”.

**Figura 14.** Retroalimentación recibida sobre la atención brindada a la cooperativa referida.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a las personas funcionarias de las áreas sustantivas del INFOCOOP.

Aunado a lo anterior, el 78.3 % de las personas entrevistadas manifiesta que no han recibido retroalimentación sobre la atención brindada a la cooperativa referenciada, mientras que el 21.7 % indica que sí la recibe.

Se consultó sobre los aspectos que podrían ayudar a mejorar el servicio brindado por el DEC y las propuestas se enfocaron en la identificación de las necesidades de capacitación a los cooperativistas, mejorar la gestión de servicio al cliente principalmente en la reducción de los tiempos de respuesta, la actualización de los temas de los cursos, así como sus contenidos, entre otros.

Por otra parte, ante la solicitud de mencionar dos aspectos positivos del servicio brindado por el DEC, los funcionarios entrevistados destacaron la flexibilidad que tiene la oferta en función de las necesidades, la calidad de los profesionales que laboran en el DEC, así como el servicio brindado en cuanto a la variedad de temas ofertados, la atención de los requerimientos de las personas usuarias, entre otros.

### ***Perspectiva de las personas usuarias de la oferta***

Sobre los datos recolectados de las personas usuarias de la oferta educativa del DEC, se obtuvo la respuesta de 66 personas, de las cuales 39 fueron mujeres en su mayoría en edades de entre 30 a 39 años y 29 hombres en su mayoría en edades entre los 50 a 59 años.

El porcentaje del grado de satisfacción de las personas usuarias respecto al proceso de la inscripción de los cursos es de muy satisfecho en un 53 %, satisfecho en un 42.4 %, poco satisfecho en un 3 % e insatisfecho en un 1.5 %; esto quiere decir que en casi un 93 % de la muestra tiene una percepción positiva de la logística para matricularse en cursos.

Un 48.5 % de las personas encuestadas han participado de 1 a 3 cursos y un 39.7 % ha llevado de 3 a 5 cursos, esto quiere decir que las personas participantes son altamente activos en los procesos de formación dados. Respecto a la modalidad de los cursos en que las personas encuestadas participaron, un 34.8 % fue presencial, un 33.3 % fue virtual y 31.8 % afirma que participaron en ambas modalidades.

Esto refleja que la apertura de este tipo de cursos desde el 2020 ha brindado una mayor oportunidad de participación en las personas cooperativistas. Además, el 92.4 % de las personas encuestadas afirma que los cursos han cumplido con sus expectativas, algunas de las razones por las que estas no se han cumplido son las siguientes: poco dominio del tema, el tiempo de la capacitación fue muy corto, poca coordinación por parte de los facilitadores, poco material de apoyo y que no hubo un proceso de acompañamiento posterior a los cursos.

Respecto al desarrollo de distintas actividades pedagógicas o dinámicas para abordar los cursos, la mayoría afirma que se realizaron entre dos o más de tres actividades, lo que les permitió entender mejor los contenidos del curso. Sobre los materiales utilizados, alrededor del 90.9 % dice estar satisfecho con el material utilizado en las capacitaciones en contraposición con un 9.1 % insatisfecho. En cuanto a la duración de los cursos, alrededor del 90.9 % afirma estar muy satisfecho o satisfecho mientras que, por el contrario, un 9.1 % dice estar poco satisfecho o insatisfecho.

Por otro lado, el 97 % de las personas encuestadas considera que los conocimientos dados en las capacitaciones se aplican en sus cooperativas, algunas de las razones que lo justifican son las que se exponen en la tabla 9.

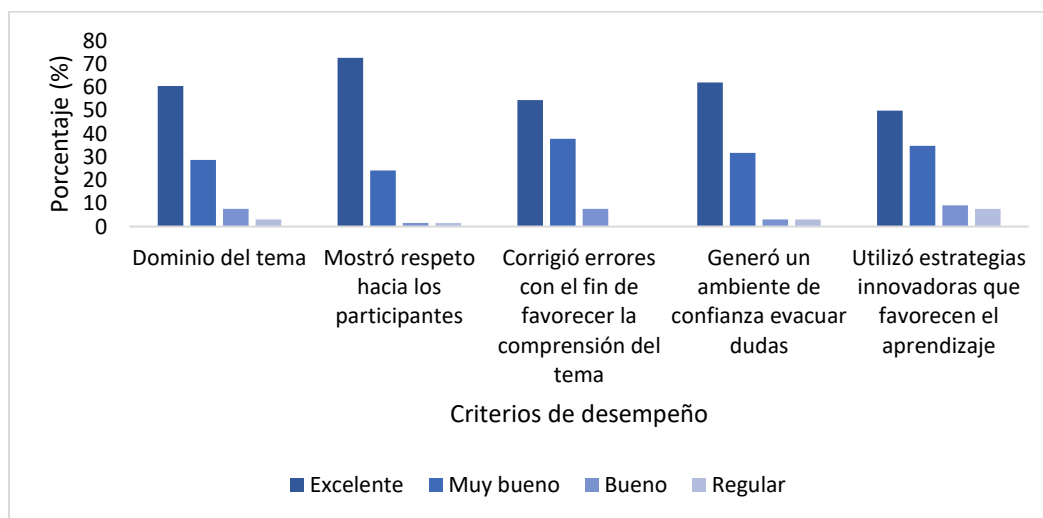
**Tabla 9.** Criterios de aplicación del conocimiento en las cooperativas.

| Criterios   | Porcentaje obtenido (%) |
|---|-------------------------|
| Ayudan a proponer mejoras en la cooperativa                             | 12,12                   |
| Ayudaron a resolver problemas concretos en la gestión de la cooperativa | 4,55                    |
| Mayor entendimiento sobre los procesos de la cooperativa                | 40,91                   |
| No los aplicó   | 4,55                    |
| Se relacionan con el trabajo que hace en la cooperativa                 | 37,88                   |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre el desempeño de la persona facilitadora, las opiniones se muestran en la figura 15:

**Figura 15.** Criterios de evaluación del desempeño de la persona facilitadora.



Nota: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a 66 personas usuarias de la oferta educativa.

Como se puede apreciar en la figura 15, los criterios de excelente y muy bueno prevalecen como mayoría en todos los criterios dados. Esto quiere decir que las personas usuarias están satisfechas con el desempeño de la persona facilitadora en el desarrollo de los cursos.



Por último, ligada a la pregunta anterior, se consultó sobre el grado de satisfacción, en general, de los cursos impartidos por el INFOCOOP y los resultados se muestran en la figura 16.

**Figura 16.** Grado de satisfacción de las personas usuarias.



Fuente: Elaboración propia, 2022. Encuesta realizada a 66 personas usuarias de la oferta educativa.

Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de las personas usuarias están satisfechas con los servicios brindados por el Departamento de Educación y Capacitación.

### **Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Por último, con el fin de analizar los aspectos de mejora de la oferta educativa de manera global, considerando los resultados de todas las encuestas aplicadas y la entrevista a la gerencia del Departamento, se construyó un análisis FODA en el que se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la oferta educativa.

**Tabla 10.** Análisis FODA de la oferta educativa.

| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b>   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>   | <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades desarrolladas en los cursos son pertinentes a la temática.</li> <li>• Se brinda servicio de alimentación.</li> <li>• Las personas usuarias de la oferta aplican</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el curso de órganos sociales como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa.</li> <li>• Definir el curso de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según las personas usuarias no se realizan actividades de socialización o aprendizaje entre pares.</li> <li>• El Departamento de Educación y</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones a nivel país que dificulten el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para la ejecución de la oferta</li> </ul> |

| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b>   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>  | <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| <p>el conocimiento en la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de la oferta ayuda a establecer interacción entre cooperativas.</li> <li>• Hay una buena percepción del servicio al cliente brindado por parte del personal de Educación y Capacitación.</li> <li>• Instalaciones cuenta con las facilidades requeridas para impartir los cursos.</li> <li>• Los facilitadores muestran interés en el proceso de aprendizaje del alumno.</li> <li>• Los facilitadores que imparten los cursos están capacitados.</li> <li>• Temas ofertados son pertinentes y claros.</li> <li>• La oferta es flexible con temas y contenidos según el requerimiento de las personas usuarias.</li> <li>• Las capacitaciones son gratuitas.</li> <li>• Se brindan servicios de apoyo complementarios a las personas usuarias como hospedaje y material didáctico gratuitos.</li> </ul> | <p>Generalidades del cooperativismo como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar del procedimiento existente para la atención de las solicitudes de capacitación con el personal con fin proponer mejoras.</li> <li>• Establecer requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos.</li> <li>• Definir una secuencia entre cursos que permita a las personas usuarias adquirir o ampliar gradualmente los conocimientos.</li> <li>• Revisión constantemente la ficha técnica para determinar necesidades de actualización en temas y contenidos.</li> <li>• Dividir la oferta por áreas de conocimiento.</li> <li>• Estandarizar los contenidos de</li> </ul> | <p>Capacitación no se hace un diagnóstico de necesidades de capacitación general para todas las cooperativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan evaluaciones para todos los cursos.</li> <li>• Los horarios no son flexibles.</li> <li>• El tiempo efectivo del curso es menor al indicado al usuario.</li> <li>• La logística en el desarrollo del curso recae solo en el facilitador.</li> <li>• Los cursos solo cuentan como procesos de participación.</li> <li>• No se entrega información relacionada al contenido del curso.</li> <li>• Hay cooperativas sin atender por varios años debido a la falta personal.</li> <li>• El personal de Educación y Capacitación no tiene claridad del procedimiento a seguir para atender una solicitud de capacitación.</li> </ul> | <p>educativa (pandemias, desastres naturales y antropogénico, entre otros).</p> |

| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b>   |  |   |                 |
|---|--|---|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>   | <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve el modelo cooperativo a través de las TIC, <i>webinars</i>, cursos presenciales y virtuales, charlas/seminarios/foros.</li> <li>• Se promueven estrategias de intercambio de conocimiento (cursos presenciales/virtuales, RRSS, páginas web y <i>webinars</i>).</li> <li>• Se realizan actividades al alcance de las cooperativas para el aprovechamiento de recursos económicos.</li> <li>• Se coordinan actividades en conjunto con actores estratégicos para el desarrollo de capacitaciones o actividades de intercambio del conocimiento, algunos de ellos son: universidades públicas y privadas, instituciones públicas y centros educativos.</li> <li>• Divulga información sobre los logros más relevantes del desarrollo de la oferta en diferentes medios de comunicación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>los cursos de la oferta educativa.</li> <li>• Promover procesos de capacitación a los facilitadores.</li> <li>• Potenciar el uso de las TIC.</li> <li>• Aumentar la práctica donde se involucren actores estratégicos en la oferta educativa.</li> <li>• Dar trazabilidad a la documentación generada de la oferta educativa.</li> <li>• Integrar más temas a la oferta.</li> <li>• Flexibilizar horarios (mañana, tarde y noche).</li> <li>• Implementar más cursos virtuales (sincrónicos y asincrónicos).</li> <li>• Incorporar diferentes estrategias pedagógicas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso para impartir los cursos que sigue el personal no tiene un procedimiento aprobado.</li> <li>• No todos los cursos de la oferta educativa tienen una ficha técnica asociada o no cumple con el formato establecido en el procedimiento.</li> <li>• Algunos funcionarios respaldan la información referente a la oferta educativa en sus computadoras y no todos utilizan la carpeta compartida del Departamento.</li> <li>• No se cuenta con un procedimiento o protocolo para la atención de sugerencias sobre el servicio recibido.</li> </ul> |                 |

| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b>  |                      |                    |                 |
|--|----------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b> | <b>Debilidades</b> | <b>Amenazas</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cursos y desarrollo de capacitaciones para promover la disminución de las brechas de género.</li> <li>• Utilizan criterios para definir la oferta educativa: atención a las cooperativas de regiones menos atendidas, necesidades del sector cooperativo, mandato legal, traslados de atención de otros departamentos.</li> <li>• El personal sigue un proceso para impartir los cursos (revisar y completar la ficha técnica, preparar el material, dar la capacitación y actualizar el material).</li> <li>• Uso de documento llamado ficha técnica el cual establece el orden de las actividades que se realizan durante su desarrollo, contenidos y el tiempo estimado del curso.</li> <li>• Se hacen encuestas de satisfacción a las personas usuarias con respecto al servicio brindado.</li> <li>• Se realizan evaluaciones</li> </ul> |                      |                    |                 |

| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b>   |                      |                    |                 |
|---|----------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b> | <b>Debilidades</b> | <b>Amenazas</b> |
| periódicas de cumplimiento del POI respecto a los objetivos y metas planteadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan respaldos de la información referente a la oferta educativa en la nube o carpetas compartidas del Departamento.</li> </ul> |                      |                    |                 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en el análisis FODA, se identificaron fortalezas como aspectos logísticos brindados a los usuarios (alimentación, instalaciones, transporte), interés de las personas facilitadoras porque las personas usuarias aprendan, actividades realizadas para disminuir la brecha de género, el uso de plataformas digitales para promover estrategias de intercambio de conocimiento, promoción del modelo cooperativo, oferta educativa flexible, acorde al POI y que se evalúa periódicamente.

