



# Memoria

Congreso Internacional de la red-ε-mun

# IX “Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”

Mayela Cubillo M.  
Arllery Rivera F.  
**Compiladoras**



**CICAP**  
Centro de Investigación  
y Capacitación en  
Administración Pública



**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
TAMAULIPAS**

352.140.98

C749c Congreso Internacional de la red e – mun (9 : 2014 : San José, Costa Rica)  
Los retos de los gobiernos locales en la sociedad del conocimiento :  
memoria / Mayela Cubillo M., Arlery Rivera F., compiladoras. --1. ed.--  
[San José], C.R. : Universidad de Costa Rica, CICAP, 2015,  
1 disco óptico de computadora : col. ; 4 ¾ plg.

Requerimientos del sistema: PC Inte Pentium II o superior; 250MB  
de espacio disponible en disco duro; monitor SVGA de 16 bit a color; 800  
x 600 pixeles de resolución; mouse de Microsoft o compatible; 64 MB de  
memoria RAM; unidad de CD-ROM; Microsoft Windows 98 NT, Me  
2000—Programa Acrobat Reader para abrir archivo PDF

Sumario: Muestra las ponencias sobre los diversos ejes de investiga-  
ción en relación a temas municipales en América Latina

ISBN 978-9968-932-21-9

1. GOBIERNO LOCAL – AMÉRICA LATINA – CONGRESOS,  
CONFERENCIAS, ETC. 2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN  
- AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,  
ETC. 3. INTERNET EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -  
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,  
ETC. 4. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES -  
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 5.  
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN - AMÉRICA LATINA  
- CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 6. DESARROLLO  
SOCIAL - AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,  
ETC. I. Cubillo M., Mayela, comp. II. Rivera F., Arlery, comp. III.  
Título.

CIP/2736  
CC/SIBDI, UCR

Universidad de Costa Rica  
© CICAP  
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica.

Primera edición: 2015

Diagramación, montaje digital y diseño de portada: *Wendy Aguilar G.*

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

## Presentación

Con el fin de contribuir al análisis y reflexión de las políticas públicas que diseñan y aplican los Gobiernos Locales, para promover el desarrollo económico, social y administrativo, en sus territorios, se creó la **red-E-mun**, el 29 de noviembre de 2001, a iniciativa de un grupo de investigadores y académicos de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica; de la Universidad de Camagüey, Cuba; así como de profesionistas, académicos independientes, servidores públicos e interesados en los estudios municipales de América Latina.

Para discutir, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas que enfrentan los Gobiernos Locales, se han llevado a cabo nueve encuentros internacionales:

- 1.- “Estudios y Experiencias Municipales. Sociedad Civil, Gobierno y Desarrollo Económico”. Puebla, México, octubre de 2002.
- 2.- “Desafíos de las Finanzas Municipales para el Desarrollo Democrático”, San José, Costa Rica, febrero de 2003.
- 3.- ”Estrategias de Desarrollo y Mecanismos de Participación” Camagüey, Cuba, febrero de 2004. Red de Estudios Municipales.
- 4.- “Políticas y Gestión Pública para el Desarrollo Municipal: Análisis y Perspectivas”, Tampico, Tamaulipas, México, octubre de 2006.
- 5.- “Hacienda Pública Local. Experiencias Exitosas en Recaudación”, Puebla, México, enero de 2008.
- 6.- ”Desarrollo Sostenible en los Espacios Locales: Políticas Ambientales y Gestión Municipal”, San Ramón de Alajuela, Costa Rica, febrero de 2009.

7.- “Nuevos Paradigmas, Mejores Gobiernos Locales: El municipio frente a la crisis económica financiera y la integración internacional”, Atlixco, Puebla, México, septiembre de 2010.

8.- Gobiernos Locales y Desarrollo Municipal, Teohuacán, Puebla, México octubre 2012.

El noveno encuentro, se realizó los días 22, 23 y 24 de julio del 2014 en las instalaciones del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. Ente que patrocinó y organizó todo el Congreso.

El tema central del encuentro fue **“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”**.

*Los ejes alrededor de los cuales se presentaron las ponencias fueron:*

- Gobierno Digital, Gobierno abierto para el mejoramiento en la gestión pública local.
- Construcción de capacidades del talento humano para el manejo de las TIC.
- Uso de las tecnologías para el mejoramiento de la gestión local (herramientas e instrumentos).
- Construcción de las Políticas Públicas y desarrollo local, experiencias exitosas.
- Competitividad regional, competencias laborales y profesional.

Los objetivos del Encuentro fueron:

1. Aportar conocimientos y experiencias que propicien Gobiernos Locales competitivos.
2. Compartir experiencias exitosas para el desarrollo sostenible de las municipalidades.
3. Proponer alternativas para fortalecer la sustentabilidad municipal.
4. Discutir el rol de los gobiernos locales como promotores del desarrollo.
5. Discutir sobre las cualidades y herramientas que deben tener los alcaldes para su desarrollo y para propiciar la innovación en el desarrollo local.

La participación efectiva fue de:

- Cuatro Conferencias magistrales presenciales con Expertos de Costa Rica, México y Puerto Rico.
- Dos videoconferencias desde México
- Un Panel con Alcaldes de Costa Rica y México



- Cinco Mesas de trabajo, una por cada eje con la discusión de 48 ponencias presentadas y aceptadas por el Comité Científico del Congreso. Estas mesas de trabajo suscitaron muchas preguntas y amplios debates sobre los trabajos presentados.
- Un Debate estudiantil con 5 estudiantes, 3 de Costa Rica y dos de México.

El Debate estudiantil lleva el nombre de Juan José Mora Cordero, en memoria de un Municipalista Costarricense asesor legal de la municipalidad de Pérez Zeledón, autor de manuales para el mejoramiento en la gestión municipal, participante activo de la red de estudios municipales REDEMUN, desde 2004 hasta el 2010.

Al Encuentro asistieron más de 100 personas, cincuenta de las cuales provenían de las Universidades mexicanas de: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Autónoma de Tamaulipas, Autónoma de Baja California, de Oxaca, Tecnológica de Tijuana, de Guanajuato, Nacional Autónoma de México-UNAM, Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache. Veracruz, México.

Asistieron al evento además:

- La delegación del Municipio Mineral de la Reforma, Estado de Hidalgo, México
- La Directora de la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.
- Por Costa Rica, además de docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad de Costa Rica, estuvieron presentes varios Alcaldes y funcionarios municipales.

Al finalizar el Encuentro los asistentes se refirieron muy positivamente la organización por cuanto se desarrollaron temas de actualidad, por el enfoque práctico de los mismos y la excelente conducción de los moderadores.

Al igual que en las ediciones anteriores el Congreso cumplió con los objetivos planteados. El resultado de la evaluación realizada al final del mismo reflejó un alto nivel de satisfacción de los asistentes por su organización, la calidad y profesionalismo de sus ponentes, y lo cercano a la realidad del municipio y fundamentalmente por las propuestas concretas que se realizaron a los municipios.

