



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

# LECCIONES APRENDIDAS



## Ficha del Proyecto

**Nombre del proyecto:** ED-1229 Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano.

**Programa con que se vincula el proyecto:** Extensión Docente

**Unidad Académica base:** Facultad de Farmacia

**Responsable:** M.Sc. Rose Mary Jara

**Web:** <http://programaliderazgo.ucr.ac.cr/>

## Presentación

Un proyecto de formación humanística para estudiantes de la Facultad de Farmacia creció rápidamente hasta cubrir numerosas áreas académicas e, incluso, llegar a distintas sedes y recintos de la Universidad de Costa Rica (UCR) a lo largo y ancho del país.

Se trata de una iniciativa que surgió en el 2001 con el nombre “Desarrollo profesional y excelencia en el campo farmacéutico” y que ahora constituye un Programa Institucional de la UCR denominado Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano.

Inspirado por una experiencia similar de la Facultad de Agronomía del año 2000, el proyecto de Farmacia nació para brindar a los futuros profesionales herramientas que les ayudaran a su desarrollo tanto personal como laboral.

Lo que comenzó con 25 estudiantes ha alcanzado a más de 6000 jóvenes en el transcurso de 10 años, así como a

cientos de funcionarios y funcionarias de la Universidad, tanto en el ámbito docente como el administrativo.

Este programa se encuentra adscrito tanto a la Vicerrectoría de Acción Social (en la sección de Extensión Docente con el código ED-1229), como a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. Posee como Unidad Académica Base a la Facultad de Farmacia; no obstante, su área de acción trasciende a dicha Facultad.

## Primeros pasos

En la IV Conferencia Panamericana de Educación Farmacéutica realizada en Chile en el año 1999 se detectó la necesidad de formar profesionales de Farmacia con otras habilidades como capacidad de liderar procesos, toma de decisiones, motivación al recurso humano, entre otras.

En el caso de la Facultad de Farmacia de la UCR, la M.Sc. Rose Mary Jara, trabajadora social y coordinadora del

proyecto, consideró que si bien los estudiantes estaban siendo bien preparados en su área de conocimiento, presentaban un bajo rendimiento en las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y otras similares.



*Un grupo de estudiantes recibe una capacitación sobre temas de liderazgo y desarrollo humano*

En ese momento Jara laboraba tanto en las facultades de Farmacia como de Agronomía, donde se implementó la iniciativa "Promoción del liderazgo, la excelencia y el mejoramiento de otras condiciones de empleabilidad de los

graduados de la Facultad de Agronomía".

Si bien esa experiencia tan solo duró un año, llamó la atención de Jara, quien planteó llevar a cabo un proyecto similar en Farmacia. La propuesta tuvo "una gran acogida", asegura la coordinadora.

Para el año 2001 el proyecto arrancó con 25 estudiantes, quienes, según Jara, comenzaron a mejorar su rendimiento académico ya que esta formación brinda un valor agregado al aprendizaje de las y los estudiantes.

Ejemplo de ello es el caso del estudiante de Farmacia Waimang Chipsen, quien pudo participar en un Encuentro Estudiantil en Noruega, gracias al "currículum que le dio el programa".

"Uno va madurando conforme va pasando la carrera, no solo en la parte académica sino también en la parte personal. Participar en el proyecto ha sido un crecimiento", asegura Chipsen.

## En busca de un modelo de trabajo

En un primer momento la metodología de trabajo del proyecto se basó en la utilizada en la iniciativa de la Facultad de Agronomía, que consistía en detectar estudiantes líderes en diferentes áreas como la académica o la cultural, entre otras, y fortalecer esos talentos a través de talleres y capacitaciones.

Para el año 2003 se decidió ampliar el proyecto para funcionarios y funcionarias de la Facultad de Farmacia.

Tras un fuerte crecimiento, en el año 2004 comenzó un período de reflexión basado en evaluaciones de los años anteriores.

Este proceso llevó a la conclusión de que no había “una correspondencia ni conceptual ni metodología de las categorías que se manejaban para la detección de los líderes y los objetivos de tal escogencia”, según indican la M.Sc. Rose Mary Jara y su colaborador el Dr. Gustavo Rojas en un documento donde relatan las diferentes etapas vividas por la iniciativa.

“Lo que se estaba haciendo era detectar y estimular habilidades y destrezas personales en el plano artístico, deportivo y organizacional, sin que ello representara una acción o cambio cualitativo en los estudiantes y funcionarios”, agregan en el documento.

En ese punto, la Comisión de Liderazgo tomó la decisión de hacer un *alto en el camino* y revisar el fundamento teórico, así como capacitar a las personas que laboran en el proyecto con expertos y expertas en el tema.

Fue así como decidieron replantear los objetivos del proyecto y su metodología. A partir de ese momento comenzaron a trabajar con una nueva premisa: “un líder no nace, se hace”, por lo cual ampliaron el proyecto a toda persona interesada en desarrollar su liderazgo.

