

LA CAPACITACION COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA REALIZACION DE LOS PROGRAMAS DE VIVIENDA EJECUTADOS POR FUPROVI

Ronald Segura Calderón¹

RESÚMEN.

En la administración de recursos humanos, la capacitación desempeña un papel fundamental en las organizaciones, pues le permite a éstas lograr que su personal se identifique con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Además, le permite lograr que el personal desarrolle las habilidades o destrezas necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las tareas que se le asignen.

La capacitación también ha llegado a ser fundamental para que el personal se desarrolle de manera integral, a partir de una concepción del trabajo como medio para la realización personal.

El presente estudio se orienta a desentrañar el papel de la capacitación, pero para determinar su importancia en el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de los grupos de vivienda que acuden como clientes de la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI).

Se analiza no la capacitación destinada al personal de FUPROVI, sino la capacitación de FUPROVI hacia los grupos de vivienda que acuden a ella en busca de ayuda para resolver su problema habitacional, y se determina como ésta, la capacitación, es un factor de éxito para el cumplimiento de los programas habitacionales que implican: la construcción de las obras de infraestructura y las viviendas, y el desarrollo del hábitat.

DESCRIPTORES

Capacitación / vivienda /
hábitat

¹ Polítólogo. Trabajo final de graduación en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) para optar al grado de Master en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Correo electrónico: roseca58@gmail.com

ABSTRACT

In human resources administration, the qualification process represents a fundamental role in every organization, because it allows their staff to identify with the mission, vision, values and objectives of the company.

As well, it can allow the employees to develop skills and abilities to accomplish efficient and effectively all of the assignments.

Qualification has also become a fundamental process for the staff to form in an integral way, by having a conception of work as a mean for personal realization.

This study is oriented to analyze the role of qualification, in order to determine it's importance in the achievement of the mission, vision, values and objectives of the clients (organized groups who demand shelter services) of the Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI).

The analysis process reviews not the qualification of FUPROVI`s staff, but the one this organization gives to this groups who come seeking for help in order to solve their home/shelter necessities, and it determines how this qualification, becomes a success factor to fulfil the house programs that imply: building the infrastructures and houses as well as the habitat development.

KEY WORDS

Qualification / home/shelter /
habitat.

01. Delimitación del problema.

La crisis económicas que ha enfrentado Costa Rica, han repercutido deteriorando las condiciones básicas de vida de los/as costarricenses. Emerge dentro del abanico de iniquidades sociales, "la carencia de vivienda digna" para un gran sector de la población.

Este tópico ha sido objeto de múltiples debates, análisis y hasta campañas políticas. Cada una de las instancias ha tratado de darle solución a un problema que más que individual, es solo un reflejo de la inequidad social del sistema económico.

De esta manera, el tema de la vivienda es abordado de muchas formas, cada una de ellas con matices diversos según la población meta a la que orientan sus acciones, siendo el sector urbano-marginal el más rezagado al respecto.

Surge entonces la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), con un modelo diferente para darle solución a la problemática de vivienda en Costa Rica con énfasis en la atención de los sectores urbano-marginales.

A partir de ese contexto y teniendo claridad en que es necesaria la participación de la sociedad civil en la búsqueda de soluciones a los grandes problemas sociales que enfrenta nuestro país, y que uno de los campos más fértiles está en el ámbito comunal y local, FUPROVI desarrolla un programa de capacitación que lleve a los grupos meta ejecutar el proyecto habitacional a partir del desarrollo de sus capacidades administrativas, organizacionales, financieras y técnico-constructivas, que permite además identificar las capacidades de la comunidad, de tal forma que se constituya en verdadero agente de su desarrollo habitacional, a partir de la ejecución de iniciativas de ámbito colectivo y que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de la población costarricense.

Es entonces que la presente investigación se plantea el problema con la siguiente interrogante:

¿Por qué la capacitación que da FUPROVI a sus grupos meta es un agente determinante en la realización exitosa de los proyectos de vivienda por autoconstrucción asistida y ayuda mutua?

02. JUSTIFICACION.

La capacitación es más que un sistema de transmisión de conocimientos o una amalgama de doctrinas revestidas de teorías.

En nuestro estudio utilizamos el concepto de capacitación que utilizan los autores Rodríguez y Ramírez (1993) en los siguientes términos:

La capacitación (del adjetivo *capaz*, y éste a su vez, del verbo latino *cápere*=dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (p. 2).

La idea es analizar como se aplica ese concepto de la capacitación, y con ello dotar a la persona y al grupo al que pertenece de lo necesario para la correcta ejecución de una labor en el marco de un proyecto orientado a satisfacer la necesidad básica de contar con vivienda digna.

El programa "Habitat Popular" de FUPROVI es desarrollado utilizando la metodología de la autoconstrucción asistida por esfuerzo propio y ayuda mutua. Lo anterior involucra al individuo para que en interacción con los/as integrantes del grupo colabore en el desarrollo del proyecto habitacional.

La autoconstrucción asistida es una metodología de trabajo en la cual un grupo de familias participan en la construcción de sus viviendas y servicios básicos, con la asesoría, capacitación y asistencia técnica de FUPROVI, para que la obra física reúna las características técnicas requeridas.

Para que lo anterior pueda desarrollarse, se incluye el componente de la capacitación, que permite potenciar y desarrollar las capacidades de las familias para la planeación, ejecución y control del proyecto habitacional.

Las actividades están sustentadas en un apredizaje recíproco, dinámico y horizontal, apoyado con el desarrollo de contenidos, demostraciones, técnicas participativas, prácticas individuales y grupales que faciliten la retroalimentación tanto del grupo como de FUPROVI.

En los proyectos de vivienda e infraestructura por autoconstrucción asistida, FUPROVI ha logrado que las familias administren y ejecuten su proyecto habitacional, a partir de la capacitación, asesoría y asistencia técnica, en áreas tales como: administrativa, financiera, técnico-constructiva, social, legal, organizacional y mejoramiento ambiental. Además, ha enfatizado en procesos de formación social para que las nuevas comunidades vivan su vida cotidiana bajo los principios de ayuda mutua, solidaridad y cooperación.