Para completar la información de esta reseña vea el programa del IX Congreso Internacional de la Redemun, el cual se cumplió en su totalidad.

*Dra. Mayela Cubillo Mora*

*Directora*

*Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública*





**“Herramienta para la evaluación  
de las competencias de egreso de los  
estudiantes de la carrera de  
bachillerato y licenciatura en Administración  
Pública de la Universidad de Costa Rica”**

**Kimberly Barquero Quirós<sup>1</sup>  
Joselyn Corrales Solís<sup>2</sup>**

**Eje temático**

**Competitividad regional,  
competencias laborales y profesionales**

**Modalidad de trabajo:  
Avance de investigación**

- 
- 1 Bachiller en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Teléfono: +506 2511-1498. Correo: kimberly.barquero@ucr.ac.cr
  - 2 Estudiante de Administración Pública, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Teléfono: +506 2511-1498. Correo: joselyn.corrales@ucr.ac.cr

# “HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE EGRESO DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE BACHILLERATO Y LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA”

*Kimberly Barquero Quirós*

*Joselyn Corrales Solís*

## RESUMEN

La Universidad de Costa Rica (UCR) como referente de la educación superior a nivel nacional tiene como parte de sus principios el velar por la excelencia académica de los programas que ofrece, es por esto que los planes de estudios de la Universidad deben ser evaluados y modificados periódicamente. A la luz de esto, la Escuela de Administración Pública (EAP) en el año 2008 inicia su proceso de evaluación del plan de estudios, en el marco de este proceso y según las investigaciones realizadas se decide formular dicho plan basado en competencias, el nuevo plan es aprobado en el segundo semestre del año 2009 y se inicia su ejecución en el año 2010.

Una unidad académica que se encuentra estrechamente ligada con la EAP es el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), quien bajo convenio internacional con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México ha emprendido el proyecto de conformar e impulsar un Sistema Nacional de Competencias Laborales de Costa Rica (SNCLCR). El CICAP, como parte de este proyecto ha realizado acciones de elaboración de estándares de competencia laboral y una serie de sinergias con diferentes instituciones nacionales, una de las sinergias realizadas para este fin es con la Escuela de Administración Pública (EAP) de la UCR. Una iniciativa de esta unión de esfuerzos entre la EAP y el CICAP es la elaboración de estándares de competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de bachillerato y

licenciatura en administración pública que contribuyan con el proceso de evaluación de los estudiantes.

El presente avance de investigación plantea, con base en las competencias genéricas y específicas que comprende el plan por competencias de la carrera universitaria en cuestión, una propuesta de estándar de competencia laboral que incorpora conocimientos (saber), productos (saber hacer), desempeños (saber hacer) y actitudes / hábitos / valores (saber ser).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica cuenta con un plan por competencias para la carrera de bachillerato y licenciatura en Administración Pública, sin embargo, dicha carrera no cuenta con un instrumento que pueda ser utilizado para evaluar y evidenciar el desarrollo global de las competencias establecidas (genéricas y específicas) al concluir el plan de estudios.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Proponer una herramienta para la evaluación de las competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de bachillerato y licenciatura en administración pública de la Universidad de Costa Rica.

### Objetivo Específico

- Identificar los antecedentes que propiciaron la iniciativa de desarrollar el plan de estudio por competencias de la carrera de Administración Pública, con el fin de proponer una herramienta de evaluación de las competencias de egreso de los estudiantes.
- Plantear un conjunto de conocimientos, desempeños, productos y actitudes/hábitos/valores considerando que son componentes para la elaboración de un estándar de competencia de egreso de los estudiantes de la carrera de bachillerato y licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.



## PALABRAS CLAVE

Estándares, Competencias Laborales, Administración Pública, Gerencia de proyectos, Certificación.

## INTRODUCCIÓN

A nivel nacional e internacional existen desafíos que son desencadenados por los mercados cada vez más globalizados, por lo que es necesario implementar acciones para mejorar la eficiencia, eficacia, productividad, efectividad de las personas y así impulsar la competitividad de los países.

En particular, Costa Rica a nivel mundial se ha destacado por diversas variables, entre las cuales se pueden mencionar: la alta calidad de vida que posee la población, la educación que se brinda, la libertad política que se disfruta, además de la utilización de las tecnologías, que como producto facilita y mejora los procesos dentro de las instituciones públicas. Estos y otros aspectos permiten reconocer que Costa Rica tiene un gran potencial para la formación del talento humano hacia el mejoramiento de las competencias de servicio y productividad en las funciones dentro del sector público.

Entonces, ¿Cuál es una de las maneras para poder potencializar este mejoramiento dentro del sector público?

Una de las maneras es a través de la educación superior. En Costa Rica existen cinco universidades públicas, una de ellas es la Universidad de Costa Rica que brinda diversas opciones para la elección de una carrera. Una de estas carreras es bachillerato y licenciatura en Administración Pública, la cual tiene como propósito *“formar profesionales competentes en ciencias administrativas, con capacidad para organizar, impulsar procesos de cambio y dirigir el Estado y las organizaciones de interés público conforme a los intereses y aspiraciones de los ciudadanos, plenamente conscientes de los procesos mundiales en que está inserta la nación”*. (EAP, 2012)

Asimismo, de acuerdo con los Estatutos de la Universidad de Costa Rica, esta institución *“promueve la investigación científica, la acción social, la actualización profesional y la difusión de valores éticos, sobre la estructura, el funcionamiento y la evolución del aparato del Estado, como instancia de organización democrática de los costarricenses”*. (EAP, 2012)

Debido a estas razones que le proporcionan un sentido a la carrera de Administración Pública, a partir del año 2008, miembros de la Escuela de dicha carrera, se dieron a la tarea de formular un nuevo plan de estudios basado en competencias, con el fin de cumplir con las exigencias de las instituciones públicas y por ende las de la sociedad. Para poder llevar a cabo dicha tarea se experimentaron cambios relevantes, desde la manera de pensar de los (as) profesores (as) y de los (as) estudiantes, así como su forma de impartir y recibir lecciones, respectivamente.



El cambio a un plan de estudio por competencias “*genera una serie de retos y estrategias orientados a realizar un ejercicio de planeación y acción, a impulsar un trabajo colegiado, además de enfrentar rupturas de paradigmas, lograr abrirse a nuevas alternativas y propiciar una gestión de recursos acordes al modelo por competencias*”. (Barrón Tirado, 2000).

Ahora bien, mediante el proceso que se vivió para formular el nuevo plan de estudios, se determinan diez competencias genéricas y diez específicas, las cuales un estudiante a través de sus cinco años de carrera debe aprender y practicar, sin embargo surge una pregunta muy importante. ¿Cómo se puede verificar que un estudiante ha aprendido e interiorizado cada una de estas competencias cuando finaliza su carrera universitaria?