Dentro de las oportunidades encontradas están el definir los cursos de Órganos sociales y Generalidades del cooperativismo como requisito para llevar otros cursos, perfil de ingreso, secuencia entre cursos, división de la oferta por áreas de conocimiento, estandarizar contenidos, cumplimiento del formato de la ficha técnica, integrar más cursos y en diferentes modalidades, así como incorporar diferentes estrategias pedagógicas, el uso de las TIC y, por último, capacitaciones para las personas facilitadoras.

Las debilidades encontradas tienen relación con la falta de socialización y la falta de elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación para todas las cooperativas. Con respecto a los cursos, se indicó que se no se entrega material didáctico relacionado con el curso, no se hacen evaluaciones para todos los cursos y que el tiempo efectivo es menor al indicado a la persona usuaria, así como la falta de fichas técnicas en los cursos nuevos del 2022 y un

aspecto importante de mencionar es que hay cooperativas que no se han atendido por falta de personal.

Solamente se identificó una amenaza, la cual tiene relación con las situaciones a nivel país que puedan dificultar el cumplimiento de objetivos y metas, por ejemplo, una pandemia o desastres naturales.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR**

Se presenta la propuesta de mejora a partir de la recolección de los datos analizados, para el Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.

### **5.1 Título de la propuesta**

Tal y como se describió en el Capítulo III del Marco Metodológico, específicamente en el apartado de la descripción de la propuesta, una vez aplicados todos los instrumentos de recolección de información, analizados y socializados los principales hallazgos, se define el título de la propuesta como: “Diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo”.

### **5.2 Problema priorizado que se pretende solucionar en la propuesta**

Ante la problemática descrita en el primer capítulo, las investigadoras plantearon la siguiente pregunta: ¿existe un diseño curricular para la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo?, como un punto de inicio en el proceso de investigación. De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados de los diferentes instrumentos aplicados, se determina que, aunque el Departamento ha realizado grandes esfuerzos para poco a poco ir mejorando la oferta educativa actual, no obstante, no se cuenta con un diseño curricular que marque las pautas y orientaciones pedagógicas para el desarrollo de los procesos formativos.

De esta manera, esta propuesta pretende que el DEC cuente con un diseño curricular que permita la mejora continua de los procesos formativos con el fin de brindar un servicio de calidad para la población beneficiaria.

### **5.3 Población beneficiaria**

De acuerdo con el alcance que enmarca la LAC, el PEI y el POI del DEC, de esta propuesta del diseño curricular serán beneficiadas las personas usuarias de los servicios del Departamento, entre las cuales se puede encontrar asociados de cooperativas, potenciales asociados, educadores, estudiantes de primaria, secundaria y educación superior.



#### 5.4 Justificación del proyecto e importancia

Esta propuesta pretende establecer un marco orientador desde los principios del diseño curricular para la gestión educativa del DEC, en el que se tomen en consideración las principales problemáticas que tiene la oferta actualmente, las cuales se detallan a continuación.

A pesar de que el PEI, el POI del Departamento y la oferta educativa actual están alineados, con respecto a sus alcances y las temáticas que se abordan existen oportunidades de mejora en la gestión educativa relacionadas con los procesos internos del Departamento, la manera en la que desarrollan las acciones organizativas, metodológicas y evaluativas de sus procesos formativos, la estructura de la oferta educativa y el resguardo de la información. Los hallazgos en este sentido son los siguientes:

- Establecer un enfoque curricular que permita a los capacitadores proponer estrategias de enseñanza-aprendizaje en función de las metas establecidas en el POI y los ejes y objetivos del PEI.
- Promover actividades de socialización o aprendizaje entre pares.
- Incorporar diferentes estrategias pedagógicas.
- Establecer mecanismos para el manejo adecuado del control y resguardo documental de cada curso impartido.
- Dar trazabilidad a la documentación generada de la oferta educativa.
- Promover espacios de transferencia de información entre los facilitadores.
- Promover procesos de capacitación a los facilitadores.
- Establecer mecanismos para que los contenidos de los cursos descritos en la ficha técnica sean discutidos entre los facilitadores y aprobados por la gerencia antes de crearlos o modificarlos.
- Establecer la obligatoriedad del uso de la ficha técnica tanto para los cursos que son contratados por medio de contratación administrativa (facilitadores externos), como los dados por las personas expertas dentro de la institución.
- Procurar un apoyo al facilitador en la parte logística en actividades de convocatoria masiva.
- Mejorar el proceso de comunicación del procedimiento a seguir para atender una solicitud de capacitación al personal de Educación y Capacitación.
- Potenciar el uso de las TIC en el desarrollo de cursos.
- Establecer requisitos y perfiles de ingreso para la inscripción de cursos.
- Establecer procesos de evaluación en todos los cursos de la oferta.
- Flexibilizar los horarios para brindar mayores oportunidades de participación.
- Considerar que los cursos de la oferta también puedan ser de tipo “aprovechamiento”, además del tipo “participación”.

- Proporcionar en el proceso de inscripción la información relacionada con el contenido del curso al usuario.
- Elaborar y aprobar un procedimiento del proceso a seguir en la creación de nuevos cursos.
- Elaborar y aprobar un procedimiento o protocolo para la atención de sugerencias sobre el servicio recibido.
- Revisar constantemente las fichas técnicas para determinar necesidades de actualización en temas, contenidos y formato.
- Dividir la oferta por áreas de conocimiento.
- Aumentar la práctica donde se involucren actores estratégicos en la oferta educativa.
- Definir el curso de Órganos sociales como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa.
- Definir el curso de Generalidades del cooperativismo como requisito en la matrícula de otros cursos de la oferta educativa.
- Definir una secuencia entre cursos que permita a las personas usuarias adquirir o ampliar gradualmente los conocimientos.
- Integrar más temas a la oferta.
- Implementar más cursos virtuales (sincrónicos y asincrónicos).

La importancia de esta propuesta recae en un diseño curricular adecuado al contexto de la institución que permita una mejor organización en cada una de las etapas de elaboración los cursos que componen la oferta educativa y que toman en consideración los aspectos de curriculares, tales como: organización secuencial, descripción de asignaturas, estandarización de criterios en los contenidos de los cursos, distribución del tiempo, definición de objetivos, establecimiento de perfiles de ingreso y salida, definición de las áreas temáticas para la capacitación, evaluación de los procesos formativos, establecimiento principios de control y manejo de la documentación relacionada con la oferta educativa.

## **5.5 Objetivos o propósitos de la propuesta metodológica**

### **5.5.1 Objetivo general**

Establecer las principales orientaciones pedagógicas respecto a la estructura de la oferta educativa que permitan mejorar la experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje de los servicios que brinda el Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.

### **5.1.2 Objetivos específicos**

1. Constituir la fundamentación política, curricular y los ejes transversales de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.
2. Establecer el objetivo y los perfiles de la persona facilitadora y la persona estudiante de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.
3. Establecer los elementos curriculares que se deben incorporar en la gestión educativa del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP para el desarrollo de la oferta educativa.
4. Elaborar un diagrama de flujo para el proceso a seguir para la constitución de la oferta educativa.
5. Generar propuesta de aplicación de nuevos procedimientos para el manejo de la documentación y atención de reclamos.
6. Recomendar acciones para el fortalecimiento de capacidades de las personas facilitadoras y la oferta educativa.

### **5.6 Referente metodológico**

La propuesta va dirigida hacia la implementación de los elementos curriculares más adecuados para la oferta educativa, que incluyen la simbiosis de dos enfoques: el humanista y el constructivista, ya que se considera que son los enfoques más compatibles con la finalidad de la oferta y sus diferentes modalidades. Esto, en primer lugar, se debe a que el proceso de enseñanza aprendizaje pretende la formación un ser integral en vivencia de los valores y principios cooperativos y, en segundo lugar, porque la persona estudiante construye o adapta la nueva información a partir de conocimientos previos, condicionado al contexto; el facilitador promueve estrategias de aprendizaje que en busca de desarrollar capacidades reflexivas, críticas

y creativas en las que la persona estudiante se apropie de su propio conocimiento y lo ponga en práctica en sus cooperativas.

El diseño curricular de la oferta educativa, se divide en cuatro partes:

### **Parte 1. Fundamentación de la oferta educativa**

La fundamentación de la oferta se divide en dos tipos:

**1.1 Fundamentación política.** La oferta educativa está amparada en la Constitución Política de Costa Rica, ya que en su artículo 64 se establece que “el Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores [...], tanto en el sector privado como en el sector público”. Además, se fundamenta en el artículo 157, inciso b), de la LAC N.º 4179, en el que se establece que se deben brindar cursos permanentes de diferentes temáticas como parte de los servicios institucionales, así como también en la Ley N.º 6437 que establece la enseñanza obligatoria del cooperativismo en todos los centros educativos del país. Con esto, se responsabiliza al INFOCOOP de la función de apoyar al MEP en la capacitación del personal docente en materia de cooperativismo –artículo 6º–, así como el apoyo a los centros de enseñanza superior –artículo 11º– para los mismos fines.

Otro elemento relevante que se toma en consideración en la constitución de la oferta educativa es el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022. Adicionalmente, se toma como referente político el PEI vigente, el cual establece un marco orientador para el trabajo de la institución. De este, se toman algunos aspectos para definir la oferta educativa como atención a poblaciones prioritarias, regiones y algunas temáticas en particular en función de los resultados esperados. Una vez definido el PEI, el DEC realiza su POI, que se traduce en el establecimiento de metas y actividades educativas que van a desarrollar año a año.

**1.2 Fundamentación curricular.** Los enfoques curriculares que acogen la oferta educativa son el humanista y el constructivista, los cuales se detallan a continuación:

**a) Humanista.** El enfoque curricular humanista, según García (2005), se centra en una educación que ayuda a los individuos a decidir lo que son y lo que quieren llegar a ser. Se ve a las personas estudiantes como una persona única y diferente, que ayuda a ser más como ellos mismos y menos como los demás.

El ser humano que se desea formar tiene características como la iniciativa, necesidades personales de crecer, tiene potencial para desarrollar actividades y solucionar problemas creativamente. Se ve a las personas estudiantes como seres que no solo participan cognitivamente sino como personas que poseen afectos, intereses y valores particulares. La finalidad del enfoque humanista es formar a las personas estudiantes en la toma de decisiones en ámbitos en donde el respeto de los derechos de las personas, lo justo y lo injusto son cuestionados.

También, según Molina (2016), este enfoque se centra en el individuo y pretende proveer experiencias de aprendizaje que satisfagan el crecimiento personal. Busca el desarrollo integral de cada estudiante como la esencia del planteamiento. Además, ofrece vivencias de crecimiento tanto afectivo como cognitivo, se ve al facilitador como un guía de la formación y al estudiante como ente activo.

**b) Constructivista.** Según Woolfolk (2015), no existe una sola teoría o enfoque llamado constructivista, sino que este se alimenta de las diferentes teorías que coinciden en dos ideas centrales: "Idea central 1: Los aprendices son individuos activos en la construcción de su propio conocimiento. Idea central 2: Las interacciones sociales son importantes en este proceso de construcción del conocimiento" (p. 311).

Así mismo, esta autora plantea que las "teorías constructivistas se basan en la idea de que los aprendices desarrollan activamente su conocimiento, en lugar de recibirlo de los profesores o de fuentes externas de manera pasiva en forma de paquetes" (p. 311). El enfoque constructivista plantea que los educadores promuevan

“ambientes de aprendizaje complejos, realistas y relevantes, y que destaquen la importancia de las interacciones sociales en el proceso de aprendizaje” (p. 315).