Es entonces que el modelo de capacitación desarrollado por FUPROVI hacia sus grupos meta se convierte en un importante tema de investigación, pues de él pueden derivarse enseñanzas acerca de un tipo de capacitación que no es hacia adentro de una empresa u organización, sino que el modelo a estudiar tiene como plataforma la capacitación y el desarrollo hacia fuera, hacia los grupos meta.

Se establece que en este tipo de capacitación hacia los grupos meta se busca la transformación del individuo, que pasa a ser actor y beneficiario de una nueva modalidad de trabajo, de tal forma que en el cumplimiento de los objetivos de los individuos está el cumplimiento de la misión de FUPROVI.

03. OBJETIVO GENERAL.

Analizar el modelo de capacitación desarrollado por FUPROVI como factor de éxito de los proyectos de vivienda ejecutados según el modelo de la autoconstrucción asistida y la ayuda mutua.

04. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

a. Identificar, dentro de la capacitación de FUPROVI, los temas centrales que le ofrece a los grupos de vivienda.

b. Conocer como la capacitación de FUPROVI se aplica a distintas etapas por las que avanzan los grupos en la solución de su problema habitacional.

c. Contrastar el modelo de FUPROVI y la importancia de la capacitación con lo que acontece en otras organizaciones,

05. CONCEPTOS BASICOS ACERCA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y MOTIVACION.

05.01. La capacitación y la cultura de la contribución.

Aceptar de buen grado que es solamente mediante el esfuerzo comprometido de todos que se logran las metas deseadas, y de ser necesario, dar más ayuda a otros para lograrlas, puesto que al final todos se beneficiarán, debe ser el fin último de la actividad de capacitación en las organizaciones.

Se reconoce que la conducta requerida por las personas que actúan dentro de la cultura de la contribución es significativamente diferente de aquella que existe en muchas organizaciones hoy. El reto es como hacer la transición para transformar efectivamente la organización. La capacitación es un proceso que se pone a disposición de las personas, un conjunto de pautas sobre como hacer la transición, conservando en su organización lo mejor que ya existe.

05.02. Adaptarse al cambio.

La capacitación crea un ambiente que estimula a quienes ven los cambios como un desafío y desean lograr los mejores resultados posibles. Se sienten entusiasmados para actuar, derivando resultados efectivos. A través de su enfoque positivo influyen a otros que pueden estar indecisos o inseguros acerca de qué hacer, involucrándolos en el proceso de trabajar para lograr resultados reales.

A través de los años, los capacitadores han reconocido la importancia de crear un clima que estimule a la persona a aceptar la responsabilidad de su contribución a la sociedad.

Como el índice del cambio aumenta, la necesidad de estimular al individuo para ser autosuficiente tiene la más alta prioridad, porque nos capacita para aprender a adaptarnos más efectivamente. El reto para los capacitadores es facilitar el liderazgo que estimule a los individuos a motivarse, para ser autosuficientes en todo lo que ellos intenten lograr durante sus vidas.

Como nos señala Jaap (1991) los capacitadores encaran el reto de aprender a actuar de una manera que facilite a los individuos:

- a. Entender sus papeles en una organización y en la comunidad.
- b. Involucrarse en establecer los objetivos individuales y de la organización con los cuáles estén comprometidos.
- c. Comprometerse a adquirir las actitudes, habilidades y aprendizajes que les permita dar una buena contribución.
- d. Aceptar la responsabilidad de su propio aprendizaje individual y su desarrollo.

Jaap (1991) señala al respecto:

Este enfoque de la capacitación será profundo y claro, en el sentido de que la sinergia y habilidad estarán dedicadas a incrementar el aprendizaje de cómo el talento latente se puede liberar en la mejor forma para el beneficio del individuo y de la sociedad. Habrá muchas oportunidades para los capacitadores de aceptar el reto y suministrar un liderazgo habilitador. A medida que ampliamos nuestro pensamiento, aprendemos a reestructurar nuestras actividades y así desarrollar una escala más amplia de habilidades y aprendizajes (p.29).

La capacitación es un proceso en el cual toda la gente involucrada en el logro de un objetivo o resultado puede contribuir de manera efectiva. Su aporte se hace a través del entendimiento sobre lo que tiene que hacer cada persona, junto con la buena voluntad de aportar aún más con la mira de alcanzar la meta.

El proceso de capacitación proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr los resultados.

Capacitar a otros para ayudarse a si mismos es una de las principales aspiraciones, pues reconocen que estructurando la confianza en otros, la eficacia y la eficiencia tienen una gran posibilidad de surgir.

En todo momento, el capacitador se concentra en ayudar a los demás a que adquieran la confianza, habilidad, conocimientos y motivación para alcanzar el objetivo por su propio esfuerzo.

El ambiente se estructura con el fin de habilitar a las personas para que se sientan competentes y en capacidad de conformar su contribución hacia el logro de las metas de la organización y, al mismo tiempo, alcanzar sus propios objetivos.

Una de las bondades del trabajo en grupo es lograr la sinergia, es decir, el resultado logrado es superior a la suma del esfuerzo individual aportado.

Reuniendo los criterios señalados, podemos presentar la capacitación como una serie de acciones para estimular a la persona o grupo, a elaborar un proceso o conjunto de procesos, que permitan que sus objetivos sean realizados.

El ambiente permite a las personas sentirse cómodas y así aplicar sus habilidades, conocimientos y experiencias para el logro de objetivos y metas. Las estimula a crear y desarrollar sus habilidades para mejorar las realizaciones. Así los resultados de todo se diseñarán con el fin de añadir valor a cuanto ejecuten, para hacer la organización efectiva.

La contribución, que significa aportar a una meta común, está siendo progresivamente aceptada como un término que describe exactamente que deberían de hacer los individuos por sus organizaciones. Es un término que refleja la entrega de las habilidades, conocimientos y experiencias de una persona a cambio de un beneficio.

