

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR  
BASADO EN COMPETENCIAS Y SU PLAN DE IMPLEMENTACIÓN  
PARA LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ÉNFASIS  
EN GESTIÓN PÚBLICA DE LA  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para  
optar al grado y título de Maestría Profesional en Gestión Pública

PATRICIA ALFARO CHAVES  
KATHERINE ROMERO GONZÁLEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica  
2016

## **Dedicatoria**

**Katherine**

A mamá, quien hizo de mi todo lo que soy. A mis hermanos Daniela y Luis Diego y a todas aquellas personas que nunca han dejado de creer en mí.

A Dios gracias por permitirme cosechar un éxito más en mi vida profesional.

**Patricia**

A mi mamá, ese ser humano que soporta y sale avante con lo inimaginable. En memoria de mi papá.

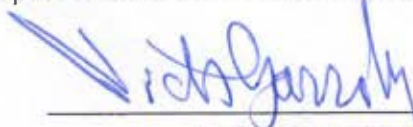
Y gracias a mis amigos... mi familia adoptada con los años. Los que me escuchan, los que están a mi lado.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudio de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gestión Pública."



---

M.Sc. Olman Villareal Gúzman  
**Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado**

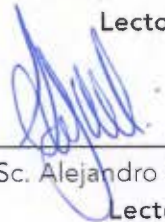


---

M.Sc. Víctor Garro Martínez  
**Profesor Guía**


---

M.Sc. Mayela Cubillo Mora  
**Lectora**



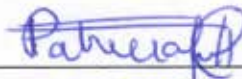
---

M.Sc. Alejandro Calvo Castillo  
**Lector**



---

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera  
**Representante, Dirección Programa de Posgrado  
en Administración Pública**



---

Patricia Alfaro Chaves  
**Sustentante**



---

Katherine Romero González  
**Sustentante**

# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	II
HOJA DE APROBACIÓN.....	III
RESUMEN.....	VI
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
<b>CAPÍTULO I</b>	
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.5. MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS PARA EL DISEÑO CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	34
1.1 LA NECESIDAD DE UN CAMBIO .....	34
2.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
<b>CAPÍTULO III</b>	
POSGRADO: SIMILITUDES Y EXPERIENCIAS RELEVANTES.....	59
3.1 POSGRADOS INTERNACIONALES: SIMILITUDES Y EXPERIENCIAS RELEVANTES.....	59
3.2 RESUMEN CURRICULAR DE LAS MAESTRÍAS .....	62
3.2 POSGRADO NACIONAL: SIMILITUDES Y EXPERIENCIAS RELEVANTES.....	69
<b>CAPÍTULO IV</b>	
PERCEPCIÓN DE LA MAESTRÍA.....	71



4.1	ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	71
4.2	CONVERSATORIO CON PROFESORES.....	76
4.3	ENTREVISTAS .....	78
<b>CAPÍTULO V</b>		
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR MALLA CURRICULAR BASADA EN COMPETENCIAS.....		
		83
5.1	PROPUESTA DE MALLA CURRICULAR.....	83
5.2	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	89
<b>CONCLUSIONES.....</b>		
		94
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		
		95
<b>ANEXOS.....</b>		
		99

# Resumen

Alfaro Chaves, Patricia & Romero González, Katherine. "Propuesta de diseño curricular basado en competencias y su plan de implementación para la maestría profesional en administración pública, énfasis en gestión pública de la Universidad de Costa Rica". Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gestión Pública. Universidad de Costa Rica, octubre de 2016.

DESCRIPTORES: Universidad de Costa Rica, diseño curricular, competencias, maestría profesional, gestión pública, Administración Pública.

Para generar un cambio en la Administración Pública costarricense los funcionarios públicos deben contar con el conocimiento necesarios para ejecutar políticas públicas exitosas. La creación de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública nace debido a la necesidad de darle las herramientas necesarias a este recurso humano para generar el cambio. Como parte de las nuevas demandas en perfiles profesionales y los cambios del sector productivo, crece la demanda de profesionales con mayor y mejores conocimientos, aunado a la necesidad de destacarse por diferenciación a través de la obtención de un título de posgrado.

Lo anterior, plantea el reto en la presente investigación: ¿cómo rediseñar la actual malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, de manera que exista pertinencia entre el perfil de egreso y los

componentes de la estructura curricular, considerando las demandas sociales y laborales del sector público costarricense?

La investigación logra sintetizar un planeamiento teórico sobre gestión pública y especialmente sobre el diseño curricular basado en competencias y su metodología de implementación (Capítulo I y II). Lo anterior se complementa con un estudio comparativo de posgrados a nivel internacional y uno nacional sobre maestrías con énfasis en gestión pública (Capítulo III). Asimismo, se obtiene una intervención con actores pertinentes a la maestría, para conocer su percepción de la misma (Capítulo IV).

Finalmente, esta recolección de información permite generar la propuesta del plan de acción para proponer una nueva malla curricular de posgrado, bajo un enfoque de competencias. La propuesta curricular se enriquece con la presentación de un plan de acción, donde se generan tres metas estratégicas y sus respectivas acciones para poder realizar un proceso de actualización del plan de estudios y una autoevaluación del posgrado. (Capítulo V).

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Descripción de la interrelación de fases del enfoque cualitativo .....	24
Ilustración 2 Programa de estudios, U Chile. Horario ejecutivo.....	66
Ilustración 3 Programa de la maestría, CIDE.....	67
Ilustración 4 Ejemplo de invitación a grupo focal .....	77
Ilustración 5 Propuesta de temas. Leonardo Castellón.....	80
Ilustración 6 Propuesta de temas. Carlos Palma .....	82
Ilustración 7 Propuesta del énfasis en gestión pública .....	85
Ilustración 8 Propuesta de competencias .....	86

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Valoración del servicio de la maestría .....	74
Gráfico 2 Opciones de énfasis.....	75

## Lista de abreviaturas

CINDA	Centro Interuniversitario de Desarrollo.
CONARE	Consejo Nacional De Rectores.
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
OAICE	Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa.
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior.
UCR	Universidad de Costa Rica.

# Capítulo I

## Antecedentes de la investigación

---

### 1.1. Antecedentes

En el año 1978 ante la necesidad de dotar al país de profesionales capacitados para afrontar las principales problemáticas nacionales y lograr una transformación del sector público costarricense, la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica propone un proyecto con el objetivo de crear un programa de Maestría en Administración Pública.

Dicho proyecto fue justificado por la ausencia de un posgrado en el área, además de la necesidad manifestada por los países del istmo de formar profesionales competentes en el espacio de Administración Pública. Se evidenció que los funcionarios que ocupaban puestos públicos eran profesionales provenientes de otras disciplinas y carecían de preparación académica en la comprensión del marco conceptual de la función pública, así como en la aplicación de instrumentos técnicos en el ejercicio de sus funciones. Cabe resaltar que el proyecto recibió apoyo por parte del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), debido a la congruencia con su misión y objetivos (Maestría en Administración Pública, 1999).

La Maestría de Administración Pública fue establecida a partir del año 1979 e inició sus actividades académicas oficialmente en 1981 con la apertura de la primera



promoción de la maestría académica en Administración Pública. (Maestría en Administración Pública, 2005).

En el año 1992 se abordó la primera promoción de la Maestría en Administración de Cooperativas tanto en modalidad profesional como modalidad académica. A través de una reforma curricular en el año 1999 el programa desarrolló diversos énfasis en modalidad profesional: énfasis en Gestión Pública y el énfasis en Administración de Cooperativas. (Maestría en Administración Pública, 1999).

Posteriormente, se da la creación de los siguientes énfasis:

- 2002. Creación del énfasis en Administración Aduanera y Comercio Internacional (aprobado por CONARE), dando inicio en el año 2008.
- 2003. Creación del énfasis en Administración de Contratos Públicos (aprobado por CONARE), el cual inició en el año 2007.

En su trayectoria, la maestría ha contribuido con la formación y desarrollo de más de trescientos estudios de la gestión pública en los diversos énfasis, así como el desarrollo de investigaciones en áreas tales como:

- la regionalización y la desconcentración,
- las políticas fiscales y tributarias,
- la modernización del sector educación,
- las políticas del sector vivienda,
- las políticas en salud,
- la reorganización estatal,
- los procesos de planificación estratégica en el gobierno central y en las instituciones públicas, entre muchos otros.

Actualmente, los temas de mayor vigencia, se concentran en:



1. pobreza y políticas sociales;
2. el desarrollo local y las formas asociativas;
3. las políticas de modernización del sector público.

Finalmente, el quehacer académico en formación, investigación y acción social han permitido el desarrollo de estrechos nexos de cooperación, tanto a nivel de la región centroamericana, como en el resto del continente americano<sup>1</sup>.

## **1. 2. Planteamiento del problema**

Las instituciones de educación superior han jugado un rol fundamental en el desarrollo de nuevos conocimientos, a través de la difusión y aplicación de los saberes, los cuales se ven marcados por los cambios de la sociedad en los diferentes ámbitos de aplicación. Estos cambios implican nuevas necesidades, que se manifiestan en la demanda de nuevos perfiles profesionales, cambios en el mercado y en el sector productivo. Por lo anterior, crece la demanda de profesionales con mayor y mejores conocimientos, aunado a la necesidad de destacarse por diferenciación a través de la obtención de un título de posgrado.

---

<sup>1</sup> El programa contó con convenios de cooperación con las universidades de: Honduras, El Salvador y Panamá en Centroamérica; las universidades de: Sherbrooke, Javeriana, Chile, y Federal Rural de Pernambuco para constituir el Comité de Dirección de la Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (UNIRCOOP). Además desarrollaron diversas cooperaciones con la Escuela Nacional de Administración Pública de Québec; el Instituto Nacional de Administración Pública de México, y el Instituto Nacional de Administración Pública de la Universidad de Chile. Finalmente, otros vínculos de cooperación incluyen la participación en diversos proyectos con universidades europeas en España, Italia y Francia.

Particularmente el sector público costarricense ha sufrido una serie de transformaciones relacionadas con factores sociales, culturales y productivos, por lo cual es inminente la necesidad de una revisión de las actuales tendencias internacionales que existen en materia de formación a nivel del posgrado en Administración Pública. El objetivo es implementar mejoras a la actual malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, por medio de la auto evaluación y el rediseño, como inicio de un proceso hacia la acreditación de la misma.

En correspondencia al problema planteado, se pretende responder a la siguiente interrogante:

¿Cómo rediseñar la actual malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, de manera que exista pertinencia entre el perfil de egreso y los componentes de la estructura curricular, considerando las demandas sociales y laborales del sector público costarricense?

Al dar respuesta a esta pregunta, se brinda una propuesta de estructura curricular en correspondencia a las actuales demandas del sector público costarricense, considerando las principales tendencias educativas, la opinión de expertos en la materia y la percepción de los egresados sobre el impacto que ha generado la certificación en su ámbito laboral.

Un punto central de la investigación es el aporte de un plan estratégico de implementación de la malla curricular, previa a un proceso de auto evaluación.

### **1.3. Justificación**

El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, en su normativa vigente para planes de estudio de posgrado del Sistema de Estudio de Posgrado y su coordinación con CONARE, y en particular su Reglamento y el artículo 4 del Consejo Universitario No. 3849, definen los conceptos de maestría académica y maestría profesional:

*Maestría académica: Maestría en Ciencias, Humanidades o Artes, que profundiza y actualiza conocimientos principalmente para realizar investigación que genere nuevo conocimiento. La investigación constituye su núcleo generador, al menos 30% de la Carga Académica del estudiante se dedicará a la investigación o tesis de grado, que deberá defender ante un tribunal. Se otorgará un diploma con el grado de Magíster Scientiae, Litterarum o Artium, con un paréntesis que indicará la disciplina correspondiente.*

*Maestría profesional: Es la maestría en la disciplina correspondiente que profundiza y actualiza conocimientos con el objeto de analizarlo, sintetizarlo o transmitirlo. Su plan de estudios estará centrado en cursos y trabajos teórico prácticos. Los informes de investigación o extensión serán parte de los cursos por lo que no es requisito para graduarse la defensa de un trabajo final de graduación. Culmina con un Diploma que otorga el Grado de Magíster en la disciplina que ha profundizado.*

Por otra parte, el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), establece las características esenciales de la maestría profesional:

*“Procuran profundizar en un área del conocimiento y permiten el desarrollo de competencias; siendo su enfoque la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional, a través de la asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos. El trabajo de graduación está dirigido entre otras posibilidades al estudio de casos, la solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular.”*

En este marco institucional en el cual opera el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Costa Rica, debe visualizarse la revisión del Posgrado en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, la cual ha sido estructurada como una maestría profesional desde 1999.

#### APORTE HISTÓRICO

La presente investigación abarca el entorno institucional y su contexto entre los diferentes estadios de la Administración Pública como campo de estudio. A finales del siglo XIX con el estudio clásico de Wilson y los posteriores aportes de las ciencias administrativas, el derecho administrativo público y la contribución de la ciencia política; la disciplina ha enfrentado los dilemas propios de las ciencias sociales y su crítica a sus métodos y científicidad. Asimismo, otras disciplinas como psicología, trabajo social, economía, sociología, matemática entre otros también le han conferido un carácter para algunos de ciencia fragmentada y otros más rigurosos como una ciencia en gestación.