**1.3 Ejes transversales.** Los ejes transversales, desde el punto de la oferta educativa, se definen como aquellas temáticas que deben visualizarse a lo largo de oferta que promueve el DEC, que buscan inculcar valores éticos, morales y principios humanistas conforme a la filosofía cooperativista. Se proponen los siguientes ejes transversales:

- Promoción del ser cooperativista: Se incorpora temáticas que promuevan la formación de un ser humano en vivencia de los principios y valores cooperativos.
- Inclusión y respeto a la diversidad: Se incorporan actividades, temas y cursos que inculquen acciones a favor de la justicia social, inclusión y respeto a los demás con el fin de sensibilizar sobre las actitudes y acciones de discriminación.
- Desarrollo sostenible: Promoción de actividades en busca de la concientización del impacto ambiental a lo largo de la oferta educativa.
- Divulgación del modelo cooperativo: Promoción de actividades y proyectos para la atracción de potenciales cooperativistas.

Se considera pertinente que estos ejes transversales sean revisados cada vez que cambie o se implemente un nuevo Plan Estratégico Institucional.

## ***Parte 2. Objetivo y perfiles***

**2.1 Objetivo de la oferta educativa.** Generar procesos formativos que permitan el desarrollo de capacidades en las cooperativas y la divulgación y promoción del cooperativismo como modelo empresarial.

**2.2 Perfil de los actores del proceso de aprendizaje.** Se definen los perfiles de la persona facilitadora y la persona estudiante de la siguiente manera:

**2.2.1 Perfil estudiantil.** Serán personas estudiantes de la oferta educativa aquellas que formen parte de una asociación cooperativa o esté en proceso de formación, así como en otras

formas asociativas de la ESS, docentes, estudiantes de primaria, secundaria y educación superior.

El perfil de esta persona es un ser humano que busca su superación y el bienestar común en vivencia de los principios y valores cooperativos.

**2.2.2 Perfiles de la persona facilitadora.** La persona facilitadora debe estar comprometida a promover la vivencia de los valores y principios cooperativos, así como ser un agente de cambio en su cotidianidad, de manera que trasmita a sus estudiantes comportamientos éticos, en busca del bien común y la mejora continua tanto de los procesos formativos que desarrolla como en la actualización de conocimientos profesionales.

### ***Parte 3. Elementos curriculares de la oferta educativa***

**3.1 Malla curricular.** A continuación, se presenta la malla curricular propuesta de acuerdo con los cursos que se brindan actualmente, la cual se compone de dos áreas: Fortalecimiento empresarial y Fortalecimiento asociativo, de ambos emergen módulos que a su vez están integrados por los cursos que se ofertan.

Figura 17. Malla curricular de la oferta educativa.

|                                    |   |                                   |   |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| <b>Fortalecimiento empresarial</b> | <b>Comunicación</b>   | <b>Fortalecimiento Asociativo</b> | <b>Estructura y funciones de las cooperativas</b>   |
|                                    | Comunicación asertiva.<br>Comunicación inclusiva en las cooperativas.<br>Comunicación para no comunicadores de las cooperativas.<br>Habilidades sociales en la cooperativa.<br>Redes sociales para cooperativas.  |                                   | Generalidades del cooperativismo.<br>Valor cooperativo sobre la riqueza y el sentido de estar juntos.<br>Órganos sociales en las empresas cooperativas.<br>Elaboración de actas para órganos sociales cooperativos.<br>Pensamiento cooperativo. |
|                                    | <b>Liderazgo para órganos sociales</b>  |                                   | Gestión democrática en las cooperativas: Delegados.<br>Desarrollo sostenible como compromiso con la comunidad de las cooperativas.<br>Del trabajo en equipo hacia las redes del trabajo. Fortaleciendo las competencias organizacionales.       |
|                                    | Técnicas de negociación.<br>Motivación y liderazgo.<br>Como hablar en público.  |                                   | <b>Aspectos legales de la cooperativa</b>   |
|                                    | <b>Administración de la cooperativa</b>   |                                   | Jurisprudencia cooperativa (Normas Parlamentarias).<br>Reglamentos y Estatutos.   |
|                                    | Administración general.<br>Administración general II.<br>Administración de Recursos Humanos I.<br>Administración de Recursos Humanos II.<br>Introducción a la gestión financiera.<br>Introducción a la contratación administrativa y ventas al Estado.<br>Integración generacional.<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 1<br>Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 2<br>Metodologías de integración territorial con actores estratégicos.<br>Planeamiento educativo, como enseñar a mis asociados. |                                   | <b>Inclusión y justicia social</b>  |
|                                    | <b>Contabilidad y finanzas</b>  |                                   | Equidad de género en la cooperativa.<br>Nuevas masculinidades y feminidades en la gestión de la cooperativa.  |
|                                    | ABC contable<br>Entorno económico<br>Inversión y títulos valores<br>Cómo acceder a un crédito con INFOCOOP  |                                   |   |
|                                    | <b>Mercadeo</b>   |                                   |   |
|                                    | Introducción al mercadeo<br>Servicio al cliente<br>Servicios al cliente en tiempos de incertidumbre<br>Recursos tecnológicos on line gratuitos para la creación de presentaciones formales  |                                   |   |

Fuente: Elaboración propia, 2022.



### 3.2 Perfiles de ingreso y salida. A continuación, se detalla la propuesta de perfiles de

ingreso para la oferta educativa:

**Tabla 11.** *Perfiles de ingreso.*

| Área                               | Módulo                                   | Perfil  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Fortalecimiento empresarial</b> | Comunicación                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asociado en una cooperativa</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Familiarizado con el uso de dispositivos tecnológicos.</li> </ul>   |
|                                    | Liderazgo para órganos sociales          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser cooperativista.</li> <li>• Ser o haber formado parte de un órgano social en la cooperativa.</li> <li>• Tener interés en formar parte de un órgano social en la cooperativa.</li> <li>• Haber concluido los cursos de Generalidades del cooperativismo y Órganos Sociales de la cooperativa.</li> </ul> |
|                                    | Administración de la cooperativa         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asociado en una cooperativa.</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Familiarizado con el uso de dispositivos tecnológicos.</li> </ul>  |
|                                    | Contabilidad y finanzas                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en operaciones básicas matemáticas.</li> </ul>   |
|                                    | Mercadeo                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber concluido los cursos de Generalidades del cooperativismo y Órganos Sociales de la cooperativa.</li> <li>• Tener interés en formar parte de un órgano social en la cooperativa.</li> <li>• Conocimientos en herramientas de Office.</li> </ul>  |
| <b>Fortalecimiento asociativo</b>  | Estructura y funciones de la cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asociado en una cooperativa o en proceso de formación o pertenecer a alguna organización de la ESS.</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> </ul>   |
|                                    | Aspectos legales de la cooperativa       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asociado en una cooperativa o en proceso de formación o pertenecer a alguna organización de la ESS.</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Haber concluido los cursos de Generalidades del cooperativismo y Órganos Sociales de la cooperativa.</li> </ul>                                       |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
|  | Inclusión y justicia social | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asociado en una cooperativa o en proceso de formación o pertenecer a alguna organización de la ESS.</li> <li>• Saber leer y escribir.</li> </ul> |
|--|-----------------------------|---|

A continuación, se detalla la propuesta de perfiles de salida para la oferta educativa:

**Tabla 12.** Perfil de salida.

| Área                               | Módulo                                   | Perfil  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Fortalecimiento empresarial</b> | Comunicación                             | La persona estudiante será capaz de comunicarse de manera asertiva tanto de forma personal como en medios comunicativos, mantener relaciones interpersonales efectivas dentro de la organización cooperativa.<br>Además, tomará conciencia de la importancia del lenguaje inclusivo como un tema estratégico que promueva organizaciones más equitativas.   |
|                                    | Liderazgo para órganos sociales          | La persona estudiante conocerá los lineamientos generales de un buen proceso de negociación, orientado a la consecución de los objetivos de cada cooperativa, además de aumentar la capacidad de liderazgo y habilidades para hablar en público.  |
|                                    | Administración de la cooperativa         | La persona estudiante será capaz de comprender y analizar aspectos en la cooperativa tales como: administración general, recursos humanos, gestión de riesgos.<br>Adicionalmente, conocerá del proceso de contratación administrativa y ventas al Estado, así como de metodologías de integración territorial y actores estratégicos y la importancia de la integración de nuevas generaciones en la cooperativa. |
|                                    | Contabilidad y finanzas                  | La persona estudiante será capaz de comprender la gestión financiera y contable de una cooperativa, así como aspectos de inversión de títulos y valores y accesibilidad de créditos en el INFOCOOP.   |
|                                    | Mercadeo                                 | La persona estudiante será capaz de conocer y sobre aspectos generales del mercadeo, el uso de recursos tecnológicos como estrategias de mercadeo, así como la importancia en la mejora de los servicios brindados en función del cliente.  |
|                                    | Estructura y funciones de la cooperativa | La persona estudiante será capaz de comprender el funcionamiento y las estructuras que forman una cooperativa, así como de aspectos legales y   |

|                                   |                                    |   |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Fortalecimiento asociativo</b> | Aspectos legales de la cooperativa | contables que rigen a las cooperativas en Costa Rica.   |
|                                   | Inclusión y justicia social        | Además, la persona estudiante tomará conciencia de la importancia de incluir dentro de la gestión de la cooperativa aspectos de género, equidad, diversidad, entre otros. |

Fuente: Elaboración propia, 2022.


Para el caso del perfil de ingreso, se estableció como requisito el haber concluido los cursos de Generalidades del cooperativismo y Órganos Sociales de la cooperativa en algunos de los módulos. No obstante, ante la opinión de los colaboradores del DEC, debe ser requisito para todos los cursos. Este aspecto puede ser valorado por la gerencia.

**3.3 Estructura del curso.** Se propone el siguiente formato para la creación de los programas de curso, así como un formato para el planeamiento didáctico en el que el facilitador plasmará las estrategias de aprendizaje que va a desarrollar en el curso.

**a) Programa**

Se deberá llenar este formato para cada uno de los cursos de la oferta educativa en sustitución de lo que se conoce como ficha técnica.

**Figura 18.** Propuesta de formato para el programa de curso.

|   |                          |                      |                          |
|---|--------------------------|----------------------|--------------------------|
|  | <b>Tipo de Documento</b> | <b>Código</b>        | Asignar código           |
|   | <b>Programa de curso</b> | <b>Versión</b>       | 1                        |
|   |                          | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx             |
|   |                          | <b>Realizado por</b> | Indicar quien lo realiza |
|   |                          | <b>Aprobado por</b>  | Indicar quien aprueba    |

---

**Indicar nombre del curso**

**I. Datos generales del curso**

**Código del curso:** Indique el código del curso

**Área:** Indique el nombre del área a la que pertenece el curso

**Módulo:** Indique el nombre del módulo al que pertenece el curso

**Modalidad:**  Presencial  Virtual  Bimodal

**Meta asociada:** Indique la meta del POI asociada al curso

**Valores y actitudes:** Indique los valores cooperativos y actitudes que se pretenden fomentar en el curso

**Duración del curso:** Presencial: \_\_\_\_\_  
Indique la duración total del curso en horas


Virtual: \_\_\_\_\_  
Indique la duración total del curso en horas

Bimodal: \_\_\_\_\_  
Indique la duración total del curso en horas

**Requisitos:** Indique el nombre del curso que se requiere aprobar para llevar este curso, en caso de que aplique, de lo contrario indique que ninguno.

**II. Descripción general**

En este apartado se debe describir de forma resumida, de que se trata el curso, lo que busca alcanzar.

|   |                          |                      |                          |
|---|--------------------------|----------------------|--------------------------|
|  | <b>Tipo de Documento</b> | <b>Código</b>        | Asignar código           |
|   | <b>Programa de curso</b> | <b>Versión</b>       | 1                        |
|   |                          | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx             |
|   |                          | <b>Realizado por</b> | Indicar quien lo realiza |
|   |                          | <b>Aprobado por</b>  | Indicar quien aprueba    |

### III. Objetivos del curso

**Objetivo general** Indique el objetivo general del curso

**Objetivos específicos** Indique los objetivos específicos del curso

### IV. Contenidos

Indique los temas y subtemas (si aplica) del curso

Tema 1  
Tema 2

### V. Metodología del curso

Describa de forma general la metodología que seguirá en el desarrollo del curso, indique las actividades que realizará para impartir los contenidos, por ejemplo, estudios de casos, clases magistrales, trabajos en grupos, entre otros.

### VI. Evaluación

Describa los criterios de evaluación que utilizará en el curso. Sino aplica indique que no realizarán actividades evaluativas.