Esto dio inicio a un nuevo proceso: la formación de un *liderazgo de servicio*, el cual se basa en la utilización de las habilidades como motores de cambio social. (Ver apartado Proyección a las comunidades: liderazgo de servicio, página 6)

Para poder graduarse del Programa todo participante debe

abarcар cinco módulos de aprendizaje. Esto le permite recibir un certificado como líder a nivel de la UCR, el cual puede utilizarse para complementar el currículum vitae. Además, se brindan numerosas capacitaciones complementarias y se realizan talleres y encuentros de líderes a lo largo del año.



*Distintas actividades lúdicas permiten complementar el aprendizaje de las y los participantes*

Actualmente, tras constantes procesos de evaluación y ajuste, el Programa de Liderazgo trabaja con los enfoques sistémico y humanista.

El primero, de carácter holístico e integral, consiste en aplicar la Teoría General de Sistemas a cualquier otra disciplina. Esta teoría, propuesta por Ludwing von Bertalanffy en la primera mitad del siglo XX, busca representar la realidad como un conjunto de subsistemas que se relacionan entre sí a través de redes, donde cada elemento del sistema influye en su correcto funcionamiento.

El enfoque sistémico busca romper con el pensamiento lineal, pues consiste en el trabajo en redes y la búsqueda de integración, poniendo la principal atención en fortalezas y no en debilidades. En el caso del proyecto, la idea es alejarse de los enfoques academicistas y optar por un acercamiento “más humano” hacia los temas abarcados.

En adición, utilizan el enfoque educativo del constructivismo o de aprendizaje significativo. Desde esta perspectiva el educador ocupa el rol de facilitador del proceso de aprendizaje que desarrollan los y las estudiantes a través de procesos de reflexión y construcción del conocimiento, alejándose de los procesos de memorización de la educación tradicional.

## El paso de proyecto a Programa Institucional

El amplio crecimiento que experimentó el proyecto y su

impacto en estudiantes, funcionarios y funcionarias fueron catalizadores para buscar expandirlo a toda la comunidad universitaria.

Por ello, la iniciativa fue declarada de “interés institucional” por la Rectora de la Universidad de Costa Rica, Dra. Yamileth González. Así fue como desde el 2008 este proyecto pasó a ser un Programa Institucional con el nombre de Programa de Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano



*Líderes participan de proyectos en escuelas*

Los Programas Institucionales consisten en espacios “para el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales, que fortalecen la incidencia y el liderazgo de la Universidad de Costa Rica, como casa de educación superior comprometida con la producción de conocimiento socialmente pertinente y la construcción de estrategias metodológicas e instrumentos para el desarrollo” (Portal de la Acción Social, 2012).

Actualmente el programa cuenta con proyectos de liderazgo en las Facultades de Microbiología, Ingeniería y Ciencias Agroalimentarias, así como en las Residencias Universitarias. También existen proyectos en todas las sedes y recintos regionales de la Universidad, ubicadas a lo largo y ancho del país, como por ejemplo la Sede de Guanacaste y la Sede de Limón.

## Retos y reflexiones

Si bien el paso de proyecto a Programa Institucional representa un mayor compromiso de apoyo por parte de la universidad, el cambio no fue tarea fácil. Ha sido un “reto quijotesco”, afirma la coordinadora Rose Mary Jara.

La trabajadora social afirma que el proceso ha consistido en “prueba y error”, lo cual les ha permitido alcanzar diversos aprendizajes importantes:

- **Necesidad de definir a la población meta de manera realista**

El principal problema, según Jara, fue que trataron de

abarcarse a más personas de las que podían, pues quisieron llegar a toda la universidad con un equipo de trabajo similar al que tenían al comienzo del proyecto, cuando se enfocaba en la Facultad de Farmacia únicamente.

“Perdimos el sentido de la realidad”, reflexiona Jara. Ella considera que en este momento tienen que dar un paso atrás y repensar la dinámica de trabajo para que se ajuste más a las posibilidades reales del equipo de trabajo, lo cual podría implicar que se suspendan indefinidamente las capacitaciones a funcionarios y funcionarias de la universidad, para volver a centrarse únicamente en los y las estudiantes.

- **Descentralizar el trabajo**

Ante los retos que supone la atención de una población tan extensa, la coordinación decidió trabajar con un grupo de líderes “honorarios”, que consiste en un conjunto de 35 expertos en la temática que dona su trabajo en forma de cursos y capacitaciones.

Además muchos estudiantes avanzados se capacitan para capacitar a otros estudiantes, generando un proceso de descentralización del aprendizaje.

- **Formar alianzas y redes de trabajo**

Para los coordinadores del Programa, el establecimiento de redes y alianzas ha sido uno de los principales aprendizajes del proceso y una de las herramientas de trabajo más efectivas.

La idea es, según Jara, unir los esfuerzos en lugar de duplicarlos. Para ello coordinan con numerosas instancias universitarias, empresas privadas y entes como el Colegio

de Farmacéuticos, lo cual ha potenciado los alcances del Programa.

- **Poner en práctica el conocimiento también es parte importante del aprendizaje**

El que los y las estudiantes participantes del Programa pongan en práctica sus conocimientos de liderazgo y desarrollo humano es parte integral de su proceso de formación.