En este marco también se sitúa la tendencia u orientación de la disciplina hacia una perspectiva denominada como gestión pública, que toma mayor fuerza a partir de los años setenta y ochenta del siglo XX. Esta tendencia ocasionó una revisión de



conceptos que incluso la situaron en un debate, de si esta "nueva gestión pública" podría sustituir la "vieja" Administración Pública.

En este marco de la construcción del conocimiento de la Administración Pública, el presente trabajo pretende aportar debate desde las discusiones más recientes sobre gestión pública y su relación con la Administración Pública, como un referente fundamental en la revisión del plan de estudios.

#### APORTE PARTICIPATIVO

Asimismo, se busca aportar referentes teóricos de modo que aporten al diseño y revisión del plan de estudios. De igual forma, en la singularidad del énfasis en Gestión Pública, el presente trabajo aportará en forma novedosa, instrumentos y técnicas de análisis para orientar la revisión del plan, tanto en sus contenidos como en las valoraciones de diversos grupos (egresados, estudiantes activos, personal docente), para favorecer un espacio de consulta y ofrecer una perspectiva participativa en la recopilación de insumos.

Finalmente, esta investigación al emerger del propio énfasis aportará para la orientación de acciones a corto y mediano plazo, por medio de una propuesta de plan estratégico. También será novedoso en cuanto ejercicio que reviste una revisión teórica, así como la consulta con actores clave en el proceso de formación. Por ende, se espera que la investigación aporte al trabajo del personal docente y la futura formación de profesionales en este campo, al contribuir en el fortalecimiento de capacidades en organizaciones de interés público.

## 1.4 Objetivos de la Investigación

### OBJETIVO GENERAL

Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector público costarricense, en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el logro de este objetivo se delinearon cuatro objetivos específicos, los cuales se desarrollaron en las actividades pertinentes del trabajo final de graduación, focalizándose en:

*Elaborar un diagnóstico de la oferta académica nacional e internacional que permita identificar las principales tendencias de las maestrías con énfasis en Gestión Pública.*

*Analizar el contexto laboral de los estudiantes activos y egresados del énfasis por medio de un estudio de percepción que aborde las condiciones en el ejercicio de su puesto de trabajo y la perspectiva de sus empleadores, en relación a las*

competencias generales y específicas desarrolladas durante el proceso de formación académica.

*Diseñar una propuesta de malla curricular para el énfasis en Gestión pública que considere las principales tendencias académicas, las condiciones del mercado laboral y las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social.*

*Proponer un plan estratégico dirigido hacia la implementación de la malla curricular, que aborde componentes relacionados con el personal docente y de apoyo requerido y las relaciones intra e inter organizacionales en el ámbito nacional e internacional.*

## **1.5. Marco Conceptual**

### 1.5.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública puede ser considerada como una manifestación tangible de la organización de la sociedad y está presente desde las primeras civilizaciones como los sumerios, hititas, persas y posteriormente imperios como el egipcio, griego, romano, indio, chino y Bizancio en la antigua Constantinopla. (Sánchez, 2001)

Este origen diverso sugiere sin duda una mayor complejidad para acotar una definición sobre Administración Pública, no obstante es posible ubicar una mayor precisión a partir del siglo XIX, toda vez que la consolidación de los Estados-Nación



implicó necesariamente un territorio y fronteras delimitadas para el ejercicio de una soberanía y un pueblo (soberano) con capacidad para decidir sobre los destinos de este Estado mediante la elección de un cuerpo de funcionarios que paulatinamente se especializaron en labores complejas como la seguridad, extracción de recursos de la sociedad (impuestos), y posteriormente asumir funciones en ámbitos aparejados a la evolución de los derechos de políticos, económicos y sociales, es decir de primera, segunda y tercera generación respectivamente y más recientemente ambientales e incluso derechos de animales y plantas.

Definiciones clásicas de Administración Pública se pueden ubicar en el siglo XIX y por ejemplo el autor Alemán Stein (1865) señalaba sobre la Administración Pública como la *"...actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por tanto, la vida propiamente exterior del Estado, propiamente lo que se llama administración del Estado"* (Sánchez, 2001).

Marschall Dimock (1937), precisa una relación de la Administración Pública con el gobierno que sin duda hoy es inobjetable y señala que:

*"... la administración se refiere al qué y al cómo del gobierno. El qué es la sustancia, el conocimiento técnico de un campo, que capacita al administrador para llevar a cabo su tarea. El cómo son las técnicas de gerencia, los principios que llevan al éxito los programas cooperativos. Cada uno de estos dos elementos es indispensable, juntos forman la síntesis que se llama administración"* (Sánchez, 2001).

Un aspecto de fundamental importancia en la disciplina de la Administración Pública es su diferenciación de la administración general; es decir, que existe un campo especializado en Administración Pública que no podría ser homologado al

campo de la administración general. En esta línea, Guerrero (1974) establece cinco factores que diferencian a la Administración Pública de la administración general, que son fundamentales para delimitar una idea del campo de estudio. De acuerdo con Guerrero se pueden enumerar los siguientes:

a) **alcance del campo de estudio.** *“administración general se refiere al estudio de los esfuerzos cooperativos efectuados en cualquier clase de organización; es decir, el alcance de su campo es general. La administración pública, en contraste, involucra el estudio de las organizaciones que tienen un carácter público; es decir, el alcance de su campo es específico. La sociedad está integrada por diversas instituciones, una de las cuales y muy principal es el Estado.”*

b) **esferas de acción.** *“La administración pública circunscribe su acción y su estudio a la esfera de actividades del Estado. No obstante, el Estado es la institución social más extensa y compleja, por lo que la esfera de acción de la administración pública es en mayor escala que la esfera de acción de la administración general; la dimensión de Estado es tal, que el resto de las instituciones esenciales se ven empujadas frente a su magnitud”*

c) **referencia a la estructura y el estudio del poder.** *“La administración pública, en contraste, está involucrada en la estructura y el uso del poder político; éste se distingue, frente a otras formas de ejercicio del poder, por el carácter coercitivo y difuso de un ejercicio en la sociedad. El Estado se fundamenta en el ejercicio del poder político como monopolio legítimo del uso de la fuerza física dentro de un ámbito territorial, por parte de su cuadro administrativo, es decir, por parte de la administración pública”.*

d) **sesgo de la categoría "pública".** *“La ciencia de la administración trata con fines de orden particular, porque los procesos que estudia conllevan la satisfacción de un propósito individual, aunque en su consecución están involucrados los esfuerzos de una agrupación; la administración pública, en contraste, estudia y le conciernen los objetivos que la sociedad en su conjunto se plantea dentro de la institución estatal”.*

e) **planteamiento de fines** "... la administración pública estudia y le conciernen los objetivos que la sociedad en su conjunto se plantea dentro de la institución estatal. En consecuencia, los fines de la administración pública tienen un carácter colectivo, público, en tanto que los objetivos de la administración general, por referirse a cada esfera social en particular, tienen un carácter privado".

Sánchez (2001), ubica a la Administración Pública con cuatro campos asociados: el Gobierno, el Estado, el Poder Ejecutivo y los asuntos públicos. Sobre el Gobierno es necesario hacer mención a Wilson (1887) que visualizaba la Administración Pública como:

*"...la parte más visible del gobierno, es el gobierno en acción, es el poder ejecutivo el que actúa, el aspecto más visible del gobierno y es, desde luego, tan vieja como el gobierno mismo" lo cual implica una "ejecución sistemática del derecho público. Cada aplicación especial, particular, de la ley general, es un acto de administración" (Sánchez, 2001).*

Es importante señalar que el aporte de Wilson hacia el estudio y consolidación de una disciplina sobre la administración propició un debate sobre la separación y que posteriormente se constituyó en una falsa dicotomía entre Administración Pública y política.

Es oportuno reseñar la síntesis que hace el Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, sobre la necesidad de revitalizar el papel de la Administración Pública para brindar un apoyo eficaz a la reducción de la pobreza y el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio. Sobre la Administración Pública señala este Comité:



*“La administración pública, en su condición de una organización burocrática, está concebida para trabajar en el marco de un conjunto de normas con una autoridad jurídico-racional legítima que le ha sido delegada y con conocimientos especializados, imparcialidad, continuidad, rapidez, precisión, previsibilidad, uniformidad, integridad y profesionalidad, para satisfacer el interés público general. Como instrumento del Estado, se espera que garantice la base fundamental del desarrollo humano y la seguridad, incluidas la libertad de las personas, el resguardo de la vida y los bienes, la justicia, la protección de los derechos humanos básicos, la estabilidad y la solución pacífica de los conflictos en la asignación y distribución de recursos o en otras circunstancias. Desde este punto de vista, una administración pública eficaz sería indispensable para el mantenimiento del Estado de derecho”.*  
(ONU, 200)

#### 1.5.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN PÚBLICA

“La voz gestión pública ha tenido un empleo intenso en Francia desde tiempo atrás. Nació con la ciencia de la administración pública misma: Charless-lean Bonnin la usó Es pertinente hacer una diferenciación entre los conceptos de Administración Pública y gestión pública. Una valoración inicial es que la Administración Pública como disciplina tiene un objeto de estudio, el cual podríamos circunscribir a las diversas formas organizacionales que tiene el Estado; es decir esta entidad que comprende aspectos como la soberanía, territorio y el pueblo. Asimismo, tiene un estudio del objeto, es decir, un cuerpo de conocimientos sistematizados y organizados, como resultado de la aplicación de un método a realidades concretas. Esta sistematización ha generado teoría, técnicas e instrumental de análisis propio.

Por esta razón es que es fundamental ubicar el concepto de gestión pública y su relación con la Administración Pública. Un punto de partida se puede encontrar con Sánchez (2002), que sintetiza sobre el origen teórico de la gestión pública:

en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (*gestion des affairespubliques*). Para Guerrero (2001) es a partir de la década de 1980, que gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la Nueva Gestión Pública (*New Public Management*)."

Asimismo, Sánchez (2002) menciona la importancia de confundir gestión pública del *public management* y la gerencia pública, y no pretender que es un campo de estudio:

*"Desde un punto de vista teórico, el concepto de Gestión Pública" debe diferenciarse de sus progenitores: el Public Management y la Gerencia Pública; así como describir su origen como campo de estudio y su pretendido carácter científico para considerarse como disciplina." Mientras que la administración pública es un concepto que nace con Woodrow Wilson en 1887 y su objeto de estudio -actividades tan antiguo como el gobierno mismo, por su parte, el concepto de gerencia es más reciente, por lo que nos parece extremo intentar sustituir una tradición por una moda." Esta confusión original muestra la complejidad de contar con una aproximación que nos permita definir de manera clara a la gestión pública, para diferenciarla de la gerencia pública y por supuesto de la administración pública. En realidad el punto de partida es el uso del vocablo public management, que al introducirse en Europa y América, se convierte primero en gerencia pública (con los franceses) y después en gestión pública (por los españoles)".*

Sánchez (2002) es categórico en afirmar que la gestión pública está inmersa dentro del campo de la Administración Pública:

*"Desde el punto de vista teórico, la Gestión Pública representa una "orientación" o "campo de interés" que bajo un mismo objeto incluye una diversidad de investigaciones empíricas. En el nivel práctico, la gestión pública corresponde al conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar la administración pública en un organismo más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos ciudadanos en un contexto de globalización, interdependencia mundial y rápido avance tecnológico".*

Con base en el trabajo desarrollado por Sánchez (2002) se puede hacer un listado de conceptualizaciones sobre gestión pública de diversos autores:

- *“La gestión pública connota una orientación más agresiva, orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de instrumentos racionales. Según Ospina (1993) ésta es una concepción más integral, basada en la aplicación de conocimientos y técnicas modernas, apoyadas por ejercicios de reflexión sistemática de la práctica profesional en el contexto del trabajo.*
- *“Metcalfe (1999) sostiene que debe diferenciarse a la gestión y al control, ya que se utilizan como sinónimos. Una diferencia clave es que administrar no es controlar. Cuando se necesitan respuestas no rutinarias es cuando el control resulta inoperante y entran en el juego las características de la gestión: ingenio, creatividad, riesgo y resolución de conflictos.”*
- *“La gestión es una categoría intermedia. Supone la aceptación de la responsabilidad de dirigir un sistema cuando no es posible el control, y cuando los procesos ecológicos espontáneos producen resultados poco satisfactorios. Es un proceso de adaptación que avanza por experimentación, aprendizaje e innovación en un entorno cambiante. No es la promulgación de un programa preconcebido ni la aplicación de normas”.*
- *“Uvalle (1998) sostiene que la gestión pública no es en sí una teoría del gobierno, aunque realiza aportaciones a su funcionamiento y operación cotidiana. Su ventaja reside en la creación de capacidades que se orientan para que los gobiernos sean más eficientes”*
- *“La categoría gestión pública tiene diferentes acepciones. Se vincula en un primer momento a la noción de gobierno. El gobierno es el sistema de dirección que conduce con base en la institucionalidad a la sociedad. En un segundo momento, la gestión pública alude a un buen gobierno, el cual pretende lograr el interés público en la búsqueda de una vida de civilidad donde sobresalen el goce de las libertades civiles y políticas, así como un*



*constante mejoramiento de la calidad de vida en favor de los individuos, grupos y regiones”.*

Asimismo Sánchez (2001) sintetiza en dos valoraciones la gestión pública. La primera en el contexto del campo de estudio de la Administración Pública y la segunda en el contexto de la praxis de la Administración Pública:

1. *La Gestión Pública es el campo de estudio que representa una "orientación" de un mismo objeto de estudio: la Administración Pública. No es una ciencia debido a que no tiene objeto de estudio propio o que le sea exclusivo, por lo tanto, tiene un incipiente desarrollo en su campo de estudio. No obstante, es un conjunto de investigaciones basadas en estudios de casos y con predominancia empírica, aplicable e institucional.*
2. *La gestión pública es la parte más dinámica de la Administración Pública, que se define como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan para alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como en el exterior mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales”.*

Definido el concepto de Administración pública y Gestión pública, se hace necesario abordar otro concepto clave de la investigación, el diseño curricular basado en competencias.