### VII. Bibliografía propuesta

Indicar la bibliografía de referencia que utilizó para preparar el material de clase y la bibliografía que recomienda. Se sugiere seguir el formato APA en su más reciente versión.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **b) Planeamiento didáctico**

Este instrumento es llenado por la persona facilitadora del curso, en este punto es importante descartar que cada facilitador tendrá la libertad de plantear sus estrategias de mediación pedagógica según lo considere necesario, en función de los objetivos y contenidos ya establecidos en el programa del curso.

**Figura 19.** Propuesta de formato para planeamiento didáctico.



Instituto Nacional de Fomento Cooperativo  
Departamento de Educación y Capacitación



#### Planeamiento del curso

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Modalidad del curso \_\_\_\_\_

Nombre de la persona facilitadora \_\_\_\_\_

Duración total \_\_\_\_\_

Objetivo general \_\_\_\_\_

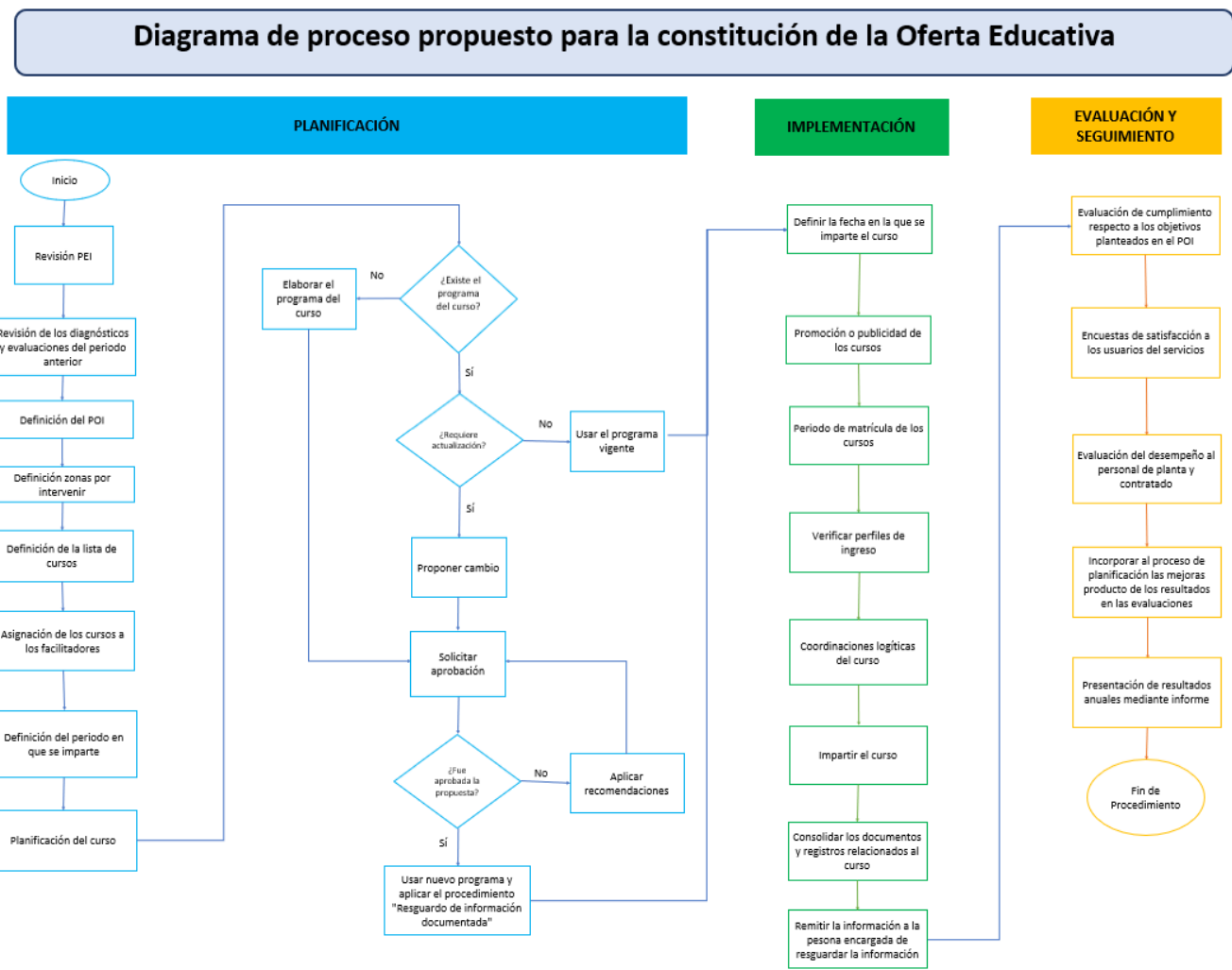
| Objetivo específico | Tema | Actividad de mediación | Duración (hora) | Recursos de mediación |
|---------------------|------|------------------------|-----------------|-----------------------|
|                     |      |                        |                 |                       |
|                     |      |                        |                 |                       |
|                     |      |                        |                 |                       |
|                     |      |                        |                 |                       |
|                     |      |                        |                 |                       |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **Parte 4. Proceso de constitución de la oferta educativa**

La constitución de la oferta educativa anual debe seguir un proceso tomando en cuenta tres grandes áreas: la planificación de la oferta, la implementación, la evaluación y su seguimiento. A continuación, se presenta un diagrama con el proceso propuesto:

Figura 20. Diagrama de procesos propuesto para la constitución de la oferta educativa.



Nota: Elaboración propia, 2022

Los principales cambios propuestos en el proceso de constitución de la oferta educativa radican en el cambio de terminología de “ficha técnica” a “programa de curso”, según lo planteado en la parte 3 para la elaboración de los programas de curso o su actualización, así como seguir el procedimiento propuesto para el resguardo documental de todo el proceso. Por otro lado, se propone la revisión de los perfiles de ingreso de las personas usuarias que aspiran a matricularse en alguno de los cursos de la oferta educativa.

Cabe indicar que se debe continuar con la práctica de realizar las evaluaciones trimestrales, semestrales y anuales relacionadas con la actividad “Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI”, así como la actividad “Encuestas de satisfacción a los usuarios del servicio”, las cuales deben realizarse de manera semestral y anual. El producto de estas evaluaciones será un insumo por considerar para identificar oportunidades de mejora continua en el proceso de la constitución de la oferta educativa.

#### ***Parte 5. Propuesta de aplicación de nuevos procedimientos***

Como complemento a lo propuesto en la parte 4, se ha planteado dos procedimientos que permitan una estandarización en las actividades que realiza el DEC, específicamente para los procesos de resguardo documental y atención de reclamaciones o sugerencias con el fin de buscar retroalimentación de la gestión educativa y sustentar las bases para la mejora continua. Ambos procedimientos se pueden consultar en los anexos 11 y 12.

#### ***Parte 6. Fortalecer capacidades en las personas facilitadoras y la oferta educativa***

Con el fin de mejorar las capacidades de las personas facilitadoras y la oferta se propone que se deben desarrollar al menos de forma anual las siguientes actividades:

- Promover espacios de transferencia de información entre los facilitadores mediante reuniones de equipo, en el cual se expongan acerca de las estrategias metodológicas utilizadas en sus cursos.



- Procurar llevar a cabo procesos de capacitación a los facilitadores en las áreas que se consideren pertinentes, tales como: potenciar el uso de las TIC, estrategias de aprendizaje modernas, entre otros, por medio de un plan de capacitación, el cual debe ser elaborado en conjunto con la gerencia.
- En actividades de convocatoria masiva, incorporar a un tercero que ayude al facilitador en la parte logística dicha actividad.
- Generar una reunión para dar a conocer la implementación de los procedimientos o cambios a estos y, en caso de que una persona no siga el proceso establecido, aplicar un plan remedial para su debido cumplimiento.
- Promover en las actividades de mediación de los cursos procesos de socialización o aprendizaje entre pares.
- Considerar la flexibilización de los horarios para brindar mayores oportunidades de participación a las personas usuarias.
- Considerar que los cursos de la oferta también puedan ser de tipo “aprovechamiento”, además del tipo “participación”.
- Promover la participación de actores estratégicos en la oferta educativa.
- Considerar, dentro de la revisión de diagnósticos y evaluaciones del periodo anterior, la integración de nuevos temas a la oferta educativa, así como valorar la transformación de los cursos a formato virtual o presencial y viceversa.
- Se recomienda continuar en la línea de creación de políticas y procedimientos departamentales que establezcan el proceso a seguir para la creación de nuevos cursos y que los mismos sean comunicados a todo el personal para su aplicación.
- Se recomienda desarrollar estrategias de diálogo con los comités de educación y bienestar social de las cooperativas, con el fin de encontrar posibles necesidades de capacitación y/o proyectos educativos.

- Se recomienda fortalecer la proyección hacia cooperativas escolares y juveniles con el fin de fomentar el modelo cooperativo desde edades tempranas.

### **5.7 Presupuesto y viabilidad de la propuesta**

Los recursos necesarios para la ejecución de esta propuesta están ligados al presupuesto que se le asigna al INFOCOOP dentro de su presupuesto anual ordinario, es decir, se estaría ejecutando de acuerdo con el presupuesto destinado para el Departamento año a año, por lo que no representa un costo adicional.

### **5.8 Evaluación de la propuesta**

Dada a la naturaleza de la investigación, solo se contempla el análisis del diseño curricular y sus resultados, así como el planteamiento del diseño y su fundamentación curricular. Para desarrollar la evaluación, es necesaria la implementación de la propuesta, lo cual está fuera del alcance delimitado en esta investigación.

Cabe mencionar en este punto que los procedimientos indicados en la parte 5 pueden servir como herramientas de control, ya que se obtienen las perspectivas de las personas usuarias de la oferta y también se asegura la trazabilidad de la documentación que se genera en toda la gestión educativa.

### **5.9 Cronograma de ejecución por etapas o fases, según corresponda**

Se propone el siguiente cronograma para la ejecución de la propuesta. Sin embargo, este puede variar dependiendo de la disponibilidad de tiempo y los planes de trabajo del personal del DEC.

**Tabla 13.** Cronograma de ejecución de la propuesta.

| Etapa   | Año 2022 |     |     |     |     |     |     | Año 2023 |     |     |     |     |     |     |
|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | JUN      | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | ENE      | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL |
| Exposición de los resultados al Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.  |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Valoración de la fundamentación de la oferta educativa por parte del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.                     |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión de objetivos y perfiles de los actores del proceso de aprendizaje por parte del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP. |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión de la propuesta de la malla curricular de la oferta educativa.   |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Incorporar cambios o modificaciones que se consideren necesarios para la aprobación.  |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión de la propuesta de perfiles de ingreso y salida.   |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión de formularios del programa y planeamiento didáctico.  |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Incorporar cambios o modificaciones que se consideren necesarios para la aprobación.  |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Llenar los formularios de los programas para los cursos existentes.   |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión y aprobación del proceso de constitución de la oferta educativa.   |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión, modificación y aprobación de nuevos procedimientos.   |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |
| Revisión y adopción de recomendaciones para incorporarlas en el plan de mejora del Departamento.  |          |     |     |     |     |     |     |          |     |     |     |     |     |     |

Nota: Elaboración propia, 2022.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se describen las principales conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la investigación desarrollada en el DEC del INFOCOOP.

## **6.1 Conclusiones**

Según los ejes y los objetivos estratégicos planteados en el PEI y la comparación realizada en la matriz, se determina que las temáticas que se abordan en los cursos de la oferta educativa están alineadas con los ejes y objetivos estratégicos establecidos por la institución. Sin embargo, se evidencia que para los objetivos relacionados con potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes e impulsar una cultura de equidad de género dentro del movimiento nacional cooperativo que fortalezca los procesos democráticos y de participación de la población en las cooperativas, el Departamento no cuenta con un mecanismo o instrumento que permita evaluar el grado de cumplimiento con respecto a los efectos esperados.

Además, se logra determinar que, para los tres ejes estratégicos relacionados con el quehacer del DEC, se desarrollan acciones organizativas metodológicas y evaluativas para cada uno de ellos, de manera que se evidencia que se ejecutan acciones concretas para cumplir con los efectos esperados para cada uno de los ejes y objetivos estratégicos relacionados sin dejar de lado ninguno de estos.

Respecto a las actividades que realiza el DEC, para constituir la oferta educativa, se determina que el proceso que ejecutan consta de tres etapas: la planificación, la ejecución y la evaluación. No obstante, no en todas las etapas de este proceso se cuenta con un procedimiento asociado que ayude a estandarizar las tareas que se ejecutan.