Jaap (1991) profundiza al respecto:

Sin tener en cuenta el tamaño y forma del beneficio, una persona puede hacer dar su contribución de diferentes maneras, para satisfacer sus propias necesidades personales y de motivación. La aspiración de una organización es incrementar las contribuciones individuales, llegando a acuerdos con cada uno de ellos, sobre lo que pueden hacer para sumarse a la meta común (p.178).

De acuerdo con Jaap (1991), la organización provee a las personas que la componen, la estructura necesaria que permita a sus integrantes entender su papel y el aporte esperado para el crecimiento y desarrollo de la organización a la cual pertenece.

Una organización tiene la responsabilidad de proveer una clara dirección, explicando lo que aspira a alcanzar. También tiene la obligación de ayudar a las personas a comprender que contribución se espera de ellas. Para tener la certeza de que un determinado resultado se logre, es necesaria una planeación y dirección cuidadosa. La gente necesita conocer qué se espera de ella, cuándo y hasta que norma.

Una organización capacitada propicia las oportunidades para lograr que las personas involucrados le den forma y propósito a su contribución. Esto requiere que ellos sean responsables de sus actos y los alienta para emplear sus habilidades y conocimientos, con el fin de mejorar la eficiencia individual y organizacional.

La principal aspiración de la capacitación es entusiasmar a las personas, individualmente o como parte de un equipo, para aceptar responsabilidades para su contribución a la organización. En respuesta, su contribución es reconocida por el equipo y la organización, con relación al logro del resultado total alcanzado.

La experiencia demuestra que se necesita mucho menos, después de la inversión inicial, para ayudar a las personas a comprender como pueden dar su colaboración.

05.03. La capacitación y las organizaciones.

La capacitación se ha convertido en una de las principales actividades que realizan las instituciones públicas, privadas u organizaciones no gubernamentales (ONG's), pues es fundamental para el desarrollo de su personal. Aunque con la evocación del término ya hay un referente conceptual, sin embargo podemos encontrar múltiples acepciones, como autores existen.

Para los autores Rodríguez y Ramírez (1993):

La capacitación (del adjetivo *capaz*, y éste a su vez, del verbo latino *cápere*=dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (p.2).

En términos similares se refiere Pinto (1992):

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa (p.11).

Como denominador común de ambas acepciones tenemos que está implícita la función de la capacitación como lo señala Pinto (1992): "generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa" (p.11) e integrados en ésta, la realización integral de la persona.

De acuerdo con las nuevas corrientes de pensamiento, la capacitación no solo debe verse desde la perspectiva de la empresa en cuanto a lograr su buen funcionamiento y por ende aumentar la productividad, sino también desde la perspectiva del trabajador, cual es lograr que crezca en conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, y no solo que incremente su desempeño en un puesto o área de trabajo específica, sino en la búsqueda constante de su superación personal, familiar o social.

Como bien apuntan Rodríguez y Ramírez (1993) "Debe considerarse que la capacitación no es solo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico" (p.31), o sea que trasciende el ámbito de la empresa para insertarse en el ámbito de la sociedad.

Los mismos autores Rodríguez y Ramírez (1993) dicen:

Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad (p.32).

05.04. Adiestramiento y motivación.

Vinculado con la capacitación y complementario a ésta, nos encontramos con el adiestramiento. Para Rodríguez y Ramírez (1993) el adiestramiento es:

El conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva (p.2).

Otro de los autores que analizamos, Pinto (1992), nos dice acerca del adiestramiento lo siguiente: "el adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer", afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas" (p.27).

Otro concepto íntimamente ligado a los anteriores es el de la motivación, como lo señala Pinto (1992), pues no solo se trata de que el trabajador sepa como hacer las cosas (ámbito de los conocimientos y por ende de la capacitación), ni que simplemente domine el poder hacer las cosas (ámbito de las habilidades y destrezas, relacionado con el entrenamiento), sino que se requiere también que quiera hacer las cosas (ámbito de la motivación) y por tanto estrechamente vinculado con los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Resumiendo, podríamos decir con Rodríguez y Ramírez:

La capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores (...). Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización (p.51-52).

05.05. Otros conceptos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y motivación.

El concepto de capacitación puede ser percibido de varias maneras, con variantes y corolarios que de una u otra forma, tratan de describir el significado de la palabra. Es entonces que lo más

apropiado será dar algunas de las alternativas que presentan los autores.

Flippo (1988) indica que el entrenamiento es el "Proceso mediante el cual una persona adquiere las habilidades y conocimientos específicos para la ejecución de los deberes relativos a un trabajo particular" (p.69).

Werther y Davis (1988) dicen que la "La Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual" (p.208).

El conocido autor Chiavenato (1988) concibe el entrenamiento como:

El proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, habilidades y actitudes en función de unos objetivos definidos (...). Transmisión de conocimientos específicamente relativos al trabajo, a las actividades frente a la organización, la tarea y al ambiente y desarrollo de habilidades (p.267).

Sikula y McKena (1989) hacen el siguiente aporte:

Capacitación es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales (p.384).

Finalmente, Arias (1983) nos dice al respecto: "La capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (p.55).

05.07. Personas y capacitación.

Las personas, hoy día, buscan nuevas formas de relación entre sí y con las organizaciones a la cuales pertenecen. Desean un trabajo de máxima participación, el cual les permita hacer una contribución valiosa al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Hoy, en las organizaciones, el sistema de colaboración está logrando resultados con las personas, más que a través de ellas.

La modalidad participativa mediante la contribución indica como ésta representa una cultura organizacional muy diferente, en la cual las personas esperan trabajar dentro de un estilo abierto y de confianza mutua. Todos tendrán la oportunidad de involucrarse en la estructura de la organización por su cooperación.