### 1.5.3 DISEÑO CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS

#### CURRÍCULO

En el marco de los distintos procesos de cambio en los que se ven inmersos los centros de estudio, es necesaria la constante revisión de los programas que



componen la malla curricular existente, esto con el propósito de adecuarlos a las demandas sociales y económicas que exige el entorno laboral.

Por tanto, la planeación universitaria de los planes de estudio en el ámbito de los posgrados debe ser pensada considerando los conocimientos académicos y la forma en que el profesional pondrá en práctica la teoría en su entorno laboral.

Arnaz (1981), define el currículo como:

*“El plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinante de enseñanza – aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa”*

Además, lo describe como un conjunto interrelacionado de conceptos, proposiciones y normas estructurado en forma anticipada a acciones que se quieren organizar. En síntesis, una construcción conceptual destinada a conducir acciones, pero no las acciones mismas, si bien, de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan.

Para Quesada, Cedeño y Zamora (2001) la forma de entender el currículo debe corresponder a una construcción social en la que el sujeto del currículo es un ser social, histórico, concreto y reflexivo, que posee un sistema de creencias. Junto a una relación dialógica entre el docente y el estudiante, donde los alumnos interactúan con otros alumnos, con los profesores y su propio pensamiento.

De lo anterior se desprende la idea de que tanto estudiantes como profesores convierten el currículo en su experiencia cotidiana, aportando a ello, su experiencia e interacción diaria con otros actores provenientes de diversas disciplinas.

## DESARROLLO CURRICULAR

Quesada et al. (2001) definen el desarrollo curricular como un proceso de construcción social, en el cual se toman decisiones que conducen a la elaboración y puesta en práctica de propuestas curriculares pertinentes, oportunas y flexibles. En la cual intervienen tres fases: el diseño, la ejecución y la evaluación.

**FASE DE DISEÑO:** se entiende como el proceso de planificación del currículo, en esta etapa se define el proceso de selección, organización y evaluación del contenido curricular.

**FASE DE EJECUCIÓN:** en esta etapa se da énfasis a la elaboración de un plan de acción y su implementación. Implica el establecimiento de mecanismos de coordinación vertical y horizontal, con el fin de generar procesos participativos que permitan a los diferentes actores involucrados el análisis y la reflexión de lo propuesto.

**FASE DE EVALUACIÓN:** en esta etapa se inserta tanto el currículo y los elementos que lo conforman, como los sujetos que se relacionan de manera directa o indirectamente con él. Es decir académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, egresados y organizaciones profesionales, presentes en el debate curricular, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana.

### 1.5.4 FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

El propósito específico de usar competencias en el diseño curricular para el desarrollo de las condiciones de empleabilidad es aumentar la posibilidad de transformar las experiencias de aprendizaje en resultados organizacionales basados en desempeños. (González, Herrera y Surita, 2009)

Las competencias deben guardar estrecha relación con los propósitos institucionales, ya que el objetivo de dicho modelo será maximizar las competencias del egresado de forma que este pueda completar una tarea y producir un resultado que sea valioso tanto para el mismo como para la organización.

Para Zúñiga, Poblete y Vega (2009) en el caso particular de la educación superior la incorporación de las competencias al lenguaje y los saberes universitarios responde a diversos motivos, siendo unos de los principales el de acercar la universidad a la sociedad y al ámbito laboral y desarrollar una enseñanza más práctica y útil para los estudiantes.

Esta metodología educativa trabaja en la formación en el "ser, en el pensar, el hacer y el saber, y el aprendizaje logrado por medio de la convergencia de estas cuatro dimensiones da lugar a los llamados aprendizajes significativos, que son los aprendizajes en los cuales el sujeto del proceso de formación reconfigura la información nueva con la experiencia, permitiéndole así integrar grandes cuerpos de conocimiento con sentido. De esa integración entre conocimiento con sentido y experiencia resulta el desarrollo de la competencia" (Salas, s.f.); la cual le permite al estudiante empoderarse de los contenidos estudiados al desarrollar a través de su formación la capacidad de aplicarlos y de relacionarse con el contexto de aplicación de su campo de estudio.

Como señala Martínez y Echeverría (2009) citando a Valverde 2001 “la capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo”.

De lo anterior se evidencia la necesidad de orientar el diseño curricular a incrementar la pertinencia de los programas académicos acorde con las necesidades y desafíos del entorno laboral actual, proporcionando a los alumnos una formación más práctica orientada al saber hacer.

Zúñiga, et al (2009) establecen que los programas o planes de estudio de formación basados en competencias deben caracterizarse por:

- *Enfocar la actuación, la práctica o aplicación y no el contenido.*
- *Mejorar la relevancia de lo que se aprende.*
- *Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.*
- *Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.*
- *Favorecer la autonomía de los individuos.*
- *Transformar el papel del profesorado hacia una concepción de facilitador.*

Uno de los principales retos de un modelo curricular basado en competencias es conducir exitosamente al profesorado hacia un proceso de adaptación el cual implica la adecuación en el modelo de enseñanza, acompañado del seguimiento y evaluación continua del estudiante.



## **1.6. Metodología de la investigación**

### 1.6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación se considera con una mayor predominancia del enfoque cualitativo, dado que se indaga en un ambiente natural (posgrado de Gestión Pública) y no se fundamenta estrictamente en la estadística, sino que hará uso de técnicas cualitativas para recopilar datos de los grupos de interés vinculados con el posgrado como personal docente, estudiantes activos, egresados y empleadores del sector público.

La recopilación de estos datos permitirá el análisis de realidades subjetivas alrededor del tema de investigación y por ende no podría desarrollarse de manera secuencial tal y como podría visualizarse en el enfoque cuantitativo.

El trabajo indagará en los significados, mediante la interpretación de los datos en el contexto institucional del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica y las realidades de la Unidad Académica base del énfasis en Gestión Pública, es decir, la Escuela de Administración Pública. En esta realidad será fundamental la valoración de los estudiantes y personal docente. Asimismo, se incluye el contexto de la Administración Pública costarricense, al valorar la perspectiva de los egresados y empleadores.

De igual forma se revisará en el marco del contexto de la disciplina de la Administración Pública y la relación con el origen del concepto la gestión pública

y como se circunscribe como una orientación dentro del campo de estudio de la Administración Pública.

Para Hernández(2010) el enfoque cualitativo tiene como guía áreas o temas significativos de investigación, no obstante:

*“...en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular”.*

Una diferencia fundamental con el enfoque cuantitativo es que su naturaleza no es secuencial, sino circular. Entre sus principales características las siguientes Hernández (2010):

1. *“El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo*
2. *Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.*

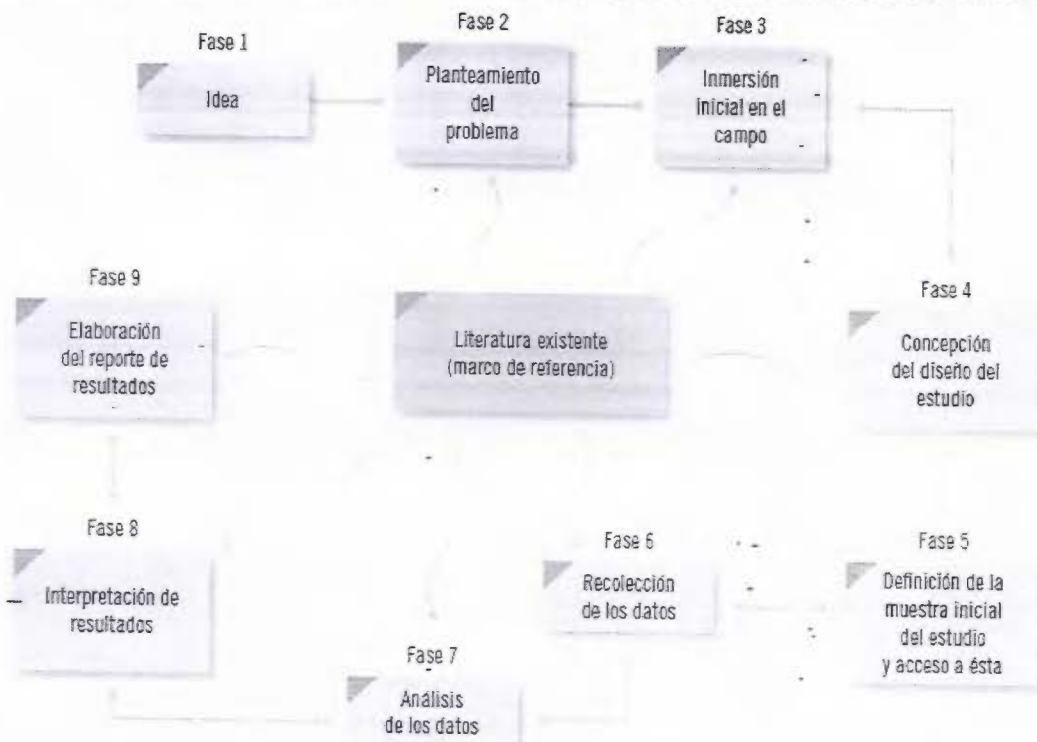
3. *En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.*
4. *El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales."*
5. *Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.*
6. *El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el "todo" sin reducirlo al estudio de sus partes.*
7. *El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.*
8. *La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).*
9. *Postula que la "realidad" se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo convergen varias "realidades", por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos."*



10. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, regularmente no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
11. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo "visible", lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos".

La siguiente ilustración ejemplifica la dinámica de la investigación cualitativa y como no es posible que se diseñe de una forma secuencial, sino que implica revisión y reinterpretación de los constructos teóricos conforme se obtengan evidencias a partir del análisis de los datos.

ILUSTRACIÓN 1 DESCRIPCIÓN DE LA INTERRELACIÓN DE FASES DEL ENFOQUE CUALITATIVO



Fuente: Henández Sampieri, 2010.

## 1.6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.2.1 DESCRIPTIVO

Se parte del análisis del contexto nacional e internacional con el objetivo de establecer las principales tendencias de estudio en materia de Administración Pública. A su vez se realizará el análisis de las variables estudiadas con el fin de dar respuesta a interrogantes sobre el impacto de los conocimientos adquiridos y su incidencia en la mejora del desempeño laboral.

### 1.6.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

*“especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” y su valor reside en “útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (Hernández, 2010).*

La investigación tiene un carácter descriptivo dado que parte de un contexto institucional de una comunidad académica determinada en la Universidad de Costa Rica. Asimismo, se reconoce que existe una disciplina de estudio que presente sus logros y desafíos y en particular en campo de la gestión pública constituye una orientación relativamente reciente dentro del campo de estudio de la Administración Pública.

### 1.6.2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información bibliográfica que dará sustento teórico y metodológico a la investigación se obtendrá a partir del análisis documental. Se realizarán grupos focales con egresados, estudiantes activos y empleadores, para la recolección de datos cualitativos.