Sobre el análisis del diseño curricular de la oferta educativa del DEC, se evidencian aspectos del diseño curricular, tales como: contexto histórico, político y social, así como los fundamentos pedagógicos, psicológicos y sociológicos. Estos aspectos dan forma a los fines educativos que desea promover el INFOCOOP de acuerdo con las leyes y normativas establecidas.

Con respecto a la estructura general de la oferta educativa, se evidencia que existe una descripción de los cursos, contenidos, tiempo estimado y se realizan evaluaciones semestrales y anuales, esto de acuerdo con el único procedimiento establecido en el Departamento. Sin embargo, no se cuenta con una organización secuencial de los cursos, con una división por áreas ni tampoco se establecen perfiles de ingreso y salida de las personas usuarias.

Se logró identificar oportunidades de mejora en la oferta educativa desde la perspectiva de las personas usuarias y el personal de áreas sustantivas del INFOCOOP, lo que permitió tener una visión general sobre la situación actual de esta y así generar los requerimientos necesarios para una mejora continua.

## **6.2 Recomendaciones**

Tomando en consideración las conclusiones anteriores, a continuación, se detallan las recomendaciones que sugieren las investigadoras al DEC.

Se recomienda continuar en la misma línea con la que ha venido trabajando el Departamento, de manera que las temáticas que se abordan en los cursos estén alineadas con el PEI, por lo que se recomienda mantener la práctica de revisión y actualización del planteamiento de la oferta educativa de cada año y hacer una revisión general en el proceso de transición de cada PEI.

Se insta al Departamento para que haga un análisis exhaustivo de la propuesta planteada en el nuevo proceso, con el fin de determinar la necesidad de crear nuevos procedimientos de trabajo, los cuales deben ser aprobados por la instancia que corresponda y deben ser divulgados a los funcionarios involucrados en dichos procesos.

Asimismo, se motiva a la gerencia del DEC para que revise los procedimientos propuestos en el capítulo anterior, con el fin de valorar su idoneidad y que posteriormente sean aprobados e implementados por la autoridad competente.

Se recomienda también considerar la pertinencia del diseño curricular propuesto en las partes 1, 2 y 3 del capítulo anterior, con el fin de aprobar e implementar la puesta en marcha de

este diseño, aplicando de forma paralela la propuesta del procedimiento “Resguardado de la información documentada”.

Con el fin de mantener una oferta educativa acorde a las necesidades de los usuarios, se recomienda continuar con la práctica de realizar evaluaciones periódicas y aplicación de diagnósticos de necesidad de capacitaciones que permitan la mejora continua en los procesos de la oferta educativa, de manera que las amenazas y las debilidades que sean detectadas sean mitigadas a través de planes de acción que incorporen lo indicado en la parte 6 del capítulo anterior, que hace referencia a acciones que pueden implementarse para fortalecer las capacidades en las personas facilitadoras y la oferta educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Alianza Cooperativa Internacional. (s. f.). Datos y Cifras.

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>

Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., y Donado

Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.

Arana Palomino, W. (2017). Hacia una definición de currículo en una institución superior de educación adventista: Una revisión crítica de diferentes posturas curriculares. *Enfoques*, 29(1), 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/259/25955335002.pdf>

Asamblea Legislativa. (1968, 22 de agosto). Ley 4179 de 1968. Ley de Asociaciones Cooperativas.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655)

Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 1–25. <https://doi.org/10.15517/isucr.v16i33.19022>

Betancourt, D. F. (12 de diciembre de 2016). Diagrama de Afinidad: El método KJ paso a paso con ejemplo detallado. [www.ingenioempresa.com/diagrama-de-afinidad](http://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-afinidad)

Betancourt, D. F. (30 de mayo de 2016). Diagrama de flujo o Flujograma: ¿Qué es y cómo se hace? [www.ingenioempresa.com/diagrama-de-flujo](http://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-flujo).

Brenes Bonilla, B. y Díaz Cubillo, A. (2018). *Guía para la Implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense*. 3ed. Ministerio de Educación Pública; Departamento de Evaluación de la Calidad.

Casanova, M. A. (2012). El Diseño Curricular como Factor de Calidad Educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4), 7-9.

Casarini Ratto, M. (1999). *Teoría y diseño curricular*. Capítulo 2. Fuentes curriculares. Trillas.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Ciclo de Mejora Continua. (s. f.). [Ilustración]. Kanban Tool. <https://kanbantool.com/es/guia-kanban/fundamentos-de-kanban/mejoramiento-continuo>
- Corella, L. (2017). *Apuntes para una economía cooperativa* (1.a ed.). Publicaciones El Atabal, S.A
- da Silva, D. (2021, 17 febrero). *Plan de capacitación: organiza, idea y aplica en tu negocio* [Blog]. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>
- Díaz Bazo, C., Persico, R., Mastro, C. D., y Ferrazzi, G. M. (1992). *Desarrollo del currículo de los centros educativos: análisis de los elementos orientadores e instrumentales*.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/4402/4378>
- Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras. (2021). *Mediación pedagógica: compendio para docentes de ETP*. MEP.  
[http://www.detce.mep.go.cr/sites/all/files/detce\\_mep\\_go\\_cr/adjuntos/2.b-mediacion-pedagogica-para\\_docentes-etp.pdf](http://www.detce.mep.go.cr/sites/all/files/detce_mep_go_cr/adjuntos/2.b-mediacion-pedagogica-para_docentes-etp.pdf)
- Escuela Latinoamericana de Ingeniería de Calidad. (s. f.). *Ciclo de Deming: Metodología de mejora continua | PDCA - PHVA*. Ingeniería de Calidad.  
<https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>
- García Fabela, J. L. (2005). *Qué es el paradigma humanista en la educación y Carl Rogers*. Universidad de Guanajuato.  
<http://www.ucla.edu.ve/viacadem/dtaa/PARADIGMA%20HUMANISTICO.pdf>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad y Productividad (Edición en español) (3ª ed.)*. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- lafrancesco, G. M. (1998). Hacia una nueva definición de currículo. *Revista de la Universidad de La Salle*, 1998(27), 41-48.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1651&context=ruls>
- INCAE (2015, 29 octubre). *Resultados del Índice de Progreso Social para 12 comunidades Cooperativas*. INCAE Business School.  
<https://www.incae.edu/es/blog/2015/10/29/clacds-de-incae-presento-resultados-del-indice-de-progreso-social-para-12>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2020, 20 junio). *Modernización de INFOCOOP responderá a metas y bienestar del sector cooperativo*.  
[https://www.infocoop.go.cr/modernizaci%C3%B3n\\_INFOCOOP\\_responder%C3%A1\\_metas\\_bienestar\\_del\\_sector\\_cooperativo](https://www.infocoop.go.cr/modernizaci%C3%B3n_INFOCOOP_responder%C3%A1_metas_bienestar_del_sector_cooperativo)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2012). Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP y Otras Normas Conexas.  
[https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/11.%20Compendio%20de%20la%20Ley%20de%20Asociaciones%20Cooperativas%20y%20de%20Creacio%CC%81n%20del%20INFOCOOP%20y%20leyes%20conexas\\_0.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/11.%20Compendio%20de%20la%20Ley%20de%20Asociaciones%20Cooperativas%20y%20de%20Creacio%CC%81n%20del%20INFOCOOP%20y%20leyes%20conexas_0.pdf)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2017). *Historia y filosofía del cooperativismo*. [https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia\\_%26\\_Filosofia.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf)

- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2017). *Estructura y funciones de la cooperativa*. [https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura\\_%26\\_Funciones.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura_%26_Funciones.pdf)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (s. f.). Sectores del cooperativismo | <https://www.infocoop.go.cr/sector-cooperativismo>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (s. f.). Estructura organizacional | INFOCOOP. <https://www.infocoop.go.cr/estructura-organizacional>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019–2023*. Desarrollo Estratégico. <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/6.%20Plan%20Estrate%CC%81gico%20Institucional%202019-2023.pdf>
- International Standard Organization. (2015). *ISO 9000: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad- fundamentos y vocabulario*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.8.2>
- International Standard Organization. (2015). *ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Quinta Edición. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Jamaica González, F.M. (2015) Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada de Colombia]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jutorán, M. O. (2006). LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA, FORMATIVA Y SUMATIVA EN LA ENSEÑANZA DE TRADUCCIÓN. *La evaluación en los estudios de traducción e interpretación*. 47-67. [https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/31555407/Orozco\\_evaluacion\\_2006-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636831074&Signature=Odd2~9aWCP~WRfj~c8-GTvW6P~NOstdEr-a9jMjtyalsUYCwUsogsKydwTh~lzGa4Q98k0nf~rlyGnar92Bk9jO5IREcQ0LHb7mAAz6k](https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/31555407/Orozco_evaluacion_2006-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636831074&Signature=Odd2~9aWCP~WRfj~c8-GTvW6P~NOstdEr-a9jMjtyalsUYCwUsogsKydwTh~lzGa4Q98k0nf~rlyGnar92Bk9jO5IREcQ0LHb7mAAz6k)

[Pbzw8Q5o5ltk4g3oWWAb1YyubYHcJj4gbq7VPQeAWYdAkMTdMr70kgLuriyd9vjc4eYkp9VpbM3Ktdrk5NYo5GMJgNTIXaEFtrEqya-hxW~B9nJVUIh7JaPpyX3TO59THD-X2YnmFPc-TT7cuFQwtL3vRK0NWYLUG5~fc3JxMwuP0tmNg5nknyWcqrkKsom~yNgv6Q9Wd55xP29JfERkAfbTSOkznEBLtD62nJEMJAZFw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.kanbantool.com/es/guia-kanban/fundamentos-de-kanban/mejoramiento-continuo)

- Kanban Tool. (2021, 31 agosto). *Reconocer las Oportunidades de Mejora*.  
<https://kanbantool.com/es/guia-kanban/fundamentos-de-kanban/mejoramiento-continuo>
- López, M. S. F. (2017). Evaluación y aprendizaje. *MarcoELE: Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*, (24), 3. [https://marcoele.com/descargas/24/fernandez-evaluacion\\_aprendizaje.pdf](https://marcoele.com/descargas/24/fernandez-evaluacion_aprendizaje.pdf)
- Mendoza, G. K. Z., y Moreno, J. A. V. (2020). Rol familiar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 448-473.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539686>
- Molina Bogantes, Z. (2016). *Fundamentos de currículo* (Segunda reimpresión ed.). Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Organización Internacional Del Trabajo. (s. f.). *Cooperativas*.  
<https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--es/index.htm>
- Osorio Villegas, M. (2017). The curriculum: Approaching perspectives to its comprehension. *Zona Próxima*, 26, 140–151. <https://doi.org/10.14482/zp.26.10205>
- Padilla Barrantes, K. (2021, enero). *Informe anual 2020 del Departamento de Educación y Capacitación*. INFOCOOP.
- Pérez de Cabrera, L. B. (2015). El rol del docente en el aprendizaje autónomo: la perspectiva del estudiante y la relación con su rendimiento académico.  
<http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2090/1/3.%20El%20rol%20del%20docente%2>

0en%20el%20aprendizaje%20autonomo%20la%20perspectiva%20del%20estudiante%20y%20la%20relacion%20con%20su%20rendimiento%20academico.pdf

Programa Estado de la Nación. (2012). *IV Censo Nacional Cooperativo*. – 1ª. ed. – Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>

Rodríguez, M. R. (2020). Rol del docente y estudiante en la educación virtual. *Revista Multi-Ensayos*, 6(12), 28-37. <https://www.camjol.info/index.php/multiensayos/article/view/10117/11795>

Rodríguez Trujillo, N. (2004) Criterios para el Análisis del Diseño Curricular. En Sandra Castañeda (Comp.) *Educación, aprendizaje y cognición. Teoría en la práctica* (pp.107-122). Edit. El Manual Moderno.

Romero, M. C. (1991). Las necesidades de investigación en Educación Educativa. *Revista Educación*, 111-117.

Ruíz, M. (2021, Julio 3). Cooperativismo 4.0, El Instrumento Del Bien Común Para Reconstruir a Costa Rica Juntos. *La Republica.net* <https://www.larepublica.net/noticia/cooperativismo-40-el-instrumento-del-bien-comun-para-reconstruir-a-costa-rica-juntos>

Sánchez, I. (2015). *La andragogía de Malcom Knowless: Teoría y tecnología de la educación de adultos* [Tesis de doctorado, Universidad Cardenal Herrera-CEU]. CEU Repositorio Institucional.