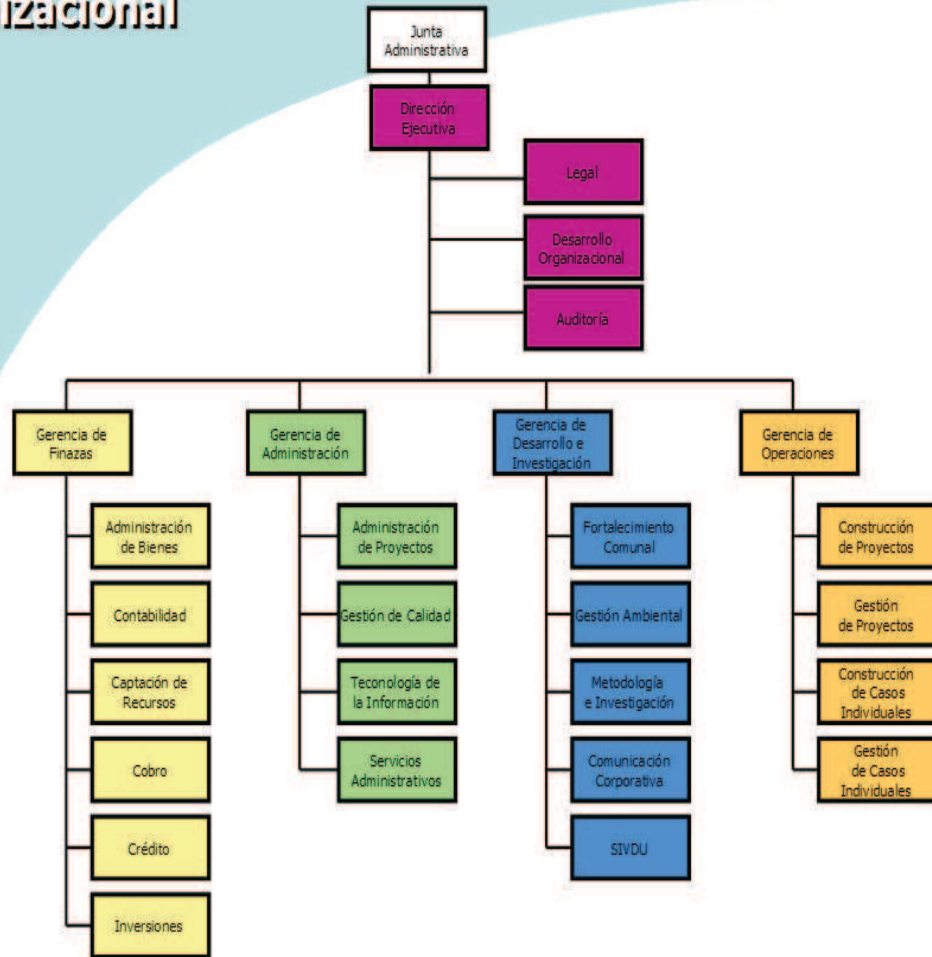
06. La Fundación Promotora de Vivienda.

06.01. Antecedentes.

La Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), es una institución privada de desarrollo, sin fines de lucro, legalmente constituida en Costa Rica el 16 de junio de 1987. Inició sus operaciones el 15 de julio de 1988 y sus primeras obras las comenzó a ejecutar en diciembre de ese año.

FUPROVI tiene una estructura organizacional bien definida y especializada, siendo su base legal la "Ley de Fundaciones de Costa Rica" y su Acta de Constitución. Dicho compendio de preceptos conducen a la estructura organizativa de esta entidad, que está definida de la siguiente manera:

Estructura Organizacional



FUENTE: Asesoría Legal, Fundación Promotora de Vivienda, Setiembre, 2006.

La Asamblea General reúne a dieciséis socios, quienes en convocatoria anual, conocen de los planes de trabajo y presupuesto, y nombran a la Junta Administrativa.

La Junta Administrativa se compone de cinco miembros, de los cuales uno es el representante del Gobierno Local o Municipalidad (Donde se inscribió la Fundación, en el caso que nos ocupa en Tibás), otro es el representante del Poder Ejecutivo, y los tres miembros restantes son socios activos nombrados por la Asamblea General.

Respecto a la Dirección Ejecutiva, es ejercida desde que se creó FUPROVI por Eloísa Ulibarri, y es la responsable de ejecutar los programas con base en las políticas de la organización.

Las otras unidades de trabajo de FUPROVI son una amalgama de agentes, cuya interacción sistémica le brindan una coherente y bien direccionada estructura funcional.

06.02. Construcción de viviendas: la particularidad de FUPROVI.

La Fundación nace originalmente con el fin de gestionar proyectos de vivienda y fortalecimiento comunal para grupos de escasos recursos económicos, por medio de la autoconstrucción asistida. Sin embargo, hoy día la vivienda es solo uno de sus programas, e incluso ha incursionado en crear oferta de vivienda y crédito para familias de ingresos medios y medios bajos.

FUPROVI parte de que el problema habitacional supera el ámbito de proveerle solo un techo a las familias costarricenses:

Somos una organización privada de desarrollo que trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas de escasos recursos económicos, tanto en el área de vivienda como de fortalecimiento comunal. Buscamos que las personas puedan organizarse y participar unidas y en armonía por el desarrollo de su comunidad (FUPROVI, 2006)

En lo que respecta a los programas de autoconstrucción asistida que serán nuestro objeto de estudio, la población meta está constituida por familias de bajos ingresos con especial atención en los grupos de alta vulnerabilidad, como mujeres jefas de hogar, ancianos y familias afectadas por emergencias y desastres naturales, que se ubican por lo general en precarios y sectores marginales de San José y otras provincias.

En el se reconocen dos vertientes en este sistema, la "autoconstrucción por esfuerzo propio" y la "ayuda mutua". Siendo cada una lo siguiente:

FUPROVI le ofrece a las familias créditos a corto plazo, con intereses un poco más bajos que el mercado y de acuerdo a la capacidad de pago del núcleo familiar. Las familias aportan la mano de obra, la organización y el terreno. Mediante "la autoconstrucción

con esfuerzo propio” la familia construye su vivienda, mediante la “ayuda mutua” las familias intercambian ayudas para construir las viviendas y las obras de infraestructura.