#### Fuentes de Información

- Fuentes documentales
  - Base de datos del Posgrado en Administración Pública
  - Estudios sobre nuevas tendencias en la Administración Pública
  - Planes de Estudio de Universidades Internacionales
  
- Fuentes Bibliográficas
  - Libros
  - Archivos de instituciones públicas
  - Artículos de opinión
  - Noticias de periódicos
  - Grupos Focales

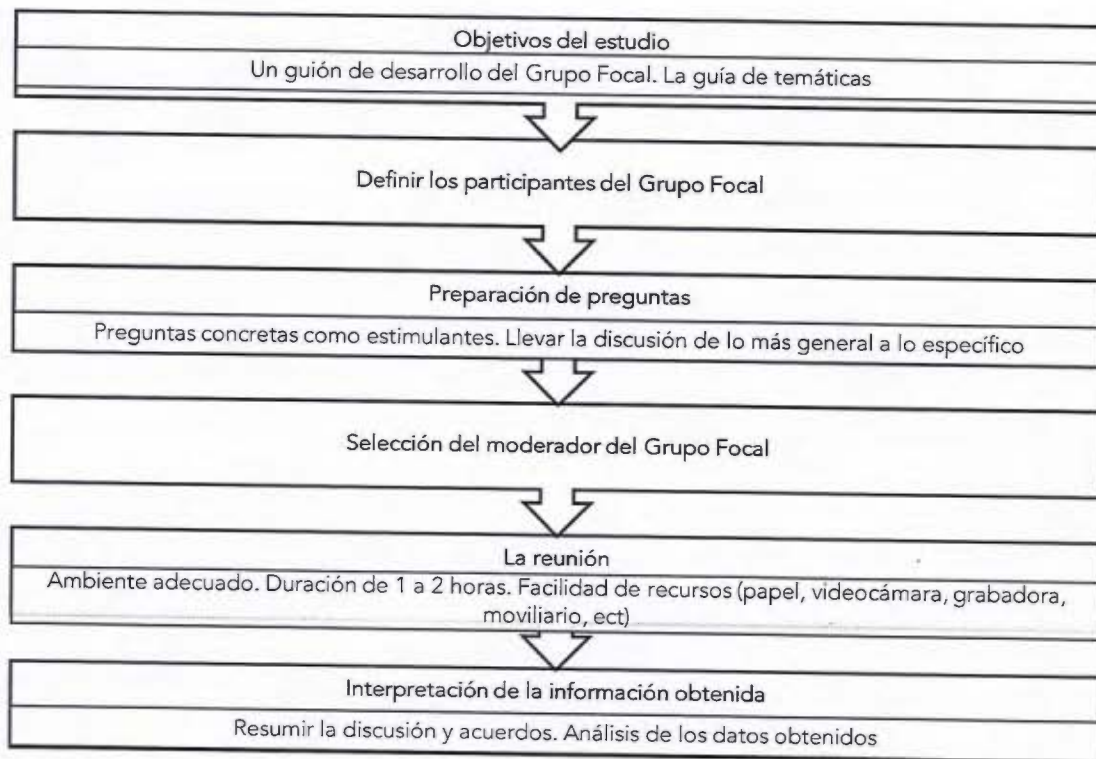
Para la recopilación de información se priorizará la consulta de las fuentes primarias pertinentes al objeto de estudio. No obstante, la utilización de fuentes secundarias será supeditada a la calidad de las fuentes y la no disponibilidad de fuentes primarias.

#### GRUPOS FOCALES

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos

seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

El principal propósito de esta técnica es conocer más afondo sobre las oportunidades de mejora del posgrado desde la experiencia de estudiantes (activos y egresados) y profesores asociados a la maestría.



Fuente: Construcción propia a partir de "Guía para grupos focales".



## GUÍA DE TRABAJO

### *Objetivos*

- Identificar las principales oportunidades de mejora del énfasis en Gestión Pública.
- Determinar las competencias adquiridas por los egresados del énfasis en Gestión Pública.
- Establecer que nuevos contenidos temáticos (conocimientos teórico – prácticos) pueden ser incluidos dentro del diseño curricular.

### GRUPO NO. 1. ESTUDIANTES ACTIVOS

- Mujeres y hombres (trabajadores (as), egresados y estudiantes activos del énfasis en Gestión Pública).
- Edad de 25 a 55 años.

### GRUPO NO. 2. ESTUDIANTES EGRESADOS

- Mujeres y hombres (Trabajadores (as), Jefes que tienen a su cargo egresados del énfasis en Gestión Pública)
- Edad de 35 a 65 años

### Grupo No. 3. PROFESORES

- Mujeres y hombres (trabajadores (as), profesores activos del énfasis en Gestión Pública).
- Edad de 30 a 60 años.

### *Características de los grupos focales y pertinencia para la investigación*

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se ha elegido como técnica cualitativa de trabajo la realización de diversos grupos focales. A continuación, se

desglosan las características principales de esta técnica y se evalúa la pertinencia de la misma para la recolección de datos en esta investigación particular.

Los 'focus groups' se caracterizan por ser una técnica de recolección de datos cualitativa diferente de los grupos de discusión, debido a que la modalidad es de entrevista estructurada y grupal. Con el uso de esta técnica se pretende que los integrantes de cada grupo (la recomendación es que sean entre 8 y 12) discutan y elaboren desde la propia experiencia una solución, conclusión, resolución, para un determinado hecho social que se quiere analizar. El grupo se compondrá entonces, de los integrantes previamente seleccionados y un moderador.

¿Qué variables se tienen en cuenta para la selección de los integrantes de un grupo focal? Lo más importante a tener en cuenta a la hora de diseñar el perfil de los integrantes es analizar qué variables pueden entrar en choque y opacar los resultados de la investigación. En muchos casos, la diferencia etaria se considera un obstáculo para la recolección de datos, y se realizan grupos por franjas de edad. Las variables más comunes a tomar en cuenta son: sexo, edad y status social.

En este caso, como los objetivos se relacionan con la estructura curricular de la Maestría en Administración Pública énfasis Gestión Pública, en relación con las demandas sociales y laborales del sector público, la división de los grupos según si son estudiantes, trabajadores o trabajadores con personal a cargo egresados de la maestría, es completamente pertinente.

Como podemos notar, en este caso el sexo no configura una variable que pueda obstaculizar la investigación, por lo tanto los grupos son mixtos.

¿Dónde se debe realizar el grupo focal?

El lugar a desarrollar la técnica es también una parte fundamental del diseño cualitativo para la investigación. El local debe reunir ciertas condiciones:

*"...un sitio agradable y sin ruido; una mesa pequeña y baja; y una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del diálogo. (...) el local ha de estar siempre separado del contexto real de la vida de los participantes y no debe ofrecer contradicción con los valores simbólicos del grupo..." (Orti, 1977)*

El citado autor aporta información muy importante para la óptima realización de esta técnica. Lo ideal es un lugar ameno y sin ruidos para evitar distracciones o que condicionen las respuestas de los participantes. No podemos olvidar que estamos generando un grupo que comenzará y se extinguirá en ese lugar. No formaban parte de un colectivo antes y dejarán de formar parte del grupo una vez abandonen la habitación, por lo tanto, se debe tratar de minimizar todos los elementos materiales que puedan sesgar las respuestas de los participantes.

¿Por qué es pertinente la realización de esta técnica?

Del análisis de los resultados de los tres grupos (con perfiles sustancialmente diferenciados) podremos obtener información para comenzar a diseñar modificaciones en la malla curricular previamente mencionada.

Por las características de cada grupo, conseguiremos una opinión formada mediante el discurso y la discusión entre iguales (ya sean estudiantes, trabajadores o jefes, y profesores). La combinación en el grupo 1 de estudiantes avanzados, egresados y trabajadores, ayudará a generar una discusión que se enfocará en la

inserción laboral y las condiciones laborales. Los participantes del grupo no tendrán mayor diferencia etaria pero sí habrán diferencias entre su situación con respecto a la maestría, lo mismo ocurre en el grupo 2 (entre trabajadores y jefes)

#### *El rol del moderador y la guía de trabajo*

Para realizar una guía de trabajo con los grupos previamente mencionados, no debemos olvidar que no se puede predecir qué ocurrirá en un grupo focal, o cómo se desarrollará la discusión. Para tener un control sobre ésta, el rol del moderador será de crucial importancia.

Al comenzar la reunión, el moderador se presentará y explicará la razón de su presencia, seguidamente debe agradecer la presencia de los participantes, y explicará los objetivos de la investigación, de esta forma introducirá el tema (Orti, 1977). Es importante destacar que: el moderador no debe ni puede introducir ningún juicio de valor sobre el tema en cuestión, y durante toda la reunión debe mantener su autoridad moral. El moderador debe ocuparse de mantener al grupo concentrado y siguiendo el hilo de la discusión, y asegurarse de que cada participante intervenga activamente.

También planteará preguntas, que no funcionarán como cuestionario (como en otras técnicas de investigación cualitativa) sino que serán utilizadas como disparadores para fomentar la discusión. Otra cuestión importante es que los grupos no deben tener una duración mayor a 2 horas, debido al desgaste que generan en los participantes, y tampoco mucho menor, ya que no se podrá obtener la información que se desea.



### *Cómo se interpretan los datos*

Luego de culminada la realización de los grupos, se transcribirán las grabaciones, se analizarán los relatos y las discusiones que se generaron en torno al tema de interés, y se discutirá con el resto de los investigadores para poder realizar un informe que plasme los resultados del grupo.

### *Preguntas disparadoras para cada grupo*

A continuación, desarrollamos una lista de preguntas que consideramos buenos disparadores para la discusión de grupo. No debe interpretarse ésta como una lista estructurada de preguntas a realizar, sino como una serie de interrogantes que planteamos respecto a la investigación y creemos pertinentes para oficial de disparadores en cada grupo de discusión.

Para el grupo 1. ¿Cómo valorarían el servicio ofrecido al estudiante (en materia de gestión académica) por parte de la maestría? Quienes aún estudian podrán expresarse sobre la parte curricular (por ejemplo), pero no de la misma manera que quienes egresaron, y quienes ya trabajan podrán aportar a la discusión desde la perspectiva de lo que supone la inserción al mercado laboral.

Para el grupo 2. ¿Consideran que la Maestría les proporcionó herramientas suficientes para el desempeño profesional? Con esta pregunta, los trabajadores podrán expresarse desde su lugar y experiencia personal, y quienes son sus empleadores en cuestión podrán aportar a la discusión desde la óptica del supervisor/jefe, y se podrá obtener, con este disparador (y un buen desempeño de moderador), que se profundice sobre las ventajas y desventajas que tienen las

herramientas brindadas por la Maestría a nivel netamente laboral. Esto será de utilidad cuando elaboremos el informe final sobre el trabajo.

Para el grupo 3. ¿Podrían señalar fortalezas y debilidades del Programa de estudio de la Maestría? El debate que consideramos puede generar esta interrogante es por demás interesante, ya que quienes imparten cursos tendrán su opinión en relación a ellos, pero podrán compartir la discusión con quienes ejercen con el título obtenido, y esto puede lograr un fructífero intercambio de opiniones, del que espero se puedan extraer algunas conclusiones interesantes sobre los cambios a realizar en el programa de estudios.

#### *Conclusión de la guía de grupos focales*

Una vez que hemos concluido que la técnica escogida es pertinente para la realización de nuestra investigación, debemos cuidar la realización de la misma, para que la información que obtengamos sea válida y confiable (en términos metodológicos). Para ello escogeremos un lugar apropiado, un moderador con habilidades comunicacionales altas, que pueda moderar la discusión en los grupos, que mantenga la imparcialidad y el hilo de la discusión.

Nuestros grupos de trabajo tendrán de 8 a 12 integrantes aproximadamente, y serán seleccionados por una persona preferentemente externa a la investigación, que se asegurará de que los miembros no se conozcan entre ellos, de esta forma generaremos un grupo auténtico que sólo existe en pos de la reunión del día en cuestión.

# **Capítulo II**

## **Metodología basada en competencias para el diseño curricular de la educación superior**

---

### **1.1 La necesidad de un cambio**

Los cambios constantes en los cuales se ve continuamente inmersa la sociedad costarricense, demanda cada vez más profesionales capaces de resolver con eficiencia y eficacia los principales problemas en el ejercicio profesional, así como lograr un mayor desempeño laboral, aunado a una mayor satisfacción del usuario del servicio.

En el caso concreto de los funcionarios públicos inmersos en las desavenencias de un completo entramado administrativo, el reto para los tomadores de decisión y mandos medios es propiciar acciones concretas hacia un cambio en la forma de brindar los servicios, tanto hacia el ciudadano como entre instituciones del Estado.

Dado lo anterior, la preparación académica basada en competencias como dicotomía entre los métodos de enseñanza tradicional y el aprendizaje enfocado al logro de resultados, es considerado un propicio para aquellos funcionarios públicos o quienes aspiren a serlo. Al ser una alternativa que considera el logro de resultados y la puesta en acción hacia la resolución de los problemas del sector público,

teniendo la capacidad de identificar problemas y vías de acción para implementar mejoras.

El objetivo de la enseñanza basada en competencias se enfoca en maximizar el proceso de aprendizaje en resultados organizacionales basados en el desempeño, asegurando que los egresados sean capaces de demostrar lo aprendido, en correspondencia a una combinación de conocimiento, habilidades y destrezas.

Es por esta razón que diversos autores hacen referencia a la metodología basada en competencias, como formación basada en desempeños, ya que se espera que el egresado tenga la capacidad de demostrar su trabajo y evaluar lo ejecutado.

### 2.2.1 Contextualización y justificación

El papel que tiene la educación en la sociedad y en los individuos nunca ha sido cuestionado; hay distintas formas de llevar a cabo este proceso social y ha evolucionado junto con la sociedad. Por lo tanto, en la actualidad el ambiente es propicio para incorporar novedades al proceso de formación en la función pública.

En vista de la significancia que tiene para la sociedad la educación, debe enfatizarse en que los cambios en la formación universitaria que implica la adopción de metodologías de enseñanza basadas en competencias, debe tener como objetivo permitir un acercamiento entre la universidad, la sociedad, y no solamente el mencionado ámbito laboral.



Esto podrá alcanzarse, cuando se logre dar papel importante a la utilidad que tendrá –para el desempeño laboral y social del estudiante– el conocimiento que se imparte en las clases universitarias. Pues, la formación debe planificarse con aras al desarrollo de un profesional con las capacidades y habilidades que le permitan desempeñar las tareas y afrontar los retos que se le presenten en el mundo laboral; sin dejar de lado la adecuada preparación del educando, para que se pueda desenvolver como un miembro activo y productivo de la sociedad a la que pertenece.