Sanz Cabrera, T., González Pérez, M., Hernández Díaz, A., y Hernández Fernández, H. (2011). *Currículum y formación profesional Cuba*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/cu/cu-020/index/assoc/D4487.dir/librocurriculum.pdf>

- Sarli, R. R., González, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA: una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17–20.  
<https://bdigital.uncu.edu.ar/app/navegador/?idobjeto=7320>
- Solórzano Benítez, M. R., y de Armas Urquiza, R. (2018). Gestión educativa local: importancia de la educación no formal e informal para el desarrollo local. *Folletos Gerenciales*, 22(4), 234–244.
- Ulate, I. y Vargas E. (2019) *Metodología para elaborar una tesis*. EUNED.
- Vargas, M. (2020, August 16). Las Cooperativas En Costa Rica. *La Revistacr Opinión*.  
<https://www.larevista.cr/las-cooperativas-en-costa-rica/>
- UNED. (s. f.). *Glosario de términos curriculares para la Universidad Estatal a Distancia*. [https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/publicaciones/FINAL24-9-13\\_Glosario\\_de\\_trminos\\_curriculares\\_UNED.pdf](https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/publicaciones/FINAL24-9-13_Glosario_de_trminos_curriculares_UNED.pdf)
- Vázquez, S. M. (2001). Los contenidos curriculares. *Revista española de pedagogía*, 217-228.  
<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/31682/219-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez Tasayco, A. (2 de diciembre de 2013). Calidad Educativa. *Investigación Educativa*, 17.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12799/2945>
- Woolfolk, A. (2010). *Psicología Educativa* (11.a ed.). Pearson Hall.  
<https://ia802501.us.archive.org/15/items/PsicologiaEducativaWoolfolk/Psicologia%20Educativa%20Woolfolk.pdf>

## **ANEXOS**



**Anexo 1.** Descripción de ejes y objetivos ligados al departamento de Educación y Capacitación

| <b>Orientaciones para el Departamento de Educación y Capacitación a partir del PEI</b>   |  |  |
|--|--|--|
| <b>Objetivo estratégico</b>  | <b>Estrategias</b>   | <b>Efecto esperado</b>   |
| Canalizar la transferencia tecnológica desde diferentes instituciones hacia las cooperativas.  | Generación de valor agregado mediante programas de integración interinstitucional para la transferencia tecnológica.   | Transformaciones en el desempeño y competitividad de las organizaciones cooperativas por medio del valor agregado e innovación.              |
| Innovar en la creación de espacios de pensamiento dirigidos a la juventud, los educadores, los asociados y potenciales asociados del movimiento cooperativo. | Divulgar experiencias cooperativas de éxito mediante la creación de espacios de pensamiento y difusión para dar a conocer el modelo cooperativo, entre población cooperativista y no cooperativista, con especial énfasis en la población joven. | Se diversifican y amplían los espacios de divulgación del asociativismo como base para la promoción de la forma de organización cooperativa. |
| Potenciar las capacidades de impacto de la acción institucional a partir de la simbiosis con actores externos estratégicamente relevantes.                   | Suscripción y potenciación de convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales vinculados con temas de relevancia estratégica para la institución   | Impacto en el mejoramiento capacidades productivas y de impacto social de las cooperativas.  |
| Impulsar una cultura de equidad de género del movimiento nacional cooperativo  | Creación de instrumentos de medición y desarrollo de esquemas de evaluación en las cooperativas que permitan evaluar en el tema.   | Disminución de brechas de género en las diferentes dimensiones de las organizaciones.  |
| Potenciar proceso de transformación social y empresarial en las cooperativas.  | Canalizar recursos del SBD hacia las empresas cooperativas para potenciar la innovación en procesos.   | Las cooperativas disponen de proyectos innovadores gestionados con el apoyo de universidades y actores estratégicos de la ESS.               |
| Promover espacios de intercambio de conocimientos dirigido a asociados, a las cooperativas y   | Uso de recursos digitales para aumentar los espacios de intercambio de conocimientos sobre el cooperativismo, al alcance de población  | Pensamiento difundido y compartido a través de espacios de colaboración, digitales y educativos al alcance de educadores,                    |

## Orientaciones para el Departamento de Educación y Capacitación a partir del PEI

| Objetivo estratégico  | Estrategias   | Efecto esperado   |
|---|---|---|
| educadores mediante plataformas tecnológicas para la innovación.  | cooperativizada y no cooperativizada.   | jóvenes, asociados y potenciales asociados del Movimiento cooperativo costarricense.  |
| Enfocar estratégicamente los convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales con potencial de impacto en la población meta.   | Suscripción y potenciación de convenios y articulaciones con entes nacionales e internacionales vinculados con temas de relevancia estratégica  | Servicios institucionales fortalecidos y ampliados, con impacto en el mejoramiento de las capacidades productivas y de impacto social de las cooperativas.  |
| Contar con un modelo moderno de inteligencia de datos para la generación, procesamiento y análisis de datos relevantes para el Sector Cooperativo, de manera que se fortalezca y se facilite la toma de decisiones a diferente nivel de la Institución, de los diferentes entes de organización cooperativa y del Sector Cooperativo. | Desarrollo de un sistema de inteligencia de datos que permita predecir, analizar y valorar la situación y el potencial del sector cooperativo y del vínculo de este con el desarrollo del país. | El INFOCOOP cuenta con herramientas y medios tecnológicos actualizados en generación y gestión de información y datos para hacer un seguimiento estratégico de la acción institucional, del Sector Cooperativo y de la relación de estos con la situación del país. |

Nota. Elaboración propia, 2021. Datos obtenidos del PEI (INFOCOOP, 2019, pp.65-69).

**Anexo 2.** Descripción de metas del Departamento de Educación y Capacitación del 2019 al 2023.

| <b>Planteamiento de metas departamentales del 2019 al 2023</b>  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Metas 2019</b>   | <b>Metas 2020</b>   | <b>Metas 2021</b>   | <b>Metas 2022</b>  |
| Fomentar espacios de pensamiento colaborativo virtuales y presenciales sobre temas como cooperativismo, innovación, emprendedurismo y educación | Fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo centrado en la problemática de la acción cooperativa.   | Promover el desarrollo económico, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medio ambiente en cumplimiento del artículo 157 inciso b) de la LAC.                            | Fortalecer las capacidades asociativas y productivas del cooperativismo nacional por medio del desarrollo de procesos formativos en materia económica, administrativa, equidad, inclusión, justicia social y la protección del medio ambiente, a través de un programa integral de capacitación y formación durante el año 2022. |
| Fortalecer la gestión empresarial de las cooperativas mediante la aplicación de un programa multicomponente de capacitación.                    | Fortalecer la gestión empresarial de las cooperativas mediante la aplicación de un programa multicomponente de capacitación.  | Fomentar espacios de gestión de conocimiento y pensamiento colaborativo con el desarrollo de al menos 6 productos centrado en la problemática y las necesidades de la acción cooperativa. | Fortalecer capacidades de los docentes del MEP con recargo de cooperativismo y estudiantes de los programados, en cumplimiento a la Ley 6437 y la política educativa nacional.   |
| Promover una cultura de equidad de género dentro del movimiento cooperativo.  | Promover una cultura de equidad dentro del movimiento cooperativo, considerando factores de género, discapacidad, población indígena y otras poblaciones vulnerables. | Impulsar 6 actividades de la agenda nacional de educación cooperativa que integre actores externos e internos para el fomento cooperativo.  |  |
| Divulgar el cooperativismo en el marco del SINECOOP- ESS y la Ley 6437.   | Consolidación de una Agenda Nacional de Educación Cooperativa.  |   |  |

Nota. Elaboración propia, 2021. Datos obtenidos de las matrices estratégicas del POI 2019, 2020, 2021 y 2022.

## **Encuesta para los funcionarios del Departamento de Educación y Capacitación**

Esta encuesta tiene como propósito recolectar información que forma parte de una investigación que está llevando a cabo en el Departamento de Educación y Capacitación en el marco de un Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Educación Técnica y Formación Profesional del Instituto Tecnológico de Costa Rica; cabe resaltar que el cuestionario es anónimo; por lo que tanto su contenido como los resultados e información serán tratados con el debido respeto y confidencialidad.

Agradecemos de antemano el tiempo brindado en la oportuna respuesta a este instrumento.

### **Sección 1: Ejes y objetivos del INFOCOOP.**

En este apartado se presentan preguntas relacionadas a la Oferta Educativa que desarrolla el Departamento de Educación y Capacitación de acuerdo con el plan estratégico institucional y planes operativos.

1. Lea la siguiente interrogante y seleccione la o las opciones que considere pertinentes.  
¿Qué estrategias utiliza el departamento como parte de la Oferta Educativa para la promover el modelo cooperativo en la población no cooperativista?  
 Cursos presenciales y virtuales  
 Congresos  
 Redes sociales  
 Páginas web  
 Libros, folletos o material impreso  
 Webinars  
 Videos informativos  
 Charlas/seminarios/foros  
 Otro: \_\_\_\_\_
  
2. Lea la siguiente interrogante y seleccione la o las opciones que considere pertinentes.  
¿Qué estrategias utiliza el departamento como parte de la Oferta Educativa para promover intercambios de conocimiento en educadores, jóvenes y cooperativistas?  
 Cursos presenciales y virtuales  
 Congresos  
 Redes sociales  
 Páginas web  
 Libros, folletos o material impreso  
 Webinars  
 Videos informativos  
 Charlas/seminarios/foros  
 Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividades complementarias a la Oferta Educativa promueve el departamento con entes nacionales e internacionales que se puedan poner al alcance de las cooperativas aprovechando recursos económicos o de otra índole?
- Cursos presenciales y virtuales
  - Congresos
  - Redes sociales
  - Páginas web
  - Libros, folletos o material impreso
  - Webinars
  - Videos informativos
  - Charlas/seminarios/foros
  - Otro: \_\_\_\_\_
4. ¿De qué manera se involucran a centros educativos, instituciones, universidades o actores estratégicos de la ESS para el desarrollo y ejecución de la Oferta Educativa?
5. ¿Cómo el departamento divulga información sobre los logros más relevantes del desarrollo de la Oferta Educativa?
6. ¿Qué propone la Oferta Educativa para lograr una disminución de brechas de género en las organizaciones cooperativas?

## **Sección 2: Gestión Educativa.**

En este apartado se presentan preguntas relacionadas con el proceso de planificación y gestión de la Oferta Educativa que realiza el departamento de Educación y Capacitación, responda a cada uno de los enunciados.

1. Tomado en cuenta los temas de interés, población, meta, regiones u otros. ¿Cómo define el departamento la Oferta Educativa de cada año?
2. ¿Cuáles cursos de la oferta educativa considera usted que podrían tener como requisito haber finalizado algún curso previamente?
3. Describa el proceso que lleva a cabo el departamento para atender una solicitud de capacitación.
4. Cuando un usuario quiere acceder a los servicios de la Oferta Educativa, ¿Existe una lista de requisitos para definir a cuáles cursos puede acceder ese usuario?  
 Sí  
 No
5. ¿Cuál es el proceso que usted realiza para preparar un curso que forma parte de la Oferta Educativa?

6. Lea la siguiente interrogante y seleccione la opción (puede seleccionar varias) que considere pertinente.  
 ¿De qué manera se evalúan las diferentes etapas en los Oferta Educativa del departamento? Tome en consideración desde el momento en que se genera una solicitud de capacitación hasta que esta finaliza.
- Encuestas de satisfacción a los usuarios del servicio
  - Evaluación del desempeño al personal de planta y contratado
  - Evaluación de cumplimiento respecto a los objetivos planteados en el POI
  - Desconozco si se realizan evaluaciones
  - Otro \_\_\_\_\_
7. ¿Cuáles de las siguientes opciones utiliza para resguardar los documentos que genera en los cursos que usted imparte, incluyendo el programa de curso, bibliografía, presentaciones, evaluaciones, listas de asistencia u otros?
- Expedientes físicos
  - Almacenamiento en la nube (OneDrive, drive, SharePoint, Dropbox)
  - Carpetas digitales en mi computadora
  - Carpetas digitales en la carpeta compartida del servidor del departamento
  - Llaves de maya
  - No realizo un resguardo de la información
  - Otro: \_\_\_\_\_
8. De las opciones seleccionadas en la pregunta anterior, ¿Estas se encuentran respaldadas en el archivo de gestión del departamento?
- Sí
  - No

### Sección 3: Gestión de Mejora Continua.

1. ¿De las actividades que usted realiza cuáles considera que generan valor agregado en la Oferta Educativa para las cooperativas?
  2. ¿Cuáles son las actividades de control que se llevan a cabo para la ejecución de la Oferta Educativa de acuerdo con la planificación?
  3. De los siguientes aspectos de mejora para la oferta educativa, seleccione las opciones que considera se pueden incorporar
- División por el áreas del conocimiento
  - Definición de perfiles de entrada de los usuarios de Oferta Educativa
  - Ajustar los cursos dependiendo del nivel de conocimiento del usuario
  - Estandarización de contenidos
  - Programas de capacitación continua para el personal de planta
  - Potenciar el uso de las TIC
  - Incluir otros actores o entres estratégicos como facilitadores
  - Dar trazabilidad a la documentación generada
  - Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la Oferta Educativa?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- No se realizan evaluaciones

5. ¿Se cuenta con algún procedimiento para atender las reclamaciones o sugerencias que dan los usuarios sobre la Oferta Educativa?