Es precisamente esta interrogante la motivación principal para el desarrollo de este avance de investigación, ya que a través de la identificación de los antecedentes que envuelven el contexto de la iniciativa del nuevo plan de competencias, se propone una herramienta de evaluación de las competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de Administración Pública, con el propósito de constatar que cada estudiante posea las competencias establecidas en dicho plan, específicamente en este avance se planteará un estándar de competencia que sea una herramienta útil para evaluar la competencia: gestión de proyectos.

## MARCO REFERENCIAL

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004, destaca que: “*Los Miembros deberían definir políticas de desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje permanente que: a) faciliten el aprendizaje permanente y la empleabilidad, y formen parte de una gama de medidas de orden político destinadas a crear empleos decentes y a alcanzar un desarrollo económico y social sostenible.*” (2004:4-5).

A nivel costarricense, la Universidad de Costa Rica (UCR) es una de las instituciones que debe de asegurar el aprendizaje permanente y la empleabilidad de las personas, es por ello que la UCR, como referente de la educación superior universitaria a nivel nacional, tiene como parte de sus principios el velar por la excelencia académica de los programas que ofrezca. Como parte de las acciones que se emprende en la línea de este principio se encuentra la evaluación periódica de los planes de estudio que deben realizar las diferentes unidades académicas. La normativa universitaria: Políticas y Normas Curriculares para la Actualización de Planes de Estudio señala que “*cada tres años se debe evaluar, sistemática e integralmente, el desarrollo de los planes de estudio, bajo la responsabilidad del Director de la unidad académica*” (Vicerrectoría de Docencia, 1995: 24).



Las políticas y normas curriculares de la UCR, se enmarcan en dos principales objetivos:

- “La actualización de los planes de estudio, a partir de una consideración de la realidad cultural, social, política y económica del país dentro del contexto global en que se desenvuelve y del papel que, a futuro, debe estar preparado para desempeñar el profesional que está formando la Universidad de Costa Rica.
- La flexibilización de los planes de estudio. Esta flexibilización se debe entender como una manera de facilitar al estudiante el avance en su carrera, lo cual implica, desde el punto de vista curricular, la posibilidad de plantear diseños, que puedan adaptarse o modificarse según las necesidades e intereses de los estudiantes, o de las necesidades y problemas de la sociedad, o de los niveles de desarrollo del área del conocimiento respectiva.” (Vicerrectoría de Docencia, 1995: 15).

Las evaluaciones curriculares permiten ajustar los planes de estudio según las necesidades y exigencias del mercado laboral y que a su vez la agrupación y selección de temáticas y sus instrumentos de ejecución contribuyan con la competitividad del país y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas por medio de la educación superior universitaria, al respecto la Vicerrectoría de Docencia de la UCR destaca que: *“El proceso de formación debe vincularse con las necesidades de los sectores productivos y sociales como medio para impulsar el desarrollo económico y social y promover una justa distribución de los beneficios en la búsqueda del bien común”* (Vicerrectoría de Docencia, 1995: 16).

Por otro lado, en el documento “Políticas y Normas Curriculares para la Actualización de Planes de Estudio” de la Vicerrectoría de Docencia de la UCR, se destaca que *“los planes de estudio deben proporcionar una formación académica que garantice un excelente desempeño profesional en el campo respectivo”*. En el marco de esta realidad, es preciso destacar la labor de la Escuela de Administración Pública (EAP) de la UCR, quien en el año 2008 inició con su proceso de autoevaluación del plan de estudios de la carrera de bachillerato y licenciatura en administración pública. Dicha unidad académica, dada la vinculación que ha tenido con instituciones mexicanas y tomando en cuenta las sinergias con especialistas en el tema de gestión por competencias, decide que como parte del proceso de autoevaluación y procurando un *“excelente desempeño profesional en el campo”*, se decide emprender un “Proyecto curricular basado en competencias” para la carrera universitaria mencionada.

Ahora bien, considerando nuevamente la recomendación 195 de la OIT, cabe mencionar que los países deben:

“desarrollar un marco nacional de cualificaciones que facilite el aprendizaje permanente, ayude a las empresas y las agencias de colocación a conciliar la demanda con la oferta de competencias, oriente a las personas en sus opciones de formación, las aptitudes profesionales, y facilite el reconocimiento de la formación, las aptitudes profesionales, las competencias y la experiencia previamente adquiridas; dicho marco debería ser adaptable a los cambios



tecnológicos y a la evolución del mercado de trabajo, y dar cabida a las diferencias regionales y locales, sin que ello le reste transparencia en el plano nacional.” (2004: 5-6)

La labor de la EAP es parte de los esfuerzos que pueden contribuir con lo mencionado anteriormente, no obstante, desde la Universidad de Costa Rica, pero esta vez en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), se gesta un proyecto, relacionado también con el tema de la gestión por competencias y que igualmente es producto de los lazos de colaboración con México, una de las acciones que se realiza con impulso desde el CICAP en esta línea es la acreditación, en el año 2013, de esta Unidad Académica como Centro Evaluador de Competencias Laborales de la Universidad Tecnológica de Tijuana, bajo la estructura del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México. Además, el CICAP impulsa la firma de un acuerdo de cooperación internacional entre la UCR y el CONOCER, mismo que tiene el objetivo de *“Definir las bases para el desarrollo de actividades de cooperación internacional con el fin de establecer programas de colaboración e intercambio de conocimientos técnicos y experiencias relacionadas con el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en ambos países”* (CONOCER; UCR, 2013).

A partir de dicho acuerdo y de la acreditación del CICAP como Centro Evaluador, este Centro emprende, a nivel costarricense, acciones para contribuir con el empoderamiento metodológico en el tema de gestión por competencias, tomando como base el modelo mexicano en el cual se destaca el desarrollo de normas y estándares de competencia laboral. Dichos estándares, son utilizados para la capacitación, evaluación, certificación y reclutamiento y selección de personas.

En dichos procesos de empoderamiento impulsados por el CICAP han participado profesores de la EAP, esto con el fin de realizar una sinergia entre ambas instancias universitarias que contribuya con el fortalecimiento de la Administración Pública costarricense desde la academia.

En este mismo punto, se ha puesto en la mesa de discusión de los directores de ambas unidades académicas la certificación de las competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de bachillerato y licenciatura en Administración Pública. Esta labor, que aún se encuentra en intenciones contribuiría con otro aspecto que se señala en la recomendación 195 de la OIT: *“asegurar el desarrollo y la consolidación de sistemas de educación y formación profesional que ofrezcan oportunidades adecuadas para el desarrollo y la certificación de las competencias que requiere el mercado de trabajo”* (2004:7).