Una vez que la educación universitaria logre estos cometidos, será posible afirmar que la Institución está desarrollando un proceso de formación integral; de manera que el egresado se integre fácil y satisfactoriamente al ámbito laboral, así como al social. Sin embargo,

*“para lograr que el conocimiento ocupe el papel indicado, se requiere la construcción de nuevo modelo educativo que centre el currículo en el educando, particularmente en el desarrollo de sus competencias, de manera tal que se logre una convergencia entre lo individual y lo social en aspectos ligados a lo cognoscitivo, afectivo y psicológico, que potencien una capacidad adaptativa al entorno generado en los últimos años” (García, 2011, p.1).*

Es por esto que cobra importancia la discusión sobre el diseño curricular basado en competencias, ya que es una manera de abordar las necesidades de formación de los individuos de las sociedades actuales, en un sentido integral; siempre en el marco de la importancia que el proceso de educación tiene para la persona en sociedad.

La educación, en general, y el aprendizaje, en particular, es mucho más que recolectar conocimientos o construirlos. Debe abocarse a proponer respuestas a los problemas y a las necesidades que enfrentamos en las nuevas condiciones en que vivimos, por lo que se requiere movilizar toda la experiencia acumulada, los saberes de los distintos dominios de conocimiento, de las capacidades de acción, de interacción, para generar un modelo que integre saberes, acciones, de interacción social y de autoconocimiento, desde una perspectiva integral, holística, dinámica. De ahí la necesidad de un nuevo modelo educativo basado en competencias. (García, 2011, pp. 2-3)

Se puede afirmar que la formación profesional basada en competencias viene a ser parte de un fenómeno en el que se está rompiendo con lo tradicional, lo cual se ha llevado a cabo, entre muchas otras cosas, con el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías de información, que además de mejorar las vías de comunicación y el flujo de información entre distintos agentes, se ha ido incorporando en los procesos educativos.

Por esta razón, se vuelve necesario incorporar este fenómeno actual al ámbito de la formación; esto será posible mediante el desarrollo de un nuevo modelo, capaz de organizar u orientar de una manera más adecuada y estructurada las innovaciones necesarias para lograr un cambio en la metodología de enseñanza, pero más importante aún, en los resultados que el proceso educativo logra en las personas y por ende en la sociedad.

Un modelo en donde el conocimiento adquirido incorpore toda la combinación de capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo una determinada tarea, y

no sea solamente un cúmulo de información que muchas veces es abstracta; es por esto que “el nuevo modelo educativo deberá basarse en las características de la nueva sociedad del conocimiento” (García, 2011, p.3)). Este nuevo modelo debe organizarse y desarrollarse tomando como base el concepto de las competencias.

Del mismo modo, antes de profundizar en el tema, es importante que se defina en el marco del desarrollo y la comprensión del presente trabajo, lo que en adelante se considerará como una competencia.

El Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), incorpora una cita del Departamento de Educación de los Estados Unidos, en donde define competencia como: “una combinación entre destrezas, habilidades y conocimiento necesarios para desempeñar una tarea específica” (CINDA, 2009, p.23).

En la misma noción, García (2011) menciona que, según la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, competencia se entiende como:

*“la combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber cómo, posibilitándose que el educando pueda generar un capital cultural o desarrollo personal, un capital social que incluye la participación ciudadana, y un capital humano o capacidad para ser productivo” (Comisión Europea, citado por García, 2011, p.4).*

Además, Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México (CONOCER), exponen que:

*"Una competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Y no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; ya que éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo" (CONOCER, MEXICO citado por Moheno y Valle, sf, pp. 3-4).*

De los conceptos citados se denota la convergencia de los términos: destreza y conocimiento, referido al desempeño y productividad. En vista de que hay una relativa similitud entre estas definiciones, se tomará la primera de las expuestas; esto sin ánimo de invalidar ninguna de las mencionadas, sino más bien, de mayor simplicidad.

Por otro lado, globalmente se ha incrementado el interés en enfocar el proceso educativo hacia competencias. Para lograr mediante esta modalidad un proceso más activo y que se oriente hacia el desempeño de tareas en el ámbito profesional, de manera que se incremente la producción temprana del egresado. (CINDA, 2009)

Dado lo anterior, se recalca la importancia de la educación basada en competencias. Según CINDA (2009), esta modalidad académica surge a partir de requerimientos laborales de manera que armoniza el proceso de educación y formación de capacidades, con el mundo del trabajo; por tanto, "este modelo plantea la necesidad de proporcionar a los estudiantes herramientas para que puedan enfrentar las variables que se le presenten en el contexto laboral" (CINDA, 2009, p.34).



Como bien se explica en CINDA (2009) el uso de competencias en el diseño curricular logran un fin primordial: "aumentar la posibilidad de transformar las experiencias de aprendizaje en resultados organizacionales basados en desempeños" (p.27), debido a esta relación tan estrecha entre proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades, a estos currículos basados en competencias se les llama "formación basada en desempeños"; en el sentido de que la persona deberá ser capaz de demostrar que en el proceso ha desarrollado las habilidades pertinentes.

## **2.3 Aspectos Metodológicos**

Para CINDA (2009), el diseño basado en competencias se asienta en enfoques sistémicos y planificación estratégica, por tanto, cuenta con suficiente versatilidad para ser aplicado en varios contextos; sin embargo, existe una serie de barreras para adoptar los modelos basados en competencias, razón por la cual dicho centro recomienda considerar los siguientes aspectos durante el proceso de implementación del plan basado en competencias.

### FORMACIÓN BASADA EN DESTREZAS VS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Las competencias deben estar estrecha y estratégicamente vinculadas a los propósitos institucionales, yendo más allá de una destreza, no sólo dando cuenta de lo que se sabe y puede hacer, sino también acerca de la capacidad de completar una tarea y producir un resultado.

## COMPETENTE VRS EXPERTO

Es importante comprender la diferencia entre ser competente y ser experto, no sólo para el diseño apropiado de los medios que ayuden a los individuos a alcanzar un nivel competente, sino también para evaluar apropiadamente sus propios resultados de desempeño. La formación basada en competencias debe diseñarse para ayudar a que una persona alcance un nivel competente y que el individuo pueda continuar adquiriendo mayor profesionalización y experiencia a través del aprendizaje continuo y trabajos adicionales.

## MEDICIÓN

Un modelo basado en competencias entrega a todos los interesados un mapa claro del destino y cómo alcanzarlo. La adopción de las competencias en el diseño curricular requiere de un cambio de paradigma en el pensar y además en el planificar.

## COMPETENCIAS Y APRENDIZAJE

Tradicionalmente, la organización, estructura y presentación de los contenidos de las clases le competen al docente; y una gran mayoría de las clases son de tipo magistral, los defensores de estas modalidades se enfocan en el mayor acceso a conocimiento teórico que se adquiere de esta manera.

Sin embargo, los métodos de enseñanza más activos han demostrado que mediante la resolución de problemas y casos es posible una mejor retención de la información, este tipo de metodologías activas de aprendizaje también se

desarrolla basado en problemas y en proyectos, todas estas caracterizadas por un estudiante capaz de llevar la teoría a la práctica.

#### FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Está comprobado que las competencias más influyentes en las condiciones de empleabilidad se adquieren de una mejor manera en medio ambientes de aprendizaje que involucren resolución de problemas prácticos, pues esto permite aplicar conocimiento teórico.

Como ya se ha hecho énfasis anteriormente, las universidades son instituciones que no pueden estar ajenas a los procesos de cambio que caracterizan las sociedades actuales, al contrario, deberían ser pioneras y guías en dichos procesos. Una manera de lograrlo, corresponde a la innovación constante de las metodologías, así como los currículos o planes de estudio; que al fin y al cabo representan el cúmulo de saber que se le está ofreciendo al estudiante al incorporarse a las aulas.

Asimismo, uno de los aspectos que no pueden dejarse de lado, corresponde al aseguramiento de la calidad durante el desarrollo del proceso, de lo contrario los resultados no podrán ser satisfactorios, ni para la institución, ni para el egresado; mucho menos para el empleador y la sociedad en general.

Cabe resaltar el papel que juega la cultura organizacional que caracterice el ambiente en el que el egresado se va a desenvolver durante su participación laboral.

En el caso de las empresas y su funcionamiento interno, la gestión del conocimiento aparece como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar,

presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de aprovechar cooperativamente los recursos de conocimiento propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor público. (CINDA, 2009, p.33)

Es por esto que a nivel organizacional, la estrategia siempre va ligada con las habilidades de las personas y por tanto el conocimiento se crea utilizando como marco dichas estrategias, lo que ha logrado ser una combinación muy exitosa, aunque debe tomarse en cuenta que esta combinación sólo puede lograrse cuando el ámbito académico se abre un poco e incorpora discusiones interdisciplinarias en el desarrollo de sus actividades formativas.

## PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS

Como ya se ha mencionado, el éxito de una transformación curricular de este tipo depende de que sea posible desarrollar un trabajo interdisciplinario. Este tipo de modelo es revolucionario en el sentido tanto de métodos de enseñanza, como sistemas de evaluación.

CINDA (2009), propone un marco teórico para el diseño de un plan de estudios basado en competencias que toma de la obra de De Miguel (2006); el cual consiste en:

- *Delimitar el perfil de formación, que incluye metas y objetivos, perfil académico profesional, referentes, cualificación profesional y normas de competencia.*
- *Estructura y contenido del programa, en este paso se incluye la definición de un marco estructural de un plan de estudio, contenidos del programa formativo, estructura global del plan de estudios.*



- *Recursos humanos y materiales, incorpora tanto la importancia de los recursos humanos, físicos y financieros.*
- *Modalidades de enseñanza-aprendizaje, debe delimitarse el espacio de contenidos y aprendizajes, procedimientos de evaluación, guías y fichas docentes, cargas de trabajo.*

Cabe introducir en este punto el tema de los perfiles bajo los cuales se estructura el proceso cognitivo que irá desempeñando el individuo que decida ser parte del programa. Se tienen varios tipos de perfiles, CINDA (2009) menciona detalladamente cuatro de ellos.

El primero corresponde al perfil de ingreso, que define las competencias que el individuo obtuvo en la educación media; por otro lado, el perfil intermedio involucra las competencias que deben desarrollarse a lo largo del proceso de formación; por su parte el perfil de egreso que se relaciona con las capacidades adquiridas del individuo, útiles para la profesión a la que se dedica, una vez que concluye el proceso de educación; finalmente, se menciona el perfil profesional, que corresponde a las capacidades que permiten que el egresado sea reconocido socialmente como poseedor de las capacidades necesarias para desempeñarse profesionalmente.

El perfil de egreso, es el que permite guiar la estructura curricular que se está construyendo, ya que explica fácilmente el conjunto de competencias generalizadas o especializadas, entre otras—. Es bien sabido que el diseño curricular basado en competencias parte de la planeación educativa. CINDA (2009) resume que hay dos tipos distintos de contextos en los que se desarrolla la transformación con el fin de definir el perfil de egreso:

### ***Contexto Institucional***

En el proceso de definición del perfil de egreso es necesario en primer lugar que esté contemplado o al menos acorde con el plan estratégico de la institución, además, que se desarrolle de acuerdo con el modelo educativo vigente y a la vez con el plan estratégico de la facultad para la carrera; todo esto bajo la premisa de que a nivel institucional se realizaron cambios en las estructuras.

Una vez que esto se alcanza, se consulta a una serie de especialistas, egresados – tanto propios, como de otros centros educativos–, y como ya se ha mencionado en este reporte; a los empleadores.

### ***Contexto Externo***

Haciendo hincapié en el rubro de recursos que se mencionó previamente; en este contexto, los recursos académicos, así como los financieros, de infraestructura, organizacionales y los que corresponden a redes y alianzas con las que cuenta la universidad son parte importante del contexto externo, y se relacionan con todas las pautas que se llevan a cabo para la tarea del diseño curricular por competencias.

En primer lugar se debe tener claro cuales con los resultados a los que se quiere enrumbar el proceso de formación, estos pueden incluir tanto competencias generales, como las específicas de algún área en especial; una vez definido el rumbo, se procede a determinar la estructura curricular tal cual, se definen los enfoques de enseñanza y aprendizaje en los que se va a fundamentar la metodología; así como las actividades educativas que se eligen para lograr los resultados de aprendizaje y por último, instaurar los instrumentos y procedimientos de evaluación.

## Principales retos y ventajas

Como es de suponerse, la intención de llevar a cabo un proceso de reforma curricular, incorpora automáticamente una serie de retos importantes para las universidades; más específicamente una reforma con el fin de cambiar el diseño curricular tradicional a uno basado en competencias, representa una serie importante de desafíos institucionales.