Por ello el trabajo fuera de las aulas es considerado como parte vital del Programa, como se explica en el siguiente apartado.

### Proyección a las comunidades: liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio se ha consolidado como la bandera principal del Programa y se enfoca en aplicar las herramientas y conocimientos adquiridos por los participantes para generar cambios sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

En este sentido, Liderazgo posee dos proyectos estrella que están consolidados en el quehacer del Programa y que prácticamente cuentan con vida propia.

El primero de ellos se denomina “Acciones de promoción de la salud en la zona de Talamanca” y trabaja de la mano con el Programa de Voluntariado de la UCR.

Este proyecto consiste en un intercambio intercultural con comunidades indígenas de la zona en relación a la

medicina tradicional indígena con la medicina convencional. Asimismo trabajan en coordinación con los EBAIS del cantón y realizan charlas y talleres con estudiantes y docentes de escuelas de esas comunidades.



*Un estudiante líder brinda un taller en una escuela*

Un aspecto central de esta iniciativa es que la mayoría de talleres y capacitaciones son brindadas por estudiantes participantes del Programa de Liderazgo. De igual manera sucede en el otro proyecto estrella del programa: “Farmacia va a la Escuela”.

Este proyecto nació de la mano del Colegio de Farmacéuticos como una campaña sobre el uso adecuado de medicamentos, dirigida a escolares.

La campaña se convirtió en una actividad permanente de la Facultad de Farmacia y brinda talleres periódicos en diversos centros educativos, a pesar de que el Colegio de Farmacéuticos retiró el financiamiento desde el año 2010.

## Conclusiones

El Programa de Liderazgo Universitario con Desarrollo Humano se considera un “programa piloto”, debido a su enfoque innovador a nivel institucional, pues es el primero en su naturaleza.

Se trata de un proyecto que surgió desde una unidad académica específica como lo es la Facultad de Farmacia, pero que por su naturaleza versátil se ha extendido a prácticamente todas las instancias de la universidad y que incluso ha llegado fuera de ella.

Su propósito es brindar un apoyo en el aprendizaje de manera que los profesionales no se formen solamente en conocimientos técnicos o académicos, sino que sean personas íntegras con capacidad de liderar procesos que puedan conducir a cambios sociales importantes.

Esta formación no solo se ve reflejada a través de certificados con el aval de la Universidad, sino que se vuelca directamente hacia la sociedad a través de los procesos del liderazgo de servicio, trabajando con niños, niñas y poblaciones socialmente vulnerables.

Estos proyectos además de beneficiar directamente a miembros de comunidades, ayudan en el proceso de desarrollo del liderazgo las y los estudiantes involucrados, quienes aprenden a coordinar planes de trabajo, a interactuar con distintas poblaciones y a trabajar en equipo.

Llegar a este punto ha significado un largo proceso de aprendizaje y trabajo duro para las personas que coordinan y colaboran con el Programa. Las metodologías requieren constante evaluación y refinamiento, para cumplir a cabalidad con los objetivos que se pretenden alcanzar. Esta revisión ha llevado a realizar altos en el camino para reflexionar sobre el rumbo a seguir y la mejor manera de hacerlo.

El trabajo en redes y la confluencia de iniciativas es de vital importancia en este proceso, lo cual ha puesto sobre la mesa la necesidad de una universidad más interconectada tanto a nivel interno como con los diferentes actores sociales.

**Elaborado por Luis Diego Molina Moreira**  
**([luis.molinamoreira@ucr.ac.cr](mailto:luis.molinamoreira@ucr.ac.cr)) Área de**  
**Comunicación, Unidad de Tecnologías de la**  
**Comunicación y la Información, Vicerrectoría de**  
**Acción Social**

## Referencias

Centro de Gestión Hospitalaria. *Enfoque Sistémico*. Recuperado el 12 de diciembre de 2011 de [www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf](http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf)

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas de la Universidad de Málaga. *Enfoque Constructivista del Aprendizaje*. Recuperado el 12 de diciembre de 2011 de <http://www.eumed.net/libros/2008c/468/ENFOQUE%20CONSTRUCTIVISTA%20DEL%20APRENDIZAJE.htm>

Portal de la Acción Social. *Programas Institucionales*. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 de <http://accionesocial.ucr.ac.cr/web/vas/programas-institucionales>

### ¿Que son las Lecciones Aprendidas?

Son el ejercicio de recuperar las enseñanzas que dejaron los desafíos y las dificultades enfrentadas durante el desarrollo de los proyectos de Acción Social. Dicho esfuerzo permite reflexionar sobre las acciones que se han llevado a cabo durante el Proyecto, re-valorizando los aciertos y errores, con la intención de apropiarse del conocimiento construido a partir del “hacer” acción social.

El presente Proyecto pretende dar a conocer esas reflexiones con el fin de visibilizar el impacto que la acción social de la Universidad de Costa Rica ha tenido en los diferentes sectores de la sociedad. Asimismo, el proyecto nace de la necesidad de reflexionar, documentar y compartir conocimientos que optimicen los esfuerzos que la Universidad realiza con las comunidades.