Al respecto, el CICAP, en su página de internet, destaca que: *“se abre la posibilidad de certificar las competencias de egreso de los profesionales, bajo un proceso de preparación adicional, a partir del cual se evalúen las habilidades de los egresados la carrera de Administración Pública, fortaleciendo los procesos de ingreso a la función pública. Esto de acuerdo con la visión del Director de la Escuela de Administración Pública, MBA. Carlos Carranza Villalobos. Para este proceso se deberán elaborar estándares de competencia laboral en diferentes áreas de especialidad”* (CICAP, 2014).



**Para finalizar, estos esfuerzos o intenciones son fundamentales para contribuir con el perfil de salida de los estudiantes de la carrera de Administración Pública, el cual es orientado a formar un “...ser humano capaz de comprender en su accionar el contexto histórico y la realidad social que lo determina para actuar en ella; con una visión de mundo que le permita desenvolverse de forma creativa, innovadora, ética, individual y colectivamente. Como profesional tiene la capacidad de liderar y gestionar organizaciones que desarrollan acciones de interés público. Es capaz de construir políticas, estrategias, programas y proyectos, que garanticen el desarrollo local, regional, nacional e internacional, en un contexto globalizado”. (EAP, 2012)**

## METODOLOGÍA

Con el fin de desarrollar este avance de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que se llevó a cabo una revisión bibliográfica relacionada con:

- Los antecedentes de la creación del nuevo plan de estudios de la carrera de Administración Pública.
- El plan de estudios de la carrera de Administración Pública.
- La normativa de la Universidad de Costa Rica (estatuto, reglamentos, marco filosófico...)
- La metodología utilizada para la elaboración de estándares de competencia del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.
- Estándares de competencias del CONOCER.

Además de la consulta bibliográfica, se realizó entrevistas con personas que han estado involucradas en el proyecto del plan de estudios por competencias, estas personas fueron la Dra. Mayela Cubillo Mora quien durante su gestión como Directora de la Escuela de Administración Pública impulsó el proyecto en cuestión y el Bach. Cristiam Barquero Gamboa quien en el momento de planteamiento de proyecto fue uno de los actores estudiantiles. A partir de dichas entrevistas se obtuvo la información necesaria para sentar los antecedentes de la investigación.

Asimismo, se plantea que para la segunda etapa de esta investigación se desarrollarán grupos focales o grupos técnicos donde es necesaria la participación de la primera generación del plan nuevo por competencias (egresados), de los estudiantes que aún se encuentran cursando la carrera, de los (as) profesores (as), con el propósito de que la herramienta de evaluación de competencias



propuesta cuenta con la validación a nivel interno de la Escuela de Administración Pública, así como de la UCR.

## RESULTADOS

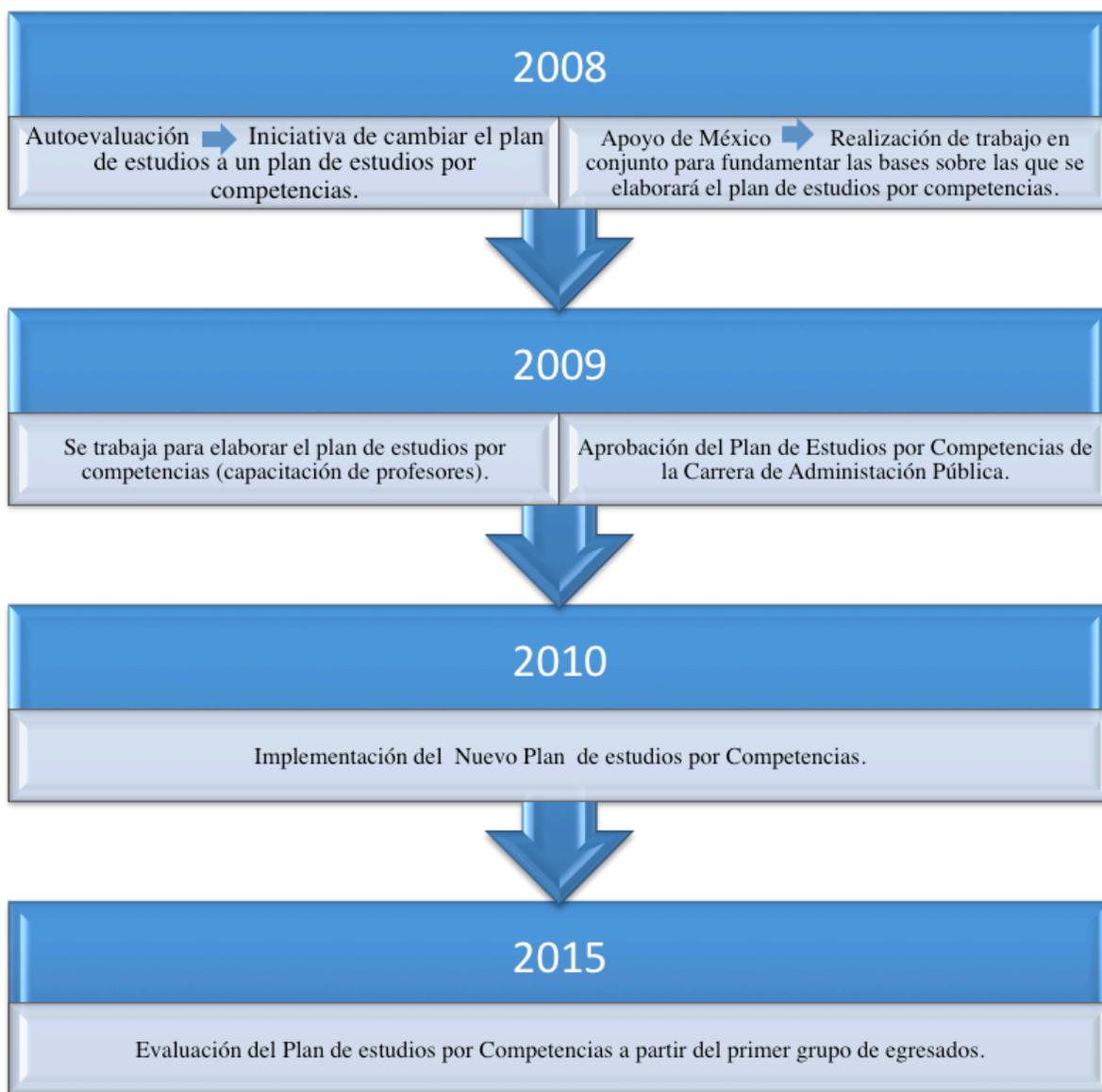
Si bien es cierto la iniciativa de elaborar estándares para la evaluación de las competencias de egreso de los estudiantes de las carreras de bachillerato y licenciatura en Administración Pública está aún por concretarse, es importante apoyar e incentivar su realización. Es por ello que se plantea en esta ocasión una de las herramientas que contribuirá con la evaluación y certificación de las competencias de egreso de dichos estudiantes universitarios, tomando en cuenta para ello el proyecto de competencias laborales emprendido por la Universidad de Costa Rica desde el CICAP. No obstante, es preciso destacar algunas de las bases que rodean la propuesta:

1. Los esfuerzos realizados por la Escuela de Administración Pública (EAP): la EAP en el año 2008 inicia su proceso de evaluación del plan de estudios, en el marco de este proceso y según las investigaciones realizadas en esa ocasión por dicha unidad académica, se decide formular el programa de estudios basado en competencias. Para su realización la EAP, dadas las sinergias con México, invita a expertos en competencias laborales de dicho país para iniciar un proceso de empoderamiento de los profesores de la unidad. La siguiente etapa en el proceso es la realización de grupos focales o grupos técnicos con empleadores y con egresados de la carrera en cuestión, a grandes rasgos, los resultados que se arrojan a partir de dichos grupos focales o técnicos consisten en que los egresados de la carrera de Administración Pública son muy buenos teóricamente pero carecen de capacidades de puesta en práctica de la teoría, por esto se conforma una comisión de plan de estudios, en la cual participan profesores, estudiantes y egresados de la carrera de Administración Pública, dicha comisión emprende el proceso de mayor empoderamiento en el tema de gestión por competencias y la respectiva sinergia de esta con el proyecto de elaboración del plan de estudios. Después de muchas sesiones de trabajo el nuevo plan de estudios es aprobado en el segundo semestre del año 2009 y se inicia su ejecución en el año 2010 y para el año 2015 la EAP debe emprender ahora el proceso de evaluación del mismo para seguir con la mejora continua<sup>3</sup>.

3 Información obtenida mediante una entrevista realizada al señor Cristiam Barquero Gamboa, egresado de la carrera de Administración Pública y uno de los actores estudiantiles en el proceso de elaboración del plan de estudios basado en competencias.



**Figura 1: Cronología del proyecto del plan por competencias**



Fuente: Elaboración propia.

2. El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), a raíz del convenio con el CONOCER, ha sido empoderado en el tema de elaboración de Estándares de Competencia, por lo que esta unidad académica promueve, tanto a nivel interno de la Universidad como externo en diferentes instituciones públicas, la elaboración de estándares de competencia, para la implementación de la gestión por competencias en procesos como el reclutamiento y selección personal, procesos de capacitación, evaluación del desempeño y certificación de las competencias de las personas. Lo anterior, considerando que un estándar

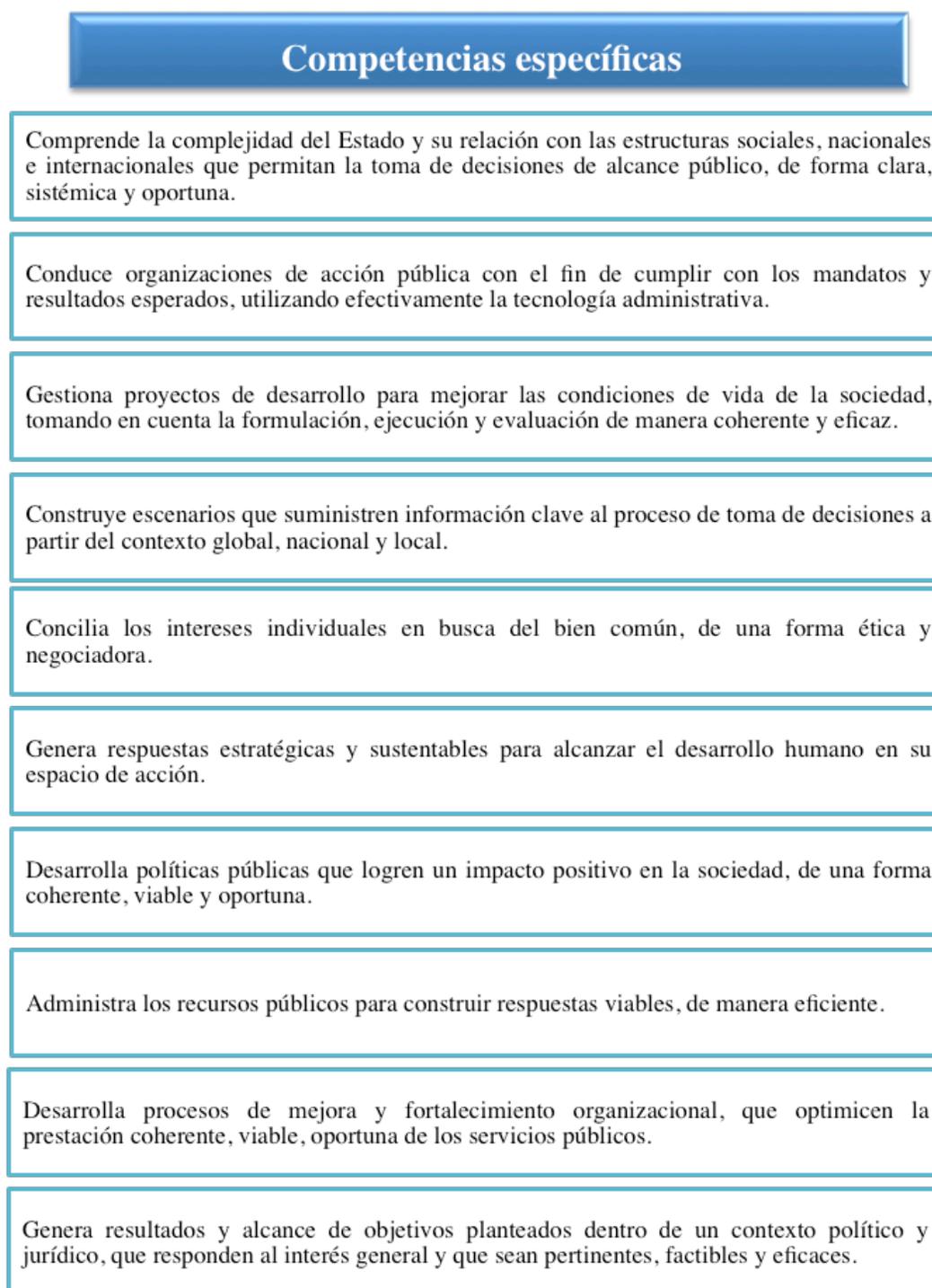


de competencia siempre debe estar acompañado de un instrumento de evaluación de la competencia, mismo que incluye una ponderación de cada uno de los criterios que conforman el Estándar de Competencia, ya sean estos de desempeño, producto, conocimiento o actitudes/hábitos/valores.