Zalbaza (2009) recalca la dificultad de medir estos retos y cita un resumen de Michavila (2000) que afirma que los centros de Educación Superior deben hacer frente principalmente a retos como:

- Adecuarse a las demandas que tiene el mundo del empleo, de manera que se dé una formación que facilite el proceso de ingresar a la demanda laboral.
- Considerar el contexto de competitividad social, para lo que es indispensable mantener calidad y tener capacidad de ajuste.
- Propone que se dé una mejora en la gestión universitaria, haciendo referencia específicamente a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento debido al contexto de reducción del gasto público.
- El autor hace énfasis en que se incluya en labores de gestión como de docencia, las nuevas tecnologías disponibles y aprovechar de la mejor manera el potencial que estos medios tienen para la formación y la comunicación interinstitucional

- Las instituciones de Educación Superior son llamadas a constituirse en motor del desarrollo, tanto en aspectos culturales, como sociales y económicos, lo cual puede lograrse mediante redes de colaboración entre empresas e instituciones.
- Apelando al escenario globalizado en el que se desenvuelve la sociedad actual, menciona la importancia de considerar este escenario en el proceso y estrategias de formación, de manera que se incorpore la interdisciplinariedad, los idiomas, la investigación, la movilidad de profesores y estudiantes así como los programas y sistemas de acreditación compartidas (Zalbaza, 2009).

Cabe recalcar un punto importante: el desarrollo e implementación de programas educativos que rompan con los paradigmas tradicionales presupone otros retos además de los mencionados, que son en mayor o menor medida específicos del ambiente en el que se desenvuelve la institución y el educando.

Sin embargo, si se analiza de manera integral la propuesta de realizar este tipo de innovaciones en los centros de educación superior, con todo y el desafío que representan; también debe considerarse que este tipo de modelos responden de manera atinada a las demandas actuales del mercado laboral, tanto de habilidades, capacidades, como de conocimiento aplicado y desempeño en general.

En este sentido, aún con conocimiento sobre los retos institucionales y metodológicos que trae consigo una reforma curricular basada en competencias, sigue siendo válida la propuesta de llevar dicha reforma a cabo.



Asimismo, para lograr esta transición es necesario un trabajo interdisciplinario, mediante el cual se una el esfuerzo de las autoridades gubernamentales a las que les compete el ámbito educativo, así como las empresas tanto privadas como públicas, sin dejar de lado el aporte científico que le puede brindar a un proceso de estos los académicos y expertos de cada área de estudio, junto con los encargados de establecer los lineamientos que rigen el proceso educativo en los centros de educación superior.

Aunque este enfoque presupone grandes retos, a la vez, trae consigo múltiples ventajas, CINDA (2009) hace un compendio de las ventajas que han postulado diversos entes sobre la educación basada en competencias:

- Valorización de las personas y su experiencia.
- Relevación del vínculo entre la teoría y la práctica, así como el mundo disciplinario y el laboral.
- Mediante esta modalidad es posible flexibilizar el diseño de los currículos que se centran en asignaturas, bajo el concepto de una formación curricular centrada en disciplinas, de tal forma que se consideren las necesidades de formación a partir de la práctica.
- Permite una convergencia en el quehacer docente y trae consigo sistemas de evaluación de aprendizaje renovados.

Junto con todas las ventajas y retos que este proceso supone, es necesario tener presente que "la formación basada en competencias podría constituirse en el puente entre el paradigma tradicional que depende de los créditos (...) y la revolución en el aprendizaje que mide sus resultados". (CINDA, 2009, p.21)

Continuando con el tema del paradigma tradicional, CINDA (2009) menciona que las universidades han sido "lentas" en cuanto a la reacción que se ha dado ante los nuevos retos que todo este fenómeno trae consigo, específicamente en cuanto a la forma en la que se mide el desempeño y los resultados del aprendizaje.

Aunque ya se ha mencionado previamente que la elección de las formas de evaluación representa un reto en este proceso de transformación; este aspecto específicamente representa un desafío quizás más demandante, debido a que medir dichas competencias no es en ninguna medida una tarea fácil.

El motivo es bastante claro: los métodos tradicionales están supeditados al juicio académico, específicamente de algún académico; además se evalúa mayoritariamente la adquisición de conocimiento teórico, mientras que los modelos de aprendizaje que se basan en competencias implican la necesidad de que las evaluaciones incorporen también profesionales ajenos al proceso de enseñanza, que además surjan a partir de unidades de análisis distintas (CINDA, 2009).

Además, la evaluación debería ser una herramienta más en aras de una mejora para el educando y del proceso de formación en general y no un mecanismo de medición y/o de sanción. (García, 2011)

Asimismo, en "el proceso de evaluación de competencias, se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un/a trabajador/a para formarse un juicio sobre su competencia" (CINDA, 2009, p.87).

CINDA (2009), sugiere que estos mecanismos pueden tomar en cuenta procesos como pruebas tradicionales –escritas, orales, prácticas– entrevistas, cuestionarios, desarrollo y estudio de casos, informes, observación, debates o discusiones, entre otros.

No debe dejarse de lado que una reforma académica basada en competencias requiere modificaciones importantes en los planes de estudio, que corresponde a la “estructura en la que confluyen los grandes ámbitos de formación y se identifican las asignaturas o módulos que sirven como instrumento para ordenarlas y valorarlas, en términos de tiempo, enseñanza y aprendizaje”. (CINDA, 2009, p.101)

CINDA (2009), cita a Yániz (2005), que en su obra: “Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado”, en la que la autora enlista las principales características que deben presentar los planes de estudio, dentro de las que rescata:

- Enfocar la actuación, la práctica, o aplicación y no en el contenido.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.
- Transformar el papel del profesorado hacia una concepción de facilitador.

De esta manera se denota de inmediato el papel preponderante que tiene la parte docente en el proceso. “Las características de la sociedad del conocimiento exigen a la universidad una función profesionalizadora que supone un cambio importante

en el planteamiento formativo de la Educación Superior, y que afecta de manera primordial la planificación docente” (Álvarez y Villardón, 2006, p. 123).

Una vez expuesto lo anterior, el lector debe tener claro que, a pesar de la importancia que tienen todas las características recién mencionadas; la parte primordial de este proceso de cambio radica en los docentes y el rol que desarrollan en el transcurso de estas reformas; pues la enseñanza deberá estar centrada en el estudiante; la “organización, seguimiento y evaluación continua del aprendizaje de los estudiantes son tareas esenciales (...) para desarrollar el enfoque por competencias” (CINDA, 2009, p.52).

En esta línea de análisis y en el marco del cambio de paradigma, puede resumirse uno de los principales retos que este proceso trae consigo, referidos al educador de forma específica al sugerir que “el docente se debe redefinir, pasando de ser un transmisor de conocimientos a un gestor de ambientes de aprendizaje”. (García, 2011, p.1)

Además, debe tomarse en cuenta que “el profesor no es solo un experto conocedor de una disciplina, sino un especialista en el diseño, desarrollo, análisis y evaluación de su propia práctica” (CINDA, 2009, p.83). Estas últimas referencias permiten también que las personas involucradas, principalmente los mismos educadores quieran ser parte del cambio, en aras de mejorar la situación en la que se deben desempeñar, que muchas veces dista mucho de lo que se acaba de definir, y que es más compatible con el diseño curricular basado en competencias.



Impacto en el currículo basado en competencias para la educación superior  
CINDA (2009), resume los principales impactos que tiene este tipo de currículo, segregando por los agentes que componen el proceso de formación universitaria; se presenta en este mismo orden a manera de síntesis.

- Impacto para las instituciones de educación superior:  
Impulsa la constitución de una Institución en donde el proceso de aprendizaje sea constante y versátil; además incorpora mayor transparencia en el proceso de definición de los objetivos de un programa determinado; añade un componente de pertinencia de los programas, que se logra con indicadores de calidad, interrelación con la comunidad, entre otros.

- Impacto para el personal docente:  
Incentiva el perfeccionamiento pedagógico del personal a cargo de docencia; apoyo en el desarrollo de objetivos, contenidos y metodologías de evaluación de los planes de estudio de las asignaturas mediante la incorporación de nuevos elementos. Además propicia un conocimiento, así como un proceso de seguimiento constante del estudiante, con aras a mejorar la evaluación.

- Para estudiantes y graduados:  
Facilita el acceso a un currículo armonizado con el contexto, que incorpore tanto las necesidades como los intereses de los estudiantes y que tiene un componente importante de flexibilidad; permite un desempeño autónomo, un mayor respaldo y fundamento al desarrollar las tareas, interpretar las situaciones que se presentan, solucionar inconvenientes que surgen sobre la marcha, e incentiva la constante innovación. Además este tipo de currículo hace que surja la necesidad de

desarrollar el pensamiento lógico, la capacidad de indagación e investigación, desarrolla la línea de pensamiento estratégico, la comunicación verbal –en más de un idioma–, desarrollo de la creatividad, empatía, y la conducta acorde con principios éticos.

Continuando con el impacto de estas reformas para el estudiantado, debe mencionarse también el papel preponderante que esta modalidad le asigna al autoaprendizaje, así como el manejo del lenguaje y la comunicación asertiva.

Todo esto, junto con la preparación con la que cuentan para solucionar problemas reales en el ámbito laboral, lo cual cobra importancia en la sociedad cambiante en la cual se desenvuelven hoy día los profesionales de todas las áreas; y, asimismo, estimula cualidades, tanto específicas como generales, que tienen gran utilidad en contextos más generales que van desde el acceso al empleo, hasta el ejercicio de la ciudadanía responsable. (CINDA, 2009).

### *Casos Particulares*

#### 1. Latinoamérica (CINDA, 2009)

CINDA (2009), menciona como en esta zona han unido esfuerzos para lograr la reforma curricular basada en competencias. Sin embargo, la zona se caracteriza por presentar una gran diversidad de métodos y enfoques; por tanto, no se considera adecuado –ni posible– referirse a un enfoque predominante en este tema.

- Colombia

Hay diversas corrientes y no se puede decir que hay un modelo, a nivel nacional, se da el caso tanto de instituciones que han entrado en procesos de rediseño desde antes del año 2002, algunas han optado por esta reestructuración en años posteriores; y existe también un conjunto de instituciones que "expresarían absoluto rechazo o indiferencia ante este cambio de enfoque curricular".

A pesar del conocido esfuerzo de algunas universidades por realizar la transformación, no es posible afirmar, como ya se mencionó, que haya una intención a nivel de Estado en cuanto a la definición de unos u otros modelos curriculares como marco nacional. Se menciona que esto puede deberse, en alguna medida, a no traspasar los límites de la autonomía universitaria.

- Uruguay

De igual forma, en este país no hay una propuesta o incentivo presentado por instancias gubernamentales centrales.

- Chile

Al contrario, este país cuenta con iniciativas a nivel gubernamental para el sector de la educación. Se presenta la creación de un sistema de créditos transferibles, que rige de manera igual para todas las instituciones del país; lo que puede verse como uno de los ejes que permite articular la formación por competencias. Hay avances concretos en la materia, se han desarrollado proyectos de reforma curricular basada en competencias.

En este país se han llevado a cabo varias iniciativas que funcionan como mecanismos de unificación; como por ejemplo respecto a la definición del creditaje y el incentivo a la movilidad estudiantil interuniversitaria en programas de pregrado. Se ha podido constatar avances en cuanto a: trabajo asociativo –colaboración entre universidades–, la cobertura de disciplinas y carreras que se han abordado, la innovación –a partir del convencimiento de la importancia de las renovaciones curriculares, tecnológicas, metodológicas, entre otros; todo esto ha ido de la mano del Programa de mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación, MECESUP.

Específicamente, en la Universidad de Talca, que puso en marcha el proceso de reforma curricular en el 2006; teniendo como resultado el rediseño de los planes de estudios de pregrado. Fundamentando el proceso, como se mencionó en la sección de “aspectos metodológicos” de este documento; en dos contextos, interno y externo. De igual forma, se basó en la definición del perfil de egreso. (CINDA, 2009)

### *Casos Particulares*

#### 2. Europa, Estados Unidos, Australia (CINDA, 2009)

Un proceso de reforma curricular basado en competencias tiene la característica de presentar múltiples discrepancias entre las instituciones. Aunque este tipo de metodología de formación ha despertado discusión y cobrado popularidad en los últimos años, la definición de competencia no está estandarizada.



La OECD desarrolló un proyecto denominado Definición y Selección de Competencias, DESECO; en el que promovía un marco conceptual, con el fin de definir competencias claves, fortalecer las evaluaciones internacionales y la definición de objetivos amplios para sistemas educacionales, así como el aprendizaje para toda la vida.

Por otro lado, el mismo organismo internacional elaboró un estudio de factibilidad para la Evaluación Internacional de los Resultados del Aprendizaje en Educación Superior, AHELO; con el fin de otorgar mayor atención a la calidad y relevancia de la educación superior, lo que se ha llevado a cabo mediante indicadores y una medición de resultados que se basa en procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Estados Unidos

Con el fin de evaluar resultados, en esta nación se aplica un instrumento que presenta la simulación de diversas situaciones, caracterizadas por ser complejas y ambiguas, este se aplica tanto a estudiantes en fases de ingreso y egreso; con el fin de medir el valor agregado del proceso de formación, el instrumento es llamado Evaluación del Aprendizaje Universitario, CLA.

- Australia

Se cuenta con un instrumento parecido al de Estado Unidos, denominado Evaluación de las Habilidades de los graduados, GSA, se centra también en la medición de habilidades genéricas: pensamiento crítico, resolución de problemas, comprensión interpersonal y comunicación escrita.

Estos mecanismos pueden considerarse como referentes importantes de que se toma en cuenta la adquisición de competencias como medio para evaluar el éxito del proceso educativo. (CINDA, 2009)

Según CINDA (2009), el proceso de formación que se basa en competencias ha generado a la vez procesos de evaluación y actualización de los currículos académicos, y ha abierto la discusión sobre qué enseñar y qué aprender, transformando entre otras cosas el quehacer institucional.