Esto es lo que FUPROVI (2006,a) denomina **autoproducción de las viviendas**, que siguiendo a Ander-Egg a quien cita, se entiende “como una forma de construcción de viviendas dentro de un programa de acción social y no como autoconstrucción espontánea” (p. 17), conceptualizando entonces la vivienda como un bien social indispensable que se produce socialmente.

Producir ese bien social que es la vivienda, a partir de integrar en dicho proceso a personas de muy diversas procedencias, intereses, motivaciones, ocupaciones, liderazgos, activismo o no activismo, es a lo que contribuye la actividad de capacitación.

06.03. Hábitat y vivienda.

El hábitat tiene que ver con el entorno en que se asentarán las viviendas, éstas deben ser adecuadas para todos y aquel debe facilitar el desarrollo sostenible de los asentamientos humanos.

Así, FUPROVI (2006,a) busca garantizar a todas las personas “un hábitat adecuado; un entorno saludable y seguro; acceso a servicios básicos, y un empleo productivo libremente elegido” (p.19), asentando en él la vivienda,

Comúnmente conceptualizada como un espacio (lugar) donde una familia busca abrigo e intimidad y desarrolla otras actividades internas, vitales para su existencia como ser social (p.16).

De ahí que la capacitación no solo busca desarrollar destrezas para construir infraestructura o unas paredes y un techo, sino que busca desarrollar entre los beneficiarios del proyecto vínculos comunitarios que los lleven a ser más personas y más comunidad.

06.04. El barrio como factor de integración.

Vivir en el barrio era tener una historia en común, donde se presentan vínculos familiares pero también afectivos, esto es, que se tenía un conocimiento común de su procedencia, de sus proyectos de vida, donde casi intimidaban unas familias y otras. Existía una puesta en común de logros y necesidades.

Este concepto casi ha desaparecido de la cotidianidad del costarricense, principalmente cuando los procesos de urbanismo asientan en un espacio geográfico a personas o familias de muy distintas procedencias y pasan años para lograr que se conozcan o se integren, si es que ello se logra.

Como lo señala FUPROVI (2006,a):

El barrio no es una realidad dada, estática; por el contrario, se trata de una realidad que cotidianamente construyen sus miembros a partir de elementos como:

- a. La intensidad de las relaciones sociales que existan entre sus habitantes (interacción y relaciones afectivas);
- b. La existencia de un sentido de colectividad, arraigo y pertenencia al barrio;
- c. La existencia de recuerdos de hechos pasados y recientes (memoria histórica) que tienen un significado particular para sus habitantes, y
- d. El nivel de conocimiento que exista entre los pobladores, a partir de las relaciones cotidianas que logren tejerse (p. 23-24).

La capacitación contribuye a generar identidad de barrio, como factor de integración de quienes solo tenían en común sus necesidad de vivienda, para hacer que tengan en común un proyecto de vida en el que todos están involucrados.

07. La capacitación en las distintas etapas de intervención de FUPROVI.

Cuando FUPROVI inicia la intervención en un grupo interesado en resolver su problema habitacional, tiene de antemano cinco etapas por las que pasará todo el proceso: Prefactibilidad, Factibilidad, Planificación y Diseño, Construcción y Posproyecto.

En cada una de ellas se involucra a los/as integrantes del grupo y en todas está presente la capacitación, como el instrumento que les dará cohesión, integración, motivación y el desarrollo de las habilidades para que con la puesta en común de sus esfuerzos puedan concretar sus aspiraciones.

Se busca con ello, FUPROVI (2006,a),

La maximización del uso de la mano de obra comunal en el proceso constructivo de las viviendas, como una forma de reducir costos, lograr un cierto nivel de esfuerzo y compromiso de parte de las familias, en el logro de la solución a su necesidad de vivienda (p.12).

Entendiendo que, FUPROVI (2006,a),

El aporte comunal es mucho más que simple mano de obra, y que se pueden obtener resultados importantes si se da la oportunidad a las familias de participar más en la gestión y administración del proyecto, siempre y cuando exista organización, capacitación y asesoría (p.12-13).

Potenciando, FUPROVI (2006,a),

La participación y la necesidad de una mayor especialización en las tareas y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en el proceso: el grupo y las familias (p.14).

07.01. Etapa I: Prefactibilidad.

Ésta comienza con el primer acercamiento que tiene el grupo con FUPROVI, y busca responder a las siguientes preguntas, según FUPROVI (2006,a):

- a. ¿Qué es y qué hace FUPROVI?
- b. ¿Cuál es nuestro enfoque de trabajo?
- c. ¿Cómo es nuestra metodología de trabajo?
- d. ¿Qué alternativas de solución habitacional ofrecemos?
- e. ¿A quiénes podemos apoyar?
- f. ¿Cómo se puede acceder a un proyecto?
- g. Posibles formas de financiamiento (p.30-31).

Con esto se da el contacto inicial de FUPROVI con el grupo, y esta labor informativa introduce a aquel en el proceso de capacitación, pues se le enfatiza en que deben tener unas condiciones básicas para acceder a los programas de la Fundación y que en FUPROVI (2006,a) se destacan: "la necesidad de que el grupo se encuentre organizado o esté dispuesto a hacerlo (...) debido a que [se] requiere un fuerte trabajo colectivo" (p.31).

Se les enfatiza, además de la importancia de la organización, en la corresponsabilidad que les atañe como grupo y como familias en todo el proceso y en el potencial del grupo para el desarrollo del proyecto (fortalezas y debilidades), utilizando para ello criterios de organización, liderazgo y condiciones sociodemográficas, que incidirán positiva o negativamente en el éxito y que determinarán en ésta etapa la continuidad o no del proyecto.

07.02. Etapa II: Factibilidad.

Aquí se enfatiza en lograr que el grupo conozca bien a que se va a enfrentar, que el éxito del proyecto es de su entera responsabilidad, que FUPROVI tiene como misión apoyarlos. Como se destaca, el grupo es el principal actor del proceso y no FUPROVI.