- Sí
- No

*Anexo 4. Encuesta al personal de áreas sustantivas.*

## **Encuesta para los funcionarios de las Áreas Sustantivas del INFOCOOP**

Esta encuesta tiene como propósito recolectar información que forma parte de una investigación que está llevando a cabo en el Departamento de Educación y Capacitación en el marco de un Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Educación Técnica y Formación Profesional del Instituto Tecnológico de Costa Rica; cabe resaltar que el cuestionario es anónimo; por lo que tanto su contenido como los resultados e información serán tratados con el debido respeto y confidencialidad.

Agradecemos de antemano el tiempo brindado en la oportuna respuesta a este instrumento.

### **Sección 1: Oferta Educativa del Educación y Capacitación**

En esta encuesta se presentan preguntas relacionadas a la Oferta Educativa que desarrolla el Departamento de Educación y Capacitación de acuerdo con el plan estratégico institucional y planes operativos con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso de articulación entre departamentos.

1. Indique el departamento o área en la que se desempeña:
  - ( ) Promoción
  - ( ) Financiamiento
  - ( ) Supervisión Cooperativa
  - ( ) Asistencia Técnica
2. ¿Con qué frecuencia realiza usted un proceso de referencia al departamento de Educación y Capacitación para que se atienda a una cooperativa?
  - ( ) Muy Frecuente
  - ( ) Frecuentemente
  - ( ) Poco frecuente
3. ¿Cómo considera la atención dada a las cooperativas que fueron referidas al departamento de Educación y Capacitación desde su Área?
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Deficiente
4. ¿Recibe usted retroalimentación sobre la atención brindada a la cooperativa referenciada?
  - ( ) Sí
  - ( ) No
5. Mencione dos aspectos desde su experiencia que podrían ayudar a mejorar el servicio brindado por el Departamento Educación y Capacitación.
6. Mencione dos aspectos positivos, desde su perspectiva, del servicio brindado por el Departamento Educación y Capacitación.



**Anexo 5.** Encuesta a los usuarios de la oferta educativa.

**Encuesta a los usuarios de la Oferta Educativa de Educación y Capacitación**

En este formulario podrá evaluar el grado de satisfacción de los servicios de capacitación recibidos durante el primer semestre del año 2021, por parte del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP. Esta encuesta se realiza en el marco de un Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Educación Técnica y Formación Profesional del Instituto Tecnológico de Costa Rica. La información recopilada será utilizada con fines académicos, las respuestas a esta encuesta son estrictamente confidenciales y anónimas. Agradecemos de antemano el tiempo brindado en la oportuna respuesta a este instrumento.

**Sección 1. Información general**

1. Género:   \_\_\_ Femenino           \_\_\_ Masculino           \_\_\_ Otro
  
2. Seleccione ¿Cuál es su edad en años cumplidos?  
De 20 a 29 años  
De 30 a 39 años  
De 40 a 49 años  
De 50 a 59 años  
De 60 en adelante
  
1. Cuál es su grado de satisfacción respecto al proceso de inscripción a los cursos:  
Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Poco satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )
  
2. ¿Cantidad de cursos en los que ha participado con el INFOCOOP?  
de 1 a 3 cursos ( )  
de 3 a 5 cursos ( )  
de 5 a 7 cursos ( )  
más de 7 cursos ( )
  
3. Seleccione la modalidad bajo la cual recibió los cursos.  
  
Virtual ( )  
Presencial ( )  
Ambos ( )

## Sección 2. Preguntas sobre desarrollo del curso

4. ¿El (los) curso (s) que usted recibió cumplió (cumplieron) con sus expectativas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Si no cumplió las expectativas, indique ¿Por qué?

5. ¿Los contenidos desarrollados son pertinentes a los nombres de los cursos? Seleccione una opción.

De acuerdo ( )

Parcialmente de acuerdo ( )

Parcialmente en desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

6. ¿Los contenidos del curso se impartieron en un orden lógico que facilitó la comprensión de estos? Seleccione una opción.

De acuerdo ( )

Parcialmente de acuerdo ( )

Parcialmente en desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

7. ¿Se utilizaron diferentes actividades para explicar los temas, por ejemplo: se utilizaron videos, trabajos en grupo, ejercicios prácticos (si aplica), presentaciones, entre otras, que permitieron comprender mejor los temas del curso? Seleccione una opción.

Solo una actividad ( )

Dos actividades diferentes ( )

Más de tres actividades ( )

No se realizaron actividades ( )

8. En su opinión ¿el resto de las personas participantes tenían algún conocimiento. previo al curso? Seleccione una opción.

Todos ( )

Algunos ( )

Casi ninguno ( )

Ninguno ( )

9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los materiales utilizados para el desarrollo del curso?  
 Seleccione una opción.

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Poco satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

10. La duración del curso satisface sus expectativas personales de capacitación. Seleccione una opción.

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Poco satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

11. ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones se aplican en su cooperativa?

Si\_\_\_ ¿Por qué?

No\_\_\_ ¿Por qué?

12. Sobre el desempeño de la persona facilitadora:

Para cada uno de los criterios presentes en el cuadro marque con una x la opción (excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente) según su opinión. Debe marcar solo una casilla por fila.

| <b>Criterio</b>  | <b>Excelente</b> | <b>Muy Bueno</b> | <b>Bueno</b> | <b>Regular</b> |
|--|------------------|------------------|--------------|----------------|
| Dominio del tema   |                  |                  |              |                |
| Mostró respeto hacia los participantes                           |                  |                  |              |                |
| Corrigió errores con el fin de favorecer la comprensión del tema |                  |                  |              |                |
| Generó un ambiente de confianza evacuar dudas                    |                  |                  |              |                |
| Utilizó estrategias innovadoras que favorecen el aprendizaje     |                  |                  |              |                |

### **Sección 3. Responda a las siguientes preguntas:**

13. Mencione dos recomendaciones que permitan mejorar las capacitaciones que brinda el Departamento de Educación y Capacitación.
  
14. Mencione dos aspectos positivos desde su experiencia en el servicio brindado por el Departamento Educación y Capacitación.
  
15. En general ¿cuál es su grado de satisfacción con los cursos impartidos por el INFOCOOP? Considerando el 1 como la calificación más baja y el 10 como la más alta.

## **Entrevista con la Gerencia del Departamento de Educación y Capacitación**

### **Descripción General:**

Instrucciones de aplicación para las entrevistadoras:

- Tema: “Propuesta de un diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo a través de un análisis de la gestión educativa que permita la mejora continua de los procesos formativos”.
- Saludar, agradecer y presentarse.
- Explicar el motivo de la entrevista: Leer el párrafo siguiente.
- Las estudiantes del grado de Licenciatura de la Escuela de Educación Técnica y Formación Profesional del Instituto Tecnológico de Costa Rica, siguiendo el requisito de graduación, como parte de ello, está en marcha un proceso de una investigación que busca proponer diseño curricular de la oferta educativa del Departamento de Educación y Capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
- Los datos derivados de esta entrevista son anónimos; por lo que tanto su contenido como los resultados e información serán tratados con el debido respeto y confidencialidad.
- Mantener presentes las normas de cortesía para lograr un ambiente ameno durante la conversación.
- Tiempo máximo aproximado de la entrevista: 30 minutos.
- Total de preguntas: 8

Introducción para las entrevistadoras: La entrevista estará dividida en tres bloques de preguntas el primero referente a los procesos educativos que desarrolla el Departamento de Educación y Capacitación de acuerdo con sus planes estratégicos y planes operativos. En el segundo bloque se realizarán preguntas relacionadas con el proceso de planificación organización, metodología, evaluación y resguardo de la documentación de la Oferta Educativa y por último, algunas preguntas permitan identificar aspectos de mejora continua.

### **I Parte**

1. ¿Describa cuál es proceso principal que desarrolla el Departamento de Educación y Capacitación que está llamado al cumplimiento de los objetivos estratégicos?  
*Trámite de solicitudes*
2. ¿Cuáles son los principales procesos que lleva a cabo el Departamento de Educación y Capacitación que generan valor agregado a las cooperativas?  
*Cursos presenciales, virtuales, gratuitos, transporte, alimentación..*

### **II Parte**

1. ¿Qué actividades se desarrollan en la planificación, ejecución, evaluación y resguardo de la información de este ese proceso?  
*Los temas de interés, necesidades de las cooperativas, población, meta, regiones u otros, clientes internos, división áreas, archivo.*

2. ¿Qué estrategias se plantean dentro de la Oferta Educativa para el abordaje de las necesidades especiales que pueda tener la población meta, por ejemplo: personas con discapacidad, escolaridad baja, vulnerable, afrodescendientes, entre otras?

### **III Parte**

1. ¿Cómo se integran las necesidades de los usuarios en la elaboración de la Oferta Educativa?
2. ¿Qué medidas de contingencia se llevan a cabo en caso de desviaciones en la ejecución de la Oferta Educativa?
3. ¿Cómo se abordan las reclamaciones o sugerencias que dan los usuarios sobre Oferta Educativa?
4. ¿Cuentan con procedimientos, reglamentos o políticas para el abordaje de la Oferta Educativa?

**Anexo 7. Plantilla de matriz comparativa para cada eje.**

| <b>Nombre del eje estratégico PEI</b>                  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Objetivos Estratégicos determinados para el Eje</b> | <b>Resultados de la comparación entre Ejes y objetivos y el Plan Operativo del departamento de Educación y Capacitación del 2019-2022</b> | <b>Resultados de la vinculación de Ejes y objetivos con los cursos de Oferta Educativa</b> |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |

**Anexo 8.** *Tabla de análisis de aspectos de diseño curricular interno y externo de la oferta educativa.*

| <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>   | <b>OFERTA EDUCATIVA</b> |
|---|-------------------------|
| Contexto histórico, político y social   |                         |
| Estructura general de la oferta educativa:  |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización secuencial.</li> </ul>              |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de asignaturas</li> </ul>            |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos</li> </ul>                            |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del tiempo</li> </ul>               |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de objetivos</li> </ul>                |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles de ingreso</li> </ul>                   |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• División por áreas</li> </ul>                    |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los procesos formativos</li> </ul> |                         |
| <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   | <b>OFERTA EDUCATIVA</b> |
| Se describen los componentes de la oferta educativa:                                      |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógicos</li> </ul>                           |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicológicos</li> </ul>                          |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociológicos</li> </ul>                          |                         |



**Anexo 9. Matriz para el análisis FODA.**


| <b>Análisis FODA de la oferta educativa</b> |                      |                    |                 |
|---|----------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>                           | <b>Oportunidades</b> | <b>Debilidades</b> | <b>Amenazas</b> |
|   |                      |                    |                 |
|   |                      |                    |                 |
|   |                      |                    |                 |