3. Actualmente dentro de las evaluaciones que se implementan para verificar el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la carrera de Administración Pública, se encuentran las evaluaciones cuantitativas, así como las cualitativas. En estas últimas, los dos profesores encargados de cada curso emiten diversas percepciones sobre el desenvolvimiento del estudiante relacionado con las competencias que se deberían desarrollar durante el curso. Sin embargo, estas son percepciones u opiniones de cada profesor (a), ya que por el momento no se cuenta con una herramienta de evaluación que compruebe a partir de desempeños o productos que el estudiante verdaderamente desarrolló las competencias.
4. Cambios graduales en los procesos de evaluación de los estudiantes: el primer acercamiento de la propuesta de estándar tiene como fin evidenciar que los cambios se pueden realizar de manera gradual, es decir, evaluar a los estudiantes a partir de lo que actualmente está incluido en el plan de estudios. Por esto, se toma en cuenta para la propuesta las competencias específicas en las que se basa el plan de estudios de la carrera en cuestión. Dichas competencias específicas se resumen en la siguiente figura:



**Figura 2:**  
**Competencias específicas, plan de estudios de la carrera de Administración Pública.**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Escuela de Administración Pública, 2012*



5. La propuesta es realizar estándares de competencia para ser utilizados como herramienta para evaluar, de manera global, las competencias que durante los años de estudio de los alumnos han sido fortalecidas. El fin principal de este proceso de evaluación es que al final de la carrera los egresados no obtengan un título académico sino que además, reciban una constancia o certificación que acredite el desarrollo de una o varias especialidades. Es preciso destacar que un estándar de competencia siempre está acompañado de un instrumento de evaluación de la competencia (IEC), el mismo contiene los mismos criterios establecidos en el estándar respectivo y adicionalmente contiene una ponderación para cada uno de esos criterios. Dichos criterios incluidos en el IEC están divididos en tres formatos distintos:
  - a. Lista de cotejo: en esta se incluyen los criterios relacionados con los **productos** y **actitudes/hábitos/valores** que se establecen en el estándar de competencia.
  - b. Guía de observación: incluye los **desempeños** y **actitudes/hábitos/valores** que se establecen en el estándar de competencia.
  - c. Cuestionario: es la prueba mediante la cual se evalúa la comprensión de los **conocimientos** establecidos en el estándar, en esta prueba se incorporan diferentes tipos de ejercicio (selección única, correspondencia, entre otros). Dado que al IEC solo tiene acceso el evaluador este incluye, las respuestas correctas de este cuestionario.
- 6 Una de las competencias específicas del plan de estudios de la carrera de Administración Pública es *“Gestiona proyectos de desarrollo para mejorar las condiciones de vida de la sociedad, tomando en cuenta la formulación, ejecución y evaluación de manera coherente y eficaz”*, tomando en cuenta esta competencia y que en la actualidad las organizaciones están optando por la gestión a partir de la formulación de proyectos, y tomando en cuenta que estos contribuyen con la generación de nuevo conocimiento, se decide que la primer propuesta de esta investigación sea un estándar de competencia para la función de *“Gestión de proyectos: planeación, implementación y evaluación.*

A partir de todos los aspectos mencionados anteriormente, se obtiene como resultado de este avance de investigación una primera herramienta para la evaluación de competencias de egreso de los estudiantes de la carrera de Administración Pública. Esta herramienta tal y como se ha mencionado es un estándar de competencia, el cual consiste en una serie de conocimientos, desempeños, productos y actitudes/hábitos/valores, que en este caso es relacionado con la función de gestión de proyectos. Para esta primer acercamiento de estándar de competencia se utilizan como referencia los documentos llamados: *“Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública”* y *“Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno”* del Ministerio de Planificación y Política Económica.



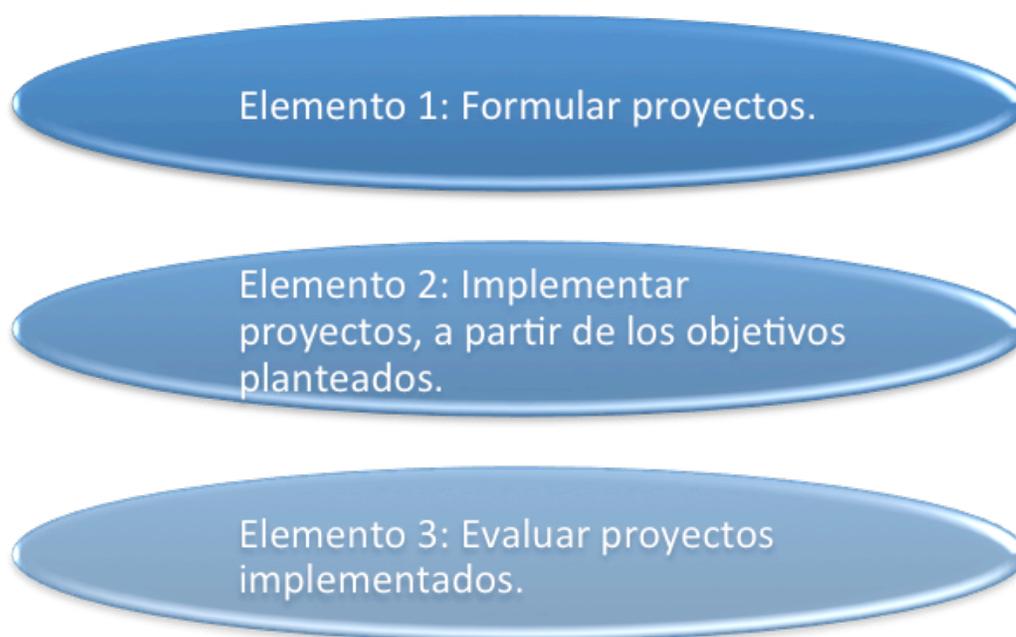
Es importante destacar que esta propuesta de estándar de competencia, en la siguiente etapa de la investigación, debe ser validada por profesores, empleadores, egresados y estudiantes del área académica en cuestión.

Ahora bien, la propuesta ha sido dividida en tres elementos o áreas principales dentro de la gestión de proyectos:

#### **Título: Gestión de proyectos: planeación, implementación y evaluación**

**Propósito:** La siguiente propuesta inicial de estándar de competencia tiene el propósito de servir como referente para la capacitación y evaluación de los estudiantes de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, en la función de gestión de proyectos, tomando en cuenta las etapas de planeación, implementación y evaluación.