Con el proceso formativo que impulsa FUPROVI en ésta etapa, FUPROVI (2006,a) se trata de:

Dejar claro que el compromiso y esfuerzo del grupo son aspectos esenciales. El fin es que las personas que lo integran valoren y tomen conciencia del impacto que el proyecto tendrá en sus vidas y si están dispuestas a asumirlo. El brindar información clara y oportuna durante la charla introductoria facilita la toma de decisiones por parte del grupo (p.37).

A partir de aquí, y determinada la factibilidad del proyecto, se avanza en los procesos de planificación y diseño, construcción y posproyecto.

07.03. Etapa III. Planificación y Diseño.

En esta etapa del proceso, FUPROVI (2006,a) la capacitación se orienta a:

1. Identificar las potencialidades y las limitaciones del grupo en términos de movilización de recursos, propiciando que el grupo se de cuenta de sus capacidades para negociar colaboraciones externas.
2. Elaborar un plan para movilizar recursos (materiales, financieros, entre otros), como un medio de financiamiento complementario al que ya se tiene para el proyecto.

3. Formalizar un compromiso [entre] los miembros del grupo para asegurar los aportes que se definen en el Plan de Gestión (p.43).

Con lo anterior, FUPROVI (2006,a), se disminuyen los costos del proyecto, se fortalece la autogestión, se afianza la identidad y compromiso de los integrantes del grupo con el proyecto e indirectamente se fortalece el trabajo colectivo y la organización.

En FUPROVI (2005,a) se enfatiza que para la gestión de recursos, la capacitación es un requisito indispensable:

Un primer paso es generar una capacitación interna. Aquellas personas que tienen alguna experiencia pueden compartirla con las que apenas se inician en estas labores. Capacitarse en gestión y negociación de recursos da confianza a los y las dirigentes. Los hace conscientes de sus capacidades, derechos y deberes. Por otra parte, ayuda también a agilizar acciones de negociación, al brindar instrumentos y métodos para mejorar los mecanismos de contacto y coordinación (p.22).

En esta etapa se le da énfasis, FUPROVI (2006,a), a la apropiación del proyecto por parte del grupo, buscando generar más compromiso y participación, con la idea de que las responsabilidades no recaigan solo en la Junta Directiva, "permitiendo además, identificar y potenciar nuevos liderazgos" (p.46), promoviendo la solidaridad a través del trabajo colectivo y preparando al grupo para FUPROVI (2006, a):

Enfrentar como grupo el proceso constructivo: apoyamos al grupo en la elaboración de una estrategia de trabajo grupal para enfrentar el proceso constructivo, y hacer un manejo adecuado de conflictos u otras situaciones que generen distorsiones durante el proceso. La estrategia de trabajo grupal incluye: la formación de comisiones de trabajo, la capacitación para el fortalecimiento de la organización y la movilización de recursos (p.46).

07.04. Etapa IV: Construcción.

Se refiere a la construcción de la infraestructura y la construcción de las viviendas.

El desarrollo de la infraestructura es un aliciente, un impulso y un elemento motivador para el grupo, pues pueden ver en hechos concretos el resultado de los procesos en que se han involucrado.

De conformidad con FUPROVI (2006, a), La Unidad de Construcción aprovecha las habilidades y cualidades de las personas del grupo capacitándolas en los aspectos necesarios para la construcción, realizando las siguientes actividades:

1. Capacitar y asistir a la Asociación y a las familias para que puedan aplicar el reglamento de autoconstrucción asistida y el cronograma de trabajo, tomando medidas para evitar o minimizar los atrasos.
2. Planificar y coordinar con la Asociación las actividades en que participará cada una de las familias para que se ejecuten de acuerdo con la programación (p.47).

Ésta es una etapa de mucho aprendizaje, pues cada una de las familias tiene sus propias particularidades y debe realizarse un esfuerzo para canalizarlas en función de las necesidades, la misión y la visión del grupo. Lo anterior implica, FUPROVI (2006, a), "motivar constantemente a las familias [como] una acción indispensable en [ese] momento, porque durante esta etapa las familias hacen un gran esfuerzo para cumplir con los compromisos" (p.48), el éxito del proyecto dependerá de la contribución de cada una de ellas.

En la etapa constructiva, por medio de la capacitación, FUPROVI (2006,a), se logra la motivación del grupo, el conocimiento y aplicación de las normas de seguridad para reducir los riesgos laborales, la construcción de viviendas de calidad y mejores acabados, la apropiación de las viviendas por parte de las familias, el manejo de conflictos, el fortalecimiento y generación de habilidades y/o destrezas constructivas, participación diversificada de la familias, la consolidación organizativa y la promoción en las familias de un compromiso para el mejoramiento de la calidad de vida y un habitat sostenible (p.52-53).

Esto último implica el reforzamiento de la identidad barrial y el surgimiento, desarrollo y afianzamiento de lazos comunitarios, en la perspectiva de una lucha constante por el mejoramiento de las condiciones de vida de la persona, la familia y el barrio.

07.05. Etapa V: Posproyecto.

Aquí se busca, FUPROVI (2006,a), "apuntar hacia la organización, integración y convivencia comunitaria. La idea es estimular el fortalecimiento de la identidad barrial y de la construcción de ciudadanía social" (p.53).

No solo se le dará énfasis, FUPROVI (2005, b) al buen uso y mantenimiento de la vivienda, sino también FUPROVI (2006,b), FUPROVI (2006, c) a la producción social del hábitat y la vivienda.

Se trata de pasar como nos lo ilustra Duarte (1980) de la simple vecindad: convivencia con otras personas que se busca por instinto, donde prevalece el acercamiento sin integración, a una verdadera comunidad, que es aquella en que "se integra un ordenamiento de sus relaciones, y se instituye orgánicamente logrando la ejecución de tareas comunes que les aseguren el bienestar" (p.118).