**Anexo 10. Oferta educativa del 2021 y 2022.**

| <b>Lista de cursos de la oferta educativa para el 2021</b>                 |  |
|--|--|
| Elaboración de actas para Órganos Sociales Cooperativos                    | Recursos tecnológicos Online   |
| Equidad de género en la cooperativa  | Técnicas de negociación  |
| Comunicación asertiva  | Del trabajo en equipo hacia las redes del trabajo                                  |
| Fortaleciendo las competencias organizacionales                            | Pensamiento cooperativo  |
| Introducción a la gestión financiera                                       | Servicios al cliente en tiempos de incertidumbre                                   |
| Planeamiento educativo   | Generalidades del cooperativismo   |
| Valor cooperativo sobre la riqueza y el sentido de estar juntos            | Órganos sociales en la empresa cooperativa   |
| Introducción a la gestión de riesgos                                       | Comunicación inclusiva en las cooperativas   |
| Introducción a la contratación administrativa y ventas al Estado           | Recursos tecnológicos online gratuitos para la creación de presentaciones formales |
| Planeamiento Educativo: ¿Cómo enseñar a mis asociados?                     |  |
| <b>Lista de cursos para la oferta educativa del 2022</b>                   |  |
| Metodologías de integración territorial con actores estratégicos           | Comunicación para no comunicadores de las cooperativas                             |
| Equidad en la cooperativa  | Nuevas masculinidades y feminidades en la gestión de la cooperativa*               |
| Técnicas de Negociación  | Integración Generacional*  |
| Pensamiento cooperativo  | Reglamentos y Estatutos*   |
| Introducción a la Gestión Financiera                                       | ABC Contable*  |
| Servicio al Cliente  | Como hablar en público*  |
| Generalidades del cooperativismo   | Redes sociales para cooperativas*  |
| Valor cooperativo  | Administración de Recursos Humanos (1)*  |
| Órganos Sociales en las cooperativas                                       | Administración de Recursos Humanos (2)*  |
| Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 1                                | Motivación y Liderazgo*  |
| Introducción a la Gestión de Riesgos Mod. 2*                               | Habilidades Sociales en la Cooperativa*  |
| Comunicación inclusiva   | Administración General*  |
| Contratación Administrativa  | Administración II*   |
| Gestión democrática en las cooperativas: Delegados                         | Introducción al Mercadeo*  |
| Elaboración de actas para órganos sociales cooperativos                    | Inversión y títulos valores*   |
| Desarrollo sostenible como compromiso con la comunidad de las cooperativas | Cómo acceder a un crédito con INFOCOOP*  |
| Jurisprudencia cooperativa (Normas Parlamentarias)                         | Entorno económico*   |

Nota: Elaboración propia 2022, a partir de la información de fichas técnicas y documentación del departamento de Educación y Capacitación, los cursos con asterisco no tienen ficha técnica.

## Anexo 11. Procedimiento para el resguardo de la información documentada.

|   |  |                      |                  |
|---|--|----------------------|------------------|
|  | <b>Procedimiento</b>                           | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-02  |
|   | <b>Resguardo de la información documentada</b> | <b>Versión</b>       | 1                |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx     |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                  |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  | Gerencia General |

### 1. Objetivo

Establecer las pautas requeridas para la creación, actualización, control y resguardo de la información documentada relacionada con la gestión educativa del departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP, que permita dar trazabilidad a la información desde su origen, además de contar con evidencia de la gestión educativa realizada por el departamento.

### 2. Alcance

Este procedimiento aplica a los procesos relacionados con la gestión de la oferta educativa del departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.

### 3. Términos y definiciones

- a. **Control de la información documentada:** Uso y manejo de documentos, con respecto a la eficacia y eficiencia de la organización, contemplando la funcionalidad (velocidad de procesamiento), facilidad de uso, recursos necesarios, congruencia con la política y objetivos institucionales; requisitos e interacción con las partes interesadas del proceso.
- b. **Información documentada:** Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.
- c. **Medio de soporte de un documento:** Es la forma en que se presenta o almacena el documento: papel, disco magnético, óptico o eléctrico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.
- d. **Documento:** Información y el medio en el que está contenida, por ejemplo: Programa de curso, Planeamiento didáctico, Malla Curricular, Minutas, etc.
- e. **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.


### 4. Responsabilidades

4.1 Es responsabilidad de la gerencia del departamento de educación y capacitación o su designado, la implementación de este procedimiento.

### 5. Procedimiento


#### 5.1 Creación de documentos

- 5.1.1 Al crear y actualizar la información documentada, se deben considerar los siguientes aspectos:
  - La identificación y descripción (Título del documento).
  - Fecha de aplicación.

|   |  |                      |                  |
|---|--|----------------------|------------------|
|  | <b>Procedimiento</b>                           | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-02  |
|   | <b>Resguardo de la información documentada</b> | <b>Versión</b>       | 1                |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx     |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                  |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  | Gerencia General |


- Realizado por.
- Aprobado por.
- Número de referencia.
- Número de versión.

5.1.2 En la siguiente imagen se muestra el formato del encabezado de los documentos que se encuentren controlados en los procesos de la gestión educativa.

|   |                             |                      |                          |
|---|-----------------------------|----------------------|--------------------------|
|  | <b>Tipo de Documento</b>    | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-consecutivo |
|   | <b>Título del Documento</b> | <b>Versión</b>       | 1                        |
|   |                             | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx             |
|   |                             | <b>Realizado por</b> |                          |
|   |                             | <b>Aprobado por</b>  |                          |

5.1.3 La clasificación de los documentos se detalla a continuación:

| <b>Tipo de documento</b>   | <b>Requerimientos mínimos</b>   |
|--|---|
| Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional   | No aplica   |
| Procedimientos   | Código, título, nombre los puestos de los funcionarios involucrados en su creación y aprobación, fecha de vigencia.<br>El código sigue el siguiente formato<br>PRINF-EC-CAP-consecutivo |
| Formatos y Formatos electrónicos (Información Documentada)<br>Ejemplo: Malla curricular, Programas de curso, Planeamiento didáctico, Listas de clase, Resultados de Rúbricas aplicadas, Resultados de Encuestas de satisfacción, Diagnósticos, Minutas, etc. | Código, título, nombre los puestos de los funcionarios involucrados en su creación y aprobación, fecha de creación, fecha de vigencia.<br>FINF-EC-CAP-consecutivo.                      |
| Comunicados (incluidos correos electrónicos de cuentas institucionales)  | Según lo establece el Manual de marca institucional.  |
| Documentos de origen Externo (contratos con otros entes, convenios, directrices gubernamentales, comunicaciones externas, ect).  | Se debe identificar como un documento externo controlado.   |

|   |  |                      |                  |
|---|--|----------------------|------------------|
|  | <b>Procedimiento</b>                           | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-02  |
|   | <b>Resguardo de la información documentada</b> | <b>Versión</b>       | 1                |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx     |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                  |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  | Gerencia General |

5.1.4 La gerencia designará a una persona responsable (s) de la custodia, distribución, recuperación y conservación de los documentos aprobados y los registros creados.

5.1.5 La gerencia del DEC debe asegurar que los procedimientos, políticas, formatos, minutas y comunicaciones estén vigentes y actualizados para su uso.

## 5.2 Sobre el control de la información documentada.

5.2.1 Antes de iniciar con un proceso de capacitación, la persona designada por la gerencia debe asegurar que los documentos necesarios, tales como: programa de curso y listas de personas inscritas estén disponibles para las personas facilitadoras de los cursos, en sus formatos vigentes.

5.2.2 Una vez concluido el proceso de capacitación, la persona facilitadora debe entregar en formato digital o físico según corresponda, la información relacionada, tal como registro de asistencia, aplicación de rúbricas, material didáctico utilizado, a la persona designada por la gerencia.

5.2.3 La información relacionada a los registros de las actividades de capacitación realizadas, se archivan en formato físico en la oficina de educación y capacitación. Además, se contará con un respaldo electrónico en la carpeta compartida del servidor disponible al departamento.

5.2.4 La información documentada se utilizará para dar trazabilidad de los procesos ejecutados para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas.

5.2.5 La protección y confiabilidad de la información documentada son responsabilidad de las áreas que los resguardan.


5.2.6 La información documentada (incluidos los registros), serán conservados en archivo físico o electrónico por un periodo no menor a 5 años.

## 5.3 Revisión y cambios a la información documentada

5.3.1 Los procedimientos, políticas, formatos relacionados a la gestión educativa serán revisados como mínimo una vez al año por la gerencia, con el fin de asegurar su aplicabilidad.

5.3.2 En caso de cambios en los procesos, directrices, arquitectura organizacional, los documentos deben actualizarse y aprobarse por la gerencia.

5.3.3 Si alguna persona funcionaria considera necesario realizar un cambio a un documento, debe generar la solicitud a la gerencia por el medio que se considere pertinente. Si la modificación es aprobada, debe constar en el archivo correspondiente dicha solicitud.

|   |  |                      |                  |
|---|--|----------------------|------------------|
|  | <b>Procedimiento</b>                           | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-02  |
|   | <b>Resguardo de la información documentada</b> | <b>Versión</b>       | 1                |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | x de xx 20xx     |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                  |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  | Gerencia General |

5.3.4 En caso de cambios, se debe actualizar la versión del documento, así como la fecha en la cual empezará a regir, además de indicar en el documento un resumen del cambio y si aplica cambio de versión, utilizando el siguiente formato:

| Fecha de Cambio | Descripción del cambio | Versión |
|-----------------|------------------------|---------|
|                 |                        |         |

5.3.5 La gerencia debe asignar a una persona responsable para comunicar los cambios realizados y coordinar la capacitación con el personal en caso de ser necesario.

5.3.6 Toda la información documentada que sea actualizada deberá ser difundida a todas las personas que participan en el desarrollo del proceso involucrado.

#### 5.4 Difusión a la información documentada

5.4.1 Se considera válida cualquier forma de difusión de documentos a las personas que participan en algún proceso de la gestión educativa y que, conozcan y dominen la manera en que se llevarán a cabo las actividades y responsabilidades establecidas en la información documentada.

5.4.2 La información documentada será dada a conocer por medio de la intranet institucional y/o correo electrónico de las cuentas institucionales relacionadas con las actividades.

#### 5.5 Sustitución de información documentada obsoleta


5.5.1 Una vez realizada una nueva versión de la información documentada por la vía física, se debe retirar la revisión anterior, se sellará y se conservará en el archivo correspondiente.

5.5.2 Antes de archivar el documento, se debe colocar un sello con la leyenda "DOCUMENTO OBSOLETO" para los documentos físicos. Para el caso de los documentos electrónicos, se restringirá el acceso a los documentos obsoletos.

5.5.3 En el caso de los documentos electrónicos disponibles en la carpeta compartida del departamento, únicamente serán visibles las versiones vigentes.

#### 6. Documentos Relacionados

No tiene documentos relacionados.

|   |  |                      |                         |
|---|--|----------------------|-------------------------|
|  | <b>Procedimiento</b>                           | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-02         |
|   | <b>Resguardo de la información documentada</b> | <b>Versión</b>       | <b>1</b>                |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | <b>x de xx 20xx</b>     |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                         |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  | <b>Gerencia General</b> |


**7. Seguimiento y control de cambios**

| <b>Fecha de Cambio</b> | <b>Descripción del cambio</b> | <b>Versión</b> |
|------------------------|-------------------------------|----------------|
|                        |                               |                |
|                        |                               |                |
|                        |                               |                |

**Fin del procedimiento.**



**Anexo 12. Procedimiento para la atención de sugerencias.**

|   |  |                      |                              |
|---|--|----------------------|------------------------------|
|  | <b>Tipo de Documento</b>                                 | <b>Código</b>        | PRINF-EC-CAP-<br>consecutivo |
|   | <b>PROCEDIMIENTO PARA LA<br/>ATENCIÓN DE SUGERENCIAS</b> | <b>Versión</b>       | <b>1</b>                     |
|   |  | <b>Rige desde</b>    | <b>x de xx 20xx</b>          |
|   |  | <b>Realizado por</b> |                              |
|   |  | <b>Aprobado por</b>  |                              |

**1. Objetivo**

Resolver las sugerencias de las personas usuarias.

**2. Alcance**

Aplica a toda sugerencia recibida cualquier persona usuaria activa del servicio brindado por el departamento de Educación y Capacitación.

**3. Términos y definiciones**

No aplica.

**4. Responsables**

La gerencia o la persona designada es responsable por la correcta y precisa ejecución de este procedimiento.

**5. Procedimiento**

- 5.1. Las personas funcionarias del departamento reciben una sugerencia ya sea vía correo electrónico o por medio de llamada telefónica. Posteriormente deben pasar a la persona responsable la misma.
- 5.2. La persona responsable de recibir las sugerencias las valorará junto con la gerencia la posibilidad de acogerla o no.

**6. Documentos Relacionados**

No tiene documentos relacionados.

**7. Seguimiento y control de cambios**

| <b>Fecha de Cambio</b> | <b>Descripción del cambio</b> | <b>Versión</b> |
|------------------------|-------------------------------|----------------|
|                        |                               |                |
|                        |                               |                |

**Fin del procedimiento.**