Por otro lado, es necesario que la formación de competencias se asiente en un pensamiento complejo, donde todos los estamentos involucrados en la comunidad educativa participen en base de un proyecto educativo institucional compartido, con un claro liderazgo y trabajo en equipo que gestione con calidad el aprendizaje de todos los miembros involucrados. (CINDA, 2009, p.57)

Además, el enfoque educativo por competencias permitiría que se desarrolle una movilización de los conocimientos, a la vez que se lleva a cabo un proceso de integración de los mismos de manera holística; y teniendo siempre presente un estrecho ligamen con el contexto en el que se desarrolla la institución y en el que se desempeñará el educando. (García, 2009)

En el marco de esta contextualización, debe tomarse en consideración que no es posible adquirir las competencias de forma abstracta; al contrario, para desarrollarlas necesario exponerse a "situaciones concretas, en espacios concretos, con y por personas concretas, a través de actividades concretas que forman parte del quehacer del educando" (García, 2009, p.5).

Una de las principales motivaciones de instaurar esta modalidad de enseñanza, corresponde según García (2011), a que el desempeño corresponde a un reflejo de la manera en la que se han integrado los saberes, las actitudes y aptitudes del educando.

Todo esto se puede lograr desarrollando y potenciando las competencias de los individuos, de manera que se repercuta a nivel agregado.

Como bien menciona García (2011):

*“Este modelo es superior a cualesquiera de los anteriores a él, porque cristalizará la aspiración histórica de una educación permanente, continua, para la vida y no para aprobar cursos o materias, para cada uno de todos los seres humanos, sin distinción de edad, género o etnia, ya que su gran trascendencia está en que el aprendizaje deja de ser un fin en sí mismo, para convertirse en un medio para el desarrollo de la persona. El gran reto ahora está en cómo hacer que esto se convierta en una realidad” (p.20).*

## **Capítulo III**

# **Posgrado: similitudes y experiencias relevantes**

### **3.1 Posgrados internacionales: similitudes y experiencias relevantes**

Para generar el estudio comparativo, se realiza una selección de 8 maestrías internacionales, como parte de una búsqueda exhaustiva<sup>2</sup> de programas de posgrado referentes a la Administración Pública y la gestión pública.

Los programas analizados fueron:

1. Master Professionnel en Gestion Publique (MGP), ÉNA
2. Maestría en Administración Pública, U Católica de Uruguay
3. Máster en Servicios Públicos y Políticas Sociales, Usal
4. Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos, UNAM
5. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, UChile
6. Maestría en Administración y Políticas Públicas, CIDE
7. Master of Public Administration (MPA, Harvard
8. Master of Public Administration (MPA), IPA por LSE

---

<sup>2</sup> Se descartan por calidad del programa-universidad. Existe variedad de maestrías, no obstante, no catalogadas de Administración Pública, en rango de posgrado se especializan en Administración de Negocios. Por lo anterior, se buscaron posgrados enfocados a Gestión Pública, debido al énfasis del programa investigado.



## SIMILITUDES

En los programas analizados se denota un énfasis en economía, políticas públicas y administración. Por otro lado, se observa una ausencia de temas legislativos/regulación, lo anterior, se puede deducir al carácter internacional de la mayoría de los programas estudiados.

## EXPERIENCIAS RELEVANTES

### *SEMINARIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

En el posgrado de la Universidad Católica de Uruguay se imparten Seminarios de Administración Pública, durante los 6 trimestres se ofrecen cuatro seminarios con profesores invitados del exterior que analizan diferentes aspectos de las políticas públicas y la gestión pública. Cada seminario tiene una duración de 10 horas y se imparten de manera intensiva en dos días (viernes y sábado)

Este tipo de actividades pueden enriquecer el programa de estudio y los debates sobre realidad internacional y nacional, en vista del ingreso a la OCDE y la posibilidad de traer profesores invitados mediante la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa de la UCR (OAICE).

### *HORARIO ESPECIAL*

Por otro lado, la Universidad de Chile ofrece la maestría en **horario ejecutivo**, orientado a profesionales que deben ser flexibles con sus horarios. Este horario se estructura en base a un semestre preparatorio (dos cursos preparatorios y cuatro cursos obligatorios) y tres semestres académicos. Los cursos se imparten en un

esquema que combina: Un día a la semana de 08:30 a 13:30 hrs., tres o cuatro días de la semana de 18:15 a 21:15 hrs. y algunos sábados.

La malla curricular se ve diferenciada contra los estudiantes que no laboran. Aun así, este programa profesional es más intenso que la actual maestría de la UCR.

### *PRÁCTICAS PROFESIONALES*

En el posgrado del CIDE existe un sistema de prácticas profesionales que tiene por objeto permitir a los estudiantes la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el primer año del posgrado en contextos reales de política pública. Los estudiantes tienen acceso a instituciones públicas y privadas vinculadas al área de política pública de su interés y también pueden optar por realizar una práctica de investigación en los proyectos de la universidad.

Este sistema de prácticas profesionales puede ser accesible a estudiantes que no estén laborando actualmente o cuenten con un horario flexible.

### *OPTATIVAS*

Además de los cursos obligatorios, la mayoría de programas incluye bloques de cursos electivos/optativos, dependiendo del interés de los estudiantes. Dando la posibilidad de enfocarse en temas atinentes a su área de investigación o trabajo. En nuestro caso, debido a limitaciones de cupo y procesos administrativos, se podría generar convenios con otras maestrías y ofrecer este tipo de cursos.

### 3.2 Resumen curricular de las maestrías

A continuación, se trata de reflejar en forma sintética como se dividen temáticamente cada posgrado, con lo cual, se puede analizar las coincidencias y particularidad de cada programa de estudio.

<b>POSGRADO</b>	<b>Master professionnel en Gestion publique (MGP)</b>	<b>0001</b>
CENTRO EDUCATIVO	École Nationale d' Administration, ÉNA	Pública
SITIO WEB	<a href="http://www.ena.fr/index.php/eng/Formation-continue/Masters-degrees/Master-en-gestion-publique-MGP">http://www.ena.fr/index.php/eng/Formation-continue/Masters-degrees/Master-en-gestion-publique-MGP</a>	Francia

En colaboración con la l'Université Paris Dauphine. Consta de tres módulos:

1. Gestion financière publique.
2. Contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques.
3. La conduite du changement: stratégie, GRH et organisations publiques.

<b>POSGRADO</b>	<b>Maestría en Administración Pública</b>	<b>0002</b>
CENTRO EDUCATIVO	Universidad Católica del Uruguay	Privada
SITIO WEB	<a href="http://postgrados.ucu.edu.uy/programas/ciencias-sociales-y-politicas/maestria/administracion-publica">http://postgrados.ucu.edu.uy/programas/ciencias-sociales-y-politicas/maestria/administracion-publica</a>	Uruguay

**Cursos generales:**

- Matemática
- Metodología
- Instituciones Políticas, Procesos Políticos y Políticas Públicas

- Planificación y presupuesto
- Microeconomía
- Gerencia Estratégica
- Gestión de Riesgos en Empresas Públicas
- Macroeconomía y Finanzas Públicas
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Derecho Administrativo I y II
- Gestión de Recursos Humanos
- Ética
- Estrategias de Comunicación para Políticas Públicas

Además de contar con cursos electivos y trabajo final de maestría.

<b>POSGRADO</b>	<b>Máster en Servicios Públicos y Políticas Sociales</b>	<b>0003</b>
CENTRO EDUCATIVO	Universidad de Salamanca	Pública
SITIO WEB	<a href="http://mspps.usal.es/informac_general_master">http://mspps.usal.es/informac_general_master</a>	España

Cuenta con dos especialidades. Una profesional y otra académica. La profesional se divide en:

- Semestre I: 6 créditos de las asignaturas obligatorias comunes, 12 créditos de las optativas obligatorias de especialidad y 12 créditos de las optativas de especialidad y comunes.
- Semestre II: 6 créditos de las asignaturas obligatorias comunes, 3 créditos de las optativas obligatorias de especialidad, 12 créditos de las optativas de especialidad y comunes y 9 créditos del Trabajo Fin de Máster.

Se destacan como obligatorias:

- Políticas públicas
- Elaboración de proyectos



- Seminario sobre problemas sociales
- Evaluación de programas

Se destacan como optativas:

- Metodología cuantitativa y cualitativa
- Comunicación social
- Políticas y estrategias de desarrollo local y territorial
- Gobernanza política y gestión pública
- Cooperación internacional para el desarrollo
- Participación ciudadana

#### PARTICULARIDAD:

Cabe mencionar que aunque la maestría no es propia de la Administración Pública, su perfil busca que el graduado logre: insertarse en los importantes yacimientos de empleo o mejorar la eficiencia de los diferentes servicios públicos y políticas sociales.

<b>POSGRADO</b>	<b>Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos</b>	<b>0004</b>
CENTRO EDUCATIVO	Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM	Pública
SITIO WEB	<a href="http://www.politicas.posgrado.unam.mx/index.php/gobierno-y-asuntos-publicos-objetivos">http://www.politicas.posgrado.unam.mx/index.php/gobierno-y-asuntos-publicos-objetivos</a>	México

La estructura general se organiza por un área de teoría y metodología, por actividades optativas por campos de conocimiento y laboratorios de investigación, la cual comprende:

**Área de Teoría y Metodología**, incluye dos actividades académicas básicas del plan de estudios correspondiente, así como tres seminarios de investigación y un seminario para la graduación. Todas estas actividades son de carácter obligatorio.

Optativas por Campos de Conocimiento, corresponde a tres actividades académicas que serán seleccionadas de las que oferta cada campo de conocimiento del plan de estudios correspondiente, de los otros planes de estudio del Programa o de otros programas de maestría.

Laboratorios de investigación; que incluye dos actividades de laboratorio y la asistencia a dos coloquios. Todas estas actividades son de carácter obligatorio.

Los campos de conocimiento que abarca la maestría son:

1. Instituciones, Órdenes de Gobierno y Procesos Políticos
2. Administración y Gestión de lo Público
3. Políticas Públicas

Los cursos optativos en el énfasis de Administración y Gestión son los siguientes:

- Profesionalización de la función pública
- Política económica y financiera
- Finanzas públicas y contabilidad gubernamental
- Gobernabilidad y gestión pública
- Teoría de la administración Pública
- Evaluación gubernamental
- Economía del sector público
- Gerencia social

Particularidad:

Aunque esta maestría de especialidad investigadora, se puede observar bloque en común con las maestrías de carácter profesional.

<b>POSGRADO</b>	<b>Magíster en Gestión y Políticas Públicas</b>		<b>0005</b>
CENTRO EDUCATIVO	Universidad de Chile	Pública	
WEB	<a href="http://ingenieria.uchile.cl/postgrados/5575/gestion-y-politicas-publicas">http://ingenieria.uchile.cl/postgrados/5575/gestion-y-politicas-publicas</a>		Chile

Cursos obligatorios:

- Gestión Pública
- Economía y Políticas Públicas
- Métodos Cuantitativos
- Ética y Gobierno
- Análisis Político y Gobernabilidad
- Rol del Estado Aspectos Sociopolíticos
- Rol del Estado Aspectos Económicos

ILUSTRACIÓN 2 PROGRAMA DE ESTUDIOS, U CHILE. HORARIO EJECUTIVO

SEMESTRE PREPARATORIO	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE
PREPARATORIO ANÁLISIS ECONÓMICO *	ECONOMÍA Y POLÍTICAS PÚBLICAS I	ECONOMÍA Y POLÍTICAS PÚBLICAS II *	CURSO ELECTIVO 4 *
PREPARATORIO MATEMÁTICAS Y ESTADÍSTICA *	GESTIÓN PÚBLICA	TÓPICOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA *	CURSO ELECTIVO 5 *
TÓPICOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS *	EVALUACIÓN DE PROYECTOS *	ROL DEL ESTADO ASP. SOCIOPOLÍTICOS *	CURSO ELECTIVO 6 *
MÉTODOS CUANTITATIVOS *	ÉTICA Y GOBIERNO *	ROL DEL ESTADO ASP. ECONÓMICOS *	CURSO ELECTIVO 7 *
ENFOQUES Y MODELOS DE ANÁLISIS DE P.P *	CURSO ELECTIVO 1 *	CURSO ELECTIVO 2 *	CURSO ELECTIVO 8 *
ANÁLISIS POLÍTICO Y GOBERNABILIDAD *		CURSO ELECTIVO 3 *	TESIS II
		TESIS I	

\*Cursos de medio semestre

El programa tiene una carga académica de 90 créditos, incluido el trabajo final de graduación. Además de contar con una diferenciación para estudiantes que trabajan.

<b>Maestría en Administración y Políticas Públicas</b>		<b>0006</b>
<b>POSGRADO</b>		
CENTRO EDUCATIVO	Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C., CIDE	Pública
WEB	<a href="http://mapp.cide.edu/">http://mapp.cide.edu/</a>	México

ILUSTRACIÓN 3 PROGRAMA DE LA MAESTRÍA, CIDE



Fuente: Sitio web de la maestría en Administración y Políticas Públicas,

<http://mapp.cide.edu/>, 2015



Asimismo, existe un sistema de prácticas profesionales y elaboración de un proyecto de investigación en forma de tesina.