O más profundamente, siguiendo a Caldera (1977), pasar de la masa a la comunión pasando por la comunidad:

En la masa, las conciencias no llegan verdaderamente a interpenetrarse: su contacto es meramente tangencial. En la comunidad, las conciencias se interpenetran como círculos secantes: hay un grado medio de interpenetración. En la comunión, el hecho se acentúa: el grado de interpenetración llega a veces a tal punto que las conciencias podrían dibujarse como círculos concéntricos: es el tipo más genuino de subjetivación colectiva; el *nosotros* desplaza totalmente al *yo* (1977).

Es ser más y mejores personas, es ser más y mejores familias, es ser más y mejor barrio, es ser más y mejor comunidad.

08. Otras experiencias institucionales en el desarrollo de proyectos de vivienda: Las diferencias con FUPROVI.

08.01. Las Mutuales de Ahorro y Préstamo.

El sistema mutualista en Costa Rica tuvo sus orígenes en la década de los 70, siendo la primera de éstas entidades la Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo (MUCAP).

Llegaron a existir en el país, aparte de la MUCAP, la Mutual Alajuela (MADAP), la Mutual La Vivienda, la Mutual Puntarenas, la Mutual Guanacaste, la Mutual Heredia y la Mutual Metropolitana.

Actualmente solo operan en el país la MUCAP y el Grupo Mutual Alajuela - La Vivienda (al fusionarse recientemente, en agosto de 2006, la MADAP y la Mutual La Vivienda). Antes, por su viabilidad financiera habían desaparecido las Mutuales de Puntarenas, Guanacaste, Heredia y Metropolitana. La cartera de éstas pasaron a formar parte de la MADAP.

En materia de vivienda, el sistema mutualista se caracteriza por utilizar los ahorros de sus accionistas para financiar la compra de lote, la construcción de viviendas, la compra de lote y construcción de vivienda, la compra de vivienda y para ampliación y reparación de viviendas.

Históricamente su población meta ha sido la clase media, la clase media alta y la clase alta. Sin embargo, a finales de 1993, ante el eminente cierre de la Comisión Especial de Vivienda (CEV), encargada de la construcción de vivienda para la erradicación de tugurios y la atención de los daños en viviendas causados por emergencias que tengan su origen en catástrofes naturales, una directriz política de las autoridades de vivienda las obligó a hacerse cargo de algunos de los proyectos urbanísticos habitacionales de la CEV.

Así por ejemplo, la MUCAP se hizo cargo de atender los sectores en el distrito de Llanos de Santa Lucía (Paraíso de Cartago) conocidos como Lotes Padre Sanabria I y II y MICASA, en lo que se refiere a obras de infraestructura y construcción de viviendas.

A diferencia con FUPROVI, por ejemplo en lo que es la construcción de las obras de infraestructura y las viviendas, la MUCAP

las licitó y contrató con una empresa privada, sin la participación de los beneficiarios. El único rol que se le asignaba a éstos últimos, era el de gestionar los documentos para cumplir con los requisitos exigidos por el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) para acceder al subsidio denominado bono gratuito de la vivienda, o a algún crédito que les permitiera ampliar la vivienda. Los beneficiarios son actores pasivos. Los beneficiarios no crecen ni se identifican con el proyecto, el proceso de organización es incipiente, por lo general sienten que se les han impuesto las cosas y siempre le encuentran defectos a sus viviendas o a las obras de infraestructura. Lo que un proyecto de características similares le toma a FUPROVI culminarlo en dos o tres años, en Llanos de Santa Lucía lleva ya 14 años.

En los proyectos habitacionales de los denominados "llave en mano", en los que la Mutual otorga el crédito para la construcción de la vivienda ya terminada, el principal problema que se da es el de desarrollo de la identidad y crecimiento barrial. Ahí llegan a asentarse familias de características muy diversas: en cuanto a origen geográfico, actividad profesional, nivel de ingresos, intereses. El conocerse se dificulta, pasando incluso años sin que se conozcan unos a otros, la participación para el mantenimiento y mejoramiento del barrio es escasa. Cada familia es su mundo.

08.02. La Fundación para la Vivienda Rural Costa Rica Canadá.

Creada en 1988, con fondos de la Agencia Internacional de Cooperación de Canadá (CIDA, por sus siglas en inglés), tiene por objetivo principal contribuir en la solución del problema habitacional de las familias asentadas en las zonas rurales del país.

Su trabajo lo realiza por medio de alianzas con sociedades intermedias de las zonas rurales: cooperativas, asociaciones solidaristas, centros agrícolas cantonales, asociaciones de desarrollo comunal, sindicatos, por medio de los cuales impulsan el desarrollo de proyectos de vivienda para familias que por lo general poseen el lote en el que la construirán.

La Fundación canaliza el bono familiar de la vivienda y el crédito al que puede acceder cada familia para la construcción de su vivienda. Cada familia decide quien le construye su casa dentro de los parámetros constructivos legalmente establecidos. Posterior a la construcción, la sociedad intermedia es la responsable de cobrar las cuotas mensuales de los créditos otorgados para pagarle a la Fundación, quien le reconoce un porcentaje por ésta labor.

Aquí se da un incipiente proceso de capacitación, cuando antes de iniciar el proyecto las potenciales organizaciones reciben información de lo que es la Fundación y como funciona y lo mismo se hace con las familias beneficiarias.

Debido a que las familias beneficiarias tienen los lotes dispersos por toda la comunidad, una vez construidas las viviendas, el único contacto que se da entre éstos con la organización es para ir a hacer el pago de la mensualidad.

Cuando la Fundación al igual que las Mutuales ha tenido que incursionar en la atención de proyectos de erradicación de precarios y tugurios, como es el caso del Proyecto San Martín en Nicoya por parte de la Fundación, contrata las obras de infraestructura y la construcción de las viviendas con empresas privadas, con una participación mínima de los familias beneficiarias, con los consecuentes problemas que ya antes habíamos apuntado: Los beneficiarios no crecen ni se identifican con el proyecto, el proceso de organización es incipiente, por lo general sienten que se les han impuesto las cosas y siempre le encuentran defectos a sus viviendas o a las obras de infraestructura. Lo que un proyecto de características similares le toma a FUPROVI culminarlo en dos o tres años, en San Martín lleva ya 10 años.