#### **Elementos del Estándar de competencia**



Para cada uno de los elementos se han definido conocimientos, desempeños, productos y actitudes/hábitos/valores, a continuación se realiza el respectivo detalle:



## Elemento 1: Formular proyectos.

El estudiante es competente cuando obtiene los siguientes:

### Productos:

1. El proyecto formulado:
  - a. Contiene el nombre del proyecto.
  - b. Contiene los antecedentes del proyecto.
  - c. Contiene la identificación del problema.
  - d. Plantea las posibilidades de optimización de la problemática identificada.
  - e. Contiene las alternativas de solución de la problemática identificada.
  - f. Contiene la alternativa de solución seleccionada y su justificación respectiva.
  - g. Contiene el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.
  - h. Contiene los resultados esperados del proyecto.
  - i. Contiene la delimitación geográfica y poblacional del proyecto.
  - j. Contiene la vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo local, nacional u organizacional según sea el caso.
  - k. Contiene el análisis de mercado del proyecto.
  - l. Contiene el análisis técnico del proyecto.
  - m. Contiene el análisis legal y administrativo del proyecto.
  - n. Describe detalladamente las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.
  - o. Describe el presupuesto a partir de las actividades detalladas.



2. El análisis de mercado del proyecto formulado:
  - a. Contiene la contextualización del mercado.
  - b. Incluye la definición y características del bien o servicio.
  - c. Muestra la identificación de la población objetivo.
  - d. Contiene la estimación de la demanda.
  - e. Contiene la estimación de la oferta.
  - f. Incluye la demanda insatisfecha del proyecto.
  - g. Especifica el análisis de precios y tarifas.
  - h. Muestra los canales de comercialización.
  - i. Contiene las estrategias de información y divulgación.
3. El análisis técnico del proyecto formulado:
  - a. Muestra la localización geográfica del proyecto.
  - b. Presenta los componentes del proyecto.
  - c. Especifica el tamaño del proyecto.
  - d. Incluye la definición de la tecnología y los procesos necesarios para el proyecto.
  - e. Presenta la ingeniería del proyecto.
  - f. Contiene el criterio de la comunidad sobre la propuesta técnica del proyecto.
4. El análisis legal y administrativo del proyecto formulado
  - a. Contiene los aspectos legales que contempla el proyecto.
  - b. Muestra la organización y estructura administrativa.
  - c. Incluye la planificación y programación de la ejecución del proyecto.
  - d. Contiene la valoración de riesgos institucionales del proyecto.



El estudiante es competente cuando demuestra los siguientes:

### Desempeños:

1. Coordina las sesiones de trabajo necesarias para el planteamiento del proyecto:
  - a. Comunicándose vía telefónica, correo electrónico o presencialmente con las personas involucradas en proyecto.
  - b. Verificando la disponibilidad de las personas involucradas en el proyecto.
  - c. Concretando las fechas de realización de las sesiones de trabajo.
  - d. Indicando a los involucrados el objetivo de las sesiones.
2. Conduce las sesiones de trabajo necesarias para el planteamiento del proyecto:
  - a. Recordando el objetivo específico de la sesión.
  - b. Indicando la agenda de la sesión.
  - c. Conduciendo a los involucrados al establecimiento de acuerdos.
  - d. Generando las evidencias de las sesiones (minutas).

El estudiante es competente cuando demuestra los siguientes:

### Actitudes/Hábitos/Valores:

1. **Iniciativa:** La manera en que ofrece alternativas para la solución del problema detectado y plantea las acciones necesarias para contrarrestarlo.
2. **Tolerancia:** Se refiere a la forma de respetar los pensamientos y acciones de los integrantes del grupo de trabajo.
3. **Cooperación:** La manera en que trabaja de forma conjunta con los integrantes del grupo de trabajo para formular el proyecto.



## Elemento 2: Implementar proyectos, a partir de los objetivos planteados.

El estudiante es competente cuando obtiene los siguientes:

### Productos:

1. Plan de trabajo y cronograma:
  - a. Describe detalladamente las actividades a desarrollar.
  - b. Las actividades coinciden con los objetivos del proyecto.
  - c. Plantea los productos a obtener a partir de las actividades.
  - d. Identifica los recursos a utilizar para llevar a cabo las actividades.
  - e. Contiene el nombre del o los responsables de cada actividad.
  - f. Contiene el cronograma de actividades.

El estudiante es competente cuando demuestra los siguientes:

### Desempeños:

1. Ejecuta el plan de trabajo:
  - a. Según el cronograma.
  - b. Realizando cambios según las contingencias que se presenten.
  - c. Tomando en cuenta los objetivos y metas planteadas.
  - d. Identificando los factores que perjudican o facilitan el desarrollo del proyecto.
  - e. Generando las evidencias necesarias en el desarrollo de las actividades.

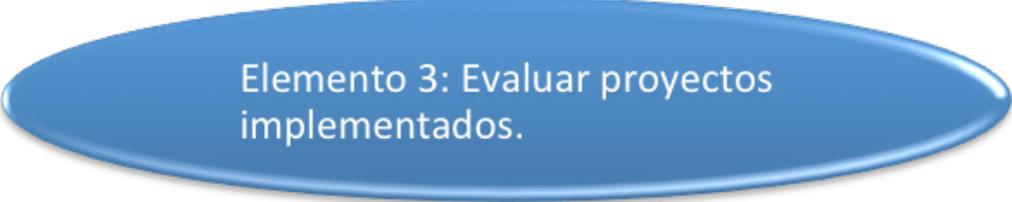


- f. Utilizando las partidas presupuestarias según el planteamiento del proyecto.
2. Realiza las sesiones de trabajo de seguimiento:
  - a. Coordinando con los involucrados la fecha, hora y lugar.
  - b. Indicando a los involucrados el objetivo de las sesiones.
  - c. Indicando la agenda de la sesión.
  - d. Conduciendo a los involucrados al establecimiento de acuerdos.
  - e. Generando las evidencias de las sesiones (minutas).

El estudiante es competente cuando demuestra los siguientes:

#### **Actitudes/Hábitos/Valores:**

1. Orden: en el establecimiento de la secuencia de actividades en el plan de trabajo.



### Elemento 3: Evaluar proyectos implementados.

El estudiante es competente cuando obtiene los siguientes:

#### **Productos:**

1. El diseño de la evaluación generado:
  - a. Contiene la descripción del problema.
  - b. Establece la intervención a evaluar.
  - c. Especifica el propósito y fin de la evaluación.
  - d. Muestra la delimitación del alcance de la evaluación.



- e. Contiene las preguntas e hipótesis de la evaluación.
  - f. Muestra el diseño metodológico.
  - g. Contiene la selección de los evaluadores.
  - h. Establece el plan de trabajo.
2. El informe final de evaluación realizada:
- a. Contiene el resumen ejecutivo.
  - b. Incluye la introducción.
  - c. Muestra el contexto y origen de la intervención evaluada.
  - d. Contiene la descripción de la intervención o teoría de la intervención.
  - e. Especifica el diseño y proceso de la evaluación.
  - f. Establece los hallazgos o resultados.
  - g. Contiene las conclusiones.
  - h. Especifica las recomendaciones.
  - i. Muestra las lecciones aprendidas para mejorar el proyecto.