En los casos de la Mutual como de la Fundación Costa Rica Canadá, en Llanos de Santa Lucía como en San Martín respectivamente, un proceso de acompañamiento del desarrollo del proyecto con un verdadero proceso de capacitación como el que utiliza FUPROVI, contribuiría a obtener mejores resultados en la solución del problema habitacional y desarrollo del hábitat.

Incluso en los proyectos habitaciones de "llave en mano" (Mutuales) o de construcción en lote propio en las zonas rurales (Fundación Costa Rica Canadá), el modelo de capacitación de FUPROVI aportaría muchísimo para facilitar la integración, la identidad barrial y el crecimiento organizacional.

09. CONCLUSIONES.

El presente estudio ha permitido determinar como la capacitación se convierte en un factor de éxito para los programas de vivienda de la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI).

Dicha capacitación no está orientada a los recursos humanos de FUPROVI, sino a los grupos que acuden a la fundación en busca de ayuda para resolver el problema habitacional de sus integrantes.

Así, la capacitación significa para FUPROVI realizar su misión y objetivos institucionales a través de la concreción de la misión y de los objetivos de los grupos de vivienda beneficiarios de sus programas.

Por medio de la capacitación, FUPROVI lleva a los grupos interesados en resolver su problema habitacional a:

- a. Estimular de manera permanente a los miembros del grupo a ver los cambios como un desafío y a que busquen siempre los mejores resultados, estimulándolos para ello a elaborar un proceso o conjunto de procesos que les permiten realizar sus objetivos.
- b. Lograr su integración, identidad y compromiso con un proyecto común, que es realizable en el tanto cada uno de los/as integrantes del grupo contribuyen en la medida de sus posibilidades y capacidades a la concreción del proyecto habitacional.
- c. Facilitar al grupo dotarse de la estructura necesaria que le permite a sus componentes entender su papel y el aporte que se espera de él para el crecimiento y desarrollo de la organización.
- d. Identificar y fortalecer liderazgos que contribuyan positivamente con el crecimiento del grupo, siendo lo más destacado aquí, que por medio de la capacitación y del trabajo cotidiano, se llega a establecer si el o los líderes originarios son tales, si el grupo los sustituye por verdaderos líderes o les acompañan con otros/as líderes que surgen en el proceso.

- e. Valorar la importancia de los equipos de trabajo y el trabajo en equipo para alcanzar las metas y objetivos propuestos. La capacitación les permite dar un salto cualitativo de grupos de colaboradores a verdaderos equipos de trabajo y a realizar aportes donde los esfuerzos de unos/as y otros/as no solo se complementan sino que por medio de la sinergia llegan a hacer más que la simple suma de las partes al trabajar realmente en equipo.
- f. Planificar y organizar el trabajo para el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles, utilizando para ello los conceptos e instrumentos básicos de la administración.
- g. Evaluar constantemente como mecanismo de control para verificar que se está avanzando según lo proyectado o para introducir las medidas correctivas requeridas, funcionando los resultados de la evaluación como un insumo del sistema con carácter de retroalimentador para su mejoramiento.
- h. Desarrollar o perfeccionar las habilidades y destrezas de los/as integrantes de los grupos de vivienda para que su contribución sea significativo en la concreción del proyecto habitacional, en lo que respecta a la construcción de las obras de infraestructura, la construcción de las viviendas y la construcción de la identidad barrial.
- i. Ser personas conscientes de que no son seres perfectos pero perfectibles, capaces de soñar, pero lo más importante, capaces de poder realizar sus sueños, y en esa realización, capaces de ser más como seres humanos y como comunidad.
- j. Promover la necesidad de darle mantenimiento constante a sus viviendas en procura de mejorarlas siempre.
- k. Asumir el compromiso de mantener la organización, integración y convivencia comunitaria, fortaleciendo la identidad del barrio por medio de actividades de

beneficio común en la perspectiva de la producción social del hábitat y la vivienda.

09. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Aguilar, O. y Brenes, R. (1994). *El Banco Hipotecario de la Vivienda, BANHVI. "Una institución para la Justicia Social"*. San José: Imprenta Nacional.

Arias, F. (1984). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Caldera, R. (1977). *Especificidad de la Democracia Cristiana*. Caracas: Ediciones de la Nueva Política.

Duarte, N. (1980). *Comunitarismo para un mundo más humano*. San José: Instituto de Estudios Políticos.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Flippo, E. (1988). *Principios de Administración de Personal*. México: Editorial McGraw-Hill.

Fundación para la Vivienda Rural Costa Rica Canadá. *Información General. Antecedentes. Misión. Visión. Valores*. Recuperado el 23 de Agosto de 2006, de <http://www.fundacioncostaricacanada.org/default.htm>

Fundación Promotora de Vivienda. (2006). *Quiénes somos*. Recuperado el 9 de agosto de 2006, de <http://www.fuprovi.org/quienes.htm>

Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. (2005,a). *Gestión Local de Recursos*. San José: Fuprovi.

Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. (2005,b). *Manual de Uso y Mantenimiento de la Vivienda*. San José: Fuprovi.

Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. (2006,a). *Criterios sociales aplicados por Fuprovi en la producción social del Hábitat y la vivienda*. San José: Fuprovi.

Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. (2006,b). *Agua que no has de beber Límpiála. Mantenimiento del tanque séptico con drenaje*. San José: Fuprovi.

Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. (2006,c). *iMucho más que una casa! Producción Social del Hábitat y la Vivienda*. San José: Fuprovi.

González, G. (Editor). (1996). *Reformas Institucionales de los Sistemas Financieros de Vivienda. Experiencias Latinoamericanas*. Lima: Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI).

Jaap, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Bogotá: Editorial Legis.

Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez, M., y Ramírez, P. (1993). *Administración de la Capacitación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Sikula, A., y McKena, J. (1989). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos*. México: Editorial Linusa.

Werther, W., y Davis, K. (1988). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.