El estudiante es competente cuando demuestra los siguientes:

### Desempeños:

1. Diseña el proceso de evaluación para constatar los efectos y/o impactos del proyecto.
  - a. Identificando la intervención a evaluar.
  - b. Considerando los recursos para el proceso de evaluación.
  - c. Identificando los actores a involucrar en el proceso de evaluación.
2. Implementa el diseño del proceso de evaluación del proyecto.
  - a. Considerando todas las especificaciones del diseño de evaluación formulado.



3. Genera el informe de evaluación.
4. Brinda un seguimiento a las recomendaciones emitidas.
  - a. Entrando en un diálogo con el área responsable para la implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación.
  - b. Velando por la elaboración de un plan para la implementación de las recomendaciones.
  - c. Comprobando que la implementación del plan sea efectiva.

### Actitudes/Hábitos/Valores:

1. Tolerancia: Refiere a la forma de respetar los pensamientos y acciones de los integrantes del grupo de trabajo.
2. Cooperación: La manera en que trabaja de forma conjunta con los integrantes del grupo de trabajo para formular el proyecto.

El estudiante es competente cuando posee los siguientes:

#### Conocimientos:

	Nivel
Elementos que contiene un proyecto	Comprensión
Herramientas para la detección de problemas	Aplicación
Herramientas para la elaboración de un presupuesto	Aplicación
Plan Nacional de Desarrollo	Comprensión
Herramientas para establecer un plan de trabajo	Aplicación

### GLOSARIO:

**Optimización de la problemática identificada:** Consiste en conocer si es posible obtener mejoras sin necesidad de realizar un proyecto o identificar medidas de bajo costo que puedan mejorar la situación actual, eliminando parcial o totalmente la idea del proyecto.

**Análisis de Mercado:** Mide la cantidad y la calidad de bienes y servicios que se requieren para solventar total o parcialmente una necesidad identificada, facilitando la toma de decisiones y reduciendo los riesgos ligados al proyecto.



**Análisis Técnico:** Analiza y propone opciones tecnológicas para producir el bien o servicio que se requiere, verificando la factibilidad técnica de cada una de ellas. Se identificarán equipos, maquinaria e instalaciones necesarias y todo lo relacionado con los aspectos de tamaño, tecnología, localización e ingeniería.

**Ingeniería del proyecto:** Consiste en determinar el tipo de las inversiones sobre infraestructura básica, las instalaciones, maquinaria y el equipamiento básico que se requiere, dada la alternativa tecnológica seleccionada.

**Análisis legal y administrativo:** Indica la planificación, programación de la ejecución del proyecto y la organización idónea que responda al marco legal existente para llevar a cabo el proyecto y se aplica durante su ejecución y operación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Uno de los aspectos mencionado anteriormente es que se realiza la recomendación de realizar los estándares de competencia a partir de las competencias específicas que están actualmente vinculadas al plan de estudios de la carrera de Administración Pública, no obstante, es importante considerar el proceso de evaluación que la EAP debe emprender en el año 2015, a partir del egreso de la primer generación de estudiantes cuya formación se realizó a partir del nuevo plan por competencias. La EAP debe tomar en cuenta este proceso de evaluación para seleccionar las funciones o áreas a partir de las cuales se pueden o debe generar estándares de competencia para la evaluación de los estudiantes.

Esta primera propuesta se realizó a partir de la consulta documental, considerando la bibliografía utilizada en uno de los módulos del plan de estudios de la carrera en cuestión, dicho módulo se enfoca en gran parte en la gestión de proyectos. No obstante, para que esta propuesta sea un instrumento válido debe ser sometida a un proceso revisión por parte de profesores, empleadores, egresados de la carrera, entre algunos otros actores, esto por medio del método de grupos focales. Esta actividad contribuirá con la elaboración de un instrumento validado por los diferentes actores del proceso de aprendizaje.

Finalmente, es necesario destacar que la propuesta presentada en este avance de investigación debe ser acompañada por un instrumento de evaluación de competencia (IEC), el cual debe ser elaborado una vez que el estándar de competencia y sus componentes se establezcan de manera definitiva, ya que el IEC es el mismo estándar de competencia con la asignación de pesos relativos, dicha asignación debe realizarse a partir del grupo técnico que se conforme para la validación del estándar de competencia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Barrón Tirado, Concepción (2000). “La educación basada en competencias”, en Formación en competencias y certificación profesional. Pensamiento Universitario., núm. 91, Tercera época. México: CESUN-UNAM.
- CECLUCR (2013). *Grupo semilla de funcionarios costarricenses*. Retraído 15 Abril 2013, de Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica Web site: [www.cicap.ucr.ac.cr](http://www.cicap.ucr.ac.cr)
- CINTERFOR. (1997). *La normalización y certificación de competencias laborales: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Retraído 29 de Enero de 2014 de Cinterfor Web site: [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)
- CONOCER (2013). *El CONOCER firma convenio de colaboración Con la Universidad de Costa Rica y la Universidad Tecnológica de Tijuana* . Retraído do 14 Febrero de 2014, de Boletín de prensa del CONOCER Web site: [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)
- DGSC. (2012). Costa Rica estudia experiencia mexicana en Gestión por competencias para aplicarla al sector público. Retraído 18 Octubre 2013, de Boletín de prensa del DGSC Web site: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)
- DGSC (2013). La DGSC asume reto para desarrollar estándares de competencias. Retraído 18 Octubre 2013, de Boletín de prensa del DGSC Web site: [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)
- EAP (2014). *TFG una semilla al sistema nacional de competencias de Costa Rica*. Retraído 10 Abril 2014, de Trabajos Finales de Graduación Web site: [www.eap.ucr.ac.cr](http://www.eap.ucr.ac.cr)
- Entrevista al señor Cristiam Barquero Gamboa, egresado de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Mayo, 2013
- PROCOMCAP (2013). *Cuerpo Académico Productividad, Competitividad y Capital Humano de la FCA-UABC*. Retraído 18 Agosto 2013, de Líneas de investigación Web site: [www.procomcap.com](http://www.procomcap.com)
- Martínez Gutiérrez, R. (2013) “Certificación de competencias laborales en la administración pública, el modelo y su metodología,” *Revista Dirección General de Servicio Civil*, 20 (32), 68-77.
- Martínez Gutiérrez, R. (2013) “Prospectiva de la certificación de las competencias laborales en la administración y función pública,” *Revista Dirección General de Servicio Civil*, 20 (33), 83-97.
- Martínez Gutiérrez, R. (2012). “Quinta Hélice Sistémica (QHS), un modelo para el desarrollo de políticas públicas”. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, 20 (101), 28-51.



MIDEPLAN (2010) Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN (2012) Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno. San José, Costa Rica.

OIT. (1993). *Formación Profesional*. Retraído el 20 de Noviembre de 2012, de Web site: [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)

WEF. (2013). *Reporte del Índice Global de Competitividad 2013-2014*. Retraído el 14 de Diciembre de 2013, de Web site: <http://www3.weforum.org>