<b>POSGRADO</b>	<b>Master in Public Administration (MPA)</b>	<b>0007</b>
CENTRO EDUCATIVO	John F. Kennedy School of Government	Privada
WEB	<a href="http://www.ksg.harvard.edu/degrees/masters/mpa">http://www.ksg.harvard.edu/degrees/masters/mpa</a>	Estados Unidos

La Escuela de Gobierno John F. Kennedy (John F. Kennedy School of Government en idioma inglés) es una de las doce escuelas de la Universidad Harvard que imparten programas de posgrado. (Wikipedia). El programa de estudios permite una maya curricular-flexible. Los estudiantes complementan su plan de estudios mediante la adopción de dos optativas en un área correspondiente a la "Policy Area of Concentration"<sup>3</sup>, y un crédito en cada una de estas áreas:

1. Economía y análisis cuantitativo
2. Gestión y liderazgo
3. El pensamiento político y las instituciones

<b>POSGRADO</b>	<b>Master in Public Administration (MPA)</b>	<b>0008</b>
CENTRO EDUCATIVO	IPA by London School of Economics	Pública
WEB	<a href="http://www.lse.ac.uk/IPA/MPA/TheMPA.aspx">http://www.lse.ac.uk/IPA/MPA/TheMPA.aspx</a>	Inglaterra

<sup>3</sup> Business and Government Policy, Democracy, Politics and Institutions, International and Global Affairs, International Trade and Finance, Political and Economic Development y Social and Urban Policy

Cuenta con cursos de nivelación en matemáticas y estadística. Durante el primer año está enfocado a análisis político y económico:

- Political Science and Public Policy
- Micro and Macro Economics for Public Policy
- Quantitative Approaches and Policy Analysis
- Cursos opcionales, dependiendo del enfoque e intereses

Durante su segundo año, se especializan en un área específica de políticas públicas y administración. Junto a su trabajo final y otros cursos electivos. El enfoque puede variar entre economía, políticas públicas, administración, asuntos europeos y sociales.

### 3.2 Posgrado nacional: similitudes y experiencias relevantes

En el ámbito nacional sólo encontramos una maestría con énfasis en gestión pública.

<b>POSGRADO</b>	<b>Gestión Pública</b>	<b>0001</b>
CENTRO EDUCATIVO	Instituto Centroamericano de Administración Pública	Privada
SITIO WEB	<a href="http://www.icap.ac.cr/index.php/oferta-academica/2016-03-06-04-50-15/maestria-en-gestion-publica">http://www.icap.ac.cr/index.php/oferta-academica/2016-03-06-04-50-15/maestria-en-gestion-publica</a>	Costa Rica

El programa cuenta con 17 cursos (incluido la investigación y elaboración del Trabajo Final de Graduación). Con una duración de 20 meses, con una asistencia presencial cada 15 días, en cursos de 1 mes de extensión. Por otro lado, dentro de la malla curricular no se destacan cursos que estén excluidos en la maestría actual de la UCR.

## EXPERIENCIAS RELEVANTES

### *MODALIDAD SEMIPRESENCIAL*

Los cursos se imparten en el término de 4 semanas, de las cuales dos se desarrollan mediante asesoría a distancia.

Finalmente, realizar una investigación sobre distintas maestrías abrió la posibilidad de comparar y recolectar información útil para actualizar la maestría atinente a este trabajo final de graduación.

## Capítulo IV

# Percepción de la maestría

---

Inicialmente para la realización de esta investigación se tenía como objetivo analizar el contexto laboral de los estudiantes activos y egresados, a través de grupos focales. Sin embargo, luego de meses de trabajo, los cuales incluían (1) buscar bases de datos de estudiantes, (2) convocar a diversos grupos y (3) logística propia de ejecutar los grupos focales. No se fue posible realizar dichas actividades, en dos (2/4) convocatorias se logró la confirmación mínima requerida, sin embargo, en ambas ocasiones no se logra quórum.

Por lo anterior, por recomendación del director, se llega al acuerdo de realizar las siguientes actividades:

1. Encuesta a grupos de estudiantes activos.
2. Conversatorio con profesores (quienes se presentaron al grupo focal).
3. Entrevistar a personas con una perspectiva de empleadores-académicos.

### 4.1 Encuesta a estudiantes

Debido a la dificultad de lograr el mínimo de participantes de grupos focales, se realiza una encuesta a 2 grupos de estudiantes activos. Se les entrega una encuesta en la cual solicita información sobre<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 5. Encuesta sobre la percepción de estudiantes activos de la Maestría en Administración Pública, énfasis en Gestión Pública.



1. Conocimientos adquiridos relevantes para su ejercicio profesional.
2. Conocimiento que considera que se puede incluir en el programa.
3. Señalar fortalezas y debilidades del programa.
4. Valorar el servicio-atención por parte de la unidad académica.
5. Seleccionar posibles énfasis de la maestría.
6. Observaciones finales.

### **Encuesta sobre la percepción de estudiantes activos de la Maestría en Administración Pública, énfasis en Gestión Pública**

#### *PERFIL*

Se realizan 23 encuestas, dividido en 2 grupos:

Grupo 1, 08 alumnos del posgrado regular.

Grupo 2, 15 alumnos de la Contraloría General de la República

#### **RESULTADOS**

- 1 ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A LA FECHA EN EL POSGRADO HAN SIDO RELEVANTES PARA SU EJERCICIO PROFESIONAL?

Ambos grupos citan los cursos que han cursado y como de forma general o particular influye en sus tareas diarias.

Se denota cuando un curso logra tener mayor influencia en la mayoría. En el grupo 01 hacen mayor referencia al curso de Contratación Administrativa (12/15). El grupo 01 relata la importancia de comprender el Estado y como funciona.

Por otro lado, también existe contradicción de un curso en particular (Sistemas de Información), en el cual, la mayoría critica negativamente, pero uno de los encuestados se aleja de la media.

## 2 ¿QUÉ CONOCIMIENTOS CONSIDERA USTED QUE PODRÍAN INCLUIRSE PARA FORTALECER EL PROGRAMA?

Ambos grupos varían en sus respuestas, sin embargo, la media cita la necesidad de cursos sobre liderazgo y toma de decisiones.

## 3 ¿PODRÍA SEÑALAR QUE FORTALEZAS Y DEBILIDADES HA PERCIBIDO DEL PROGRAMA DE ESTUDIO DE LA MAESTRÍA?

Podemos citar algunas respuestas de forma agrupada

### FORTALEZAS

- Participación grupal.
- Excelentes profesores (experiencia y perfil académico). Algunos a favor del perfil académico, otros citan la necesidad que conozcan más de la práctica afuera de las aulas universitarias.
- Aborda todas las áreas de la Administración Pública.
- Experiencia administrativa de los profesores.
- Carácter interdisciplinario, incluye metodología y práctica.
- Temas actuales
- Profesores comprometidos, entienden al alumno
- Análisis de temas actuales
- Herramientas y aplicación práctica de los temas

### DEBILIDADES

#### CURSOS:

- Casos más prácticos

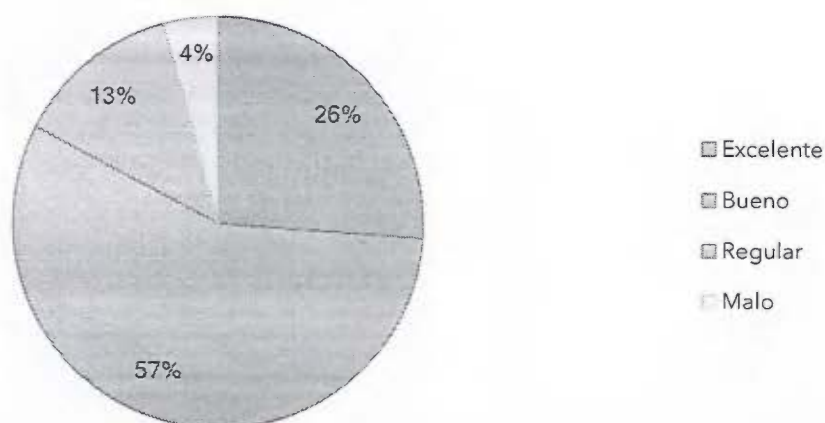
- Orden de los cursos deben estar procedidos de temas complementarios. Falta vinculación e hilo conductor entre cursos.
- Similitud de los cursos
- Falta de tiempo para desarrollar temas (ligado a la planificación curso-profesor)

#### PROFESORES:

- Tradicionalistas en evaluación (rígida).
- Mejorar pedagogía.
- Comprometerse con el curso. Se denota cuando no existe una planificación
- Falta de reflexión de las lecturas.

4 ¿CÓMO VALORARÍAN EL SERVICIO OFRECIDO AL ESTUDIANTE (EN MATERIA DE GESTIÓN ACADÉMICA) POR PARTE DE LA MAESTRÍA? JUSTIFIQUE SU RESPUESTA

GRÁFICO 1 VALORACIÓN DEL SERVICIO DE LA MAESTRÍA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta de percepción, 2016

## POSITIVO:

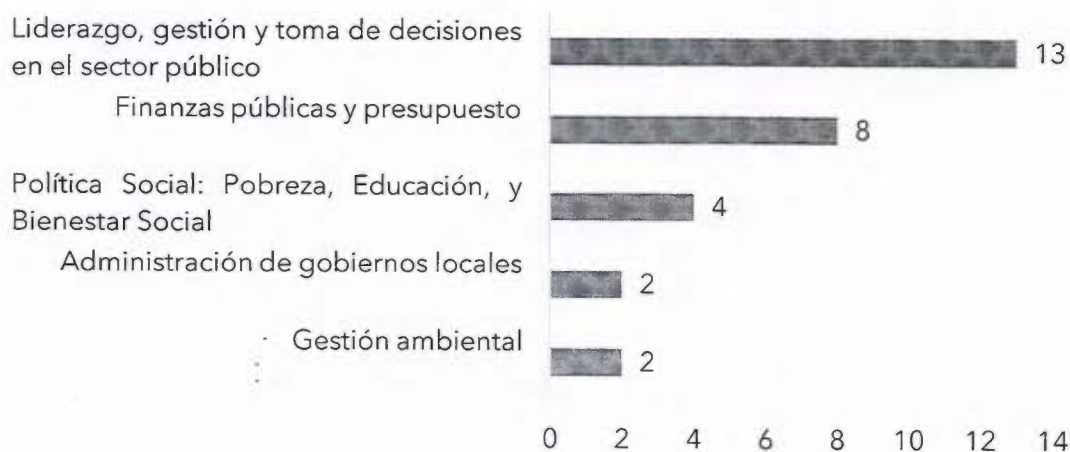
- Comunicación fluida.
- Anuncios oportunos vía correo electrónico.

## POR MEJORAR:

- Horario de atención acorde al perfil del estudiante.
- El envío de documentos debe permitirse vía una plataforma informática o formato digital.

5 FINALMENTE, SÍ EL ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA OFRECIERA UNA DE LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES ¿CUÁL ELEGIRÍA?

GRÁFICO 2 OPCIONES DE ÉNFASIS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta de percepción, 2016

6 ¿DESEA HACER OBSERVACIONES FINALES O RECOMENDACIONES?



Observaciones:

- Maestría intensiva, cursos virtuales. Materias de liderazgo y potencias competencias.
- Articular cursos, profesores enfocados al tipo de maestría
- Expertos que acompañen los cursos. Actualizar e hilar los cursos.
- Esperaba mayor nivel para ser posgrado. Mayor práctica, menos de memoria.
- Aprovechar acceso a sector internacional (investigación, profesores)
- Entrega y desglose de notas a tiempo.
- Énfasis en sostenibilidad (social, ambiental y económica). Mayor exigencia, según prestigio UCR.
- El curso de Sistemas de Información debe actualizarse (citado en la pregunta 1 y en la 6).
- Mejorar procesos de elección de profesores.
- Énfasis en Planificación Estratégica.
- Evaluación del profesor al final del curso.

## 4.2 Conversatorio con profesores

El día 27 de octubre logramos la participación de los profesores: Víctor Garro, Diego Mora, Alejandro Calvo y Orlando Hernández. Debido a la dificultad de lograr el mínimo de participantes de grupos focales, la dinámica de la actividad fue un conversatorio en la cual se debatió sobre los cursos actuales y nuevas tendencias.

Como parte de los aportes en el debate, nuestro director de investigación logra resumir la actividad en los siguientes puntos:

1. Es necesario homologar los criterios de evaluación en los diferentes cursos.
2. En algunos cursos no se ha tenido acceso a rúbricas de evaluación que permita comprender el criterio y la calificación dada por los profesores.
3. Tienen la sensación de que algunos profesores ven a la maestría como un extra y con una total apatía para programar los cursos y las actividades de intermediación, incluso un caso donde el docente no terminó el curso.
4. Recienten que no hay un curso introductorio al derecho administrativo que consideran básico en un programa de gestión pública.
5. Sobre los cursos del área de Ciencias Políticas se sienten satisfechos lo mismo que en el área de contratación.
6. En cuanto los sistemas de información, creen que debe ser enfocado gerencialmente y que si se da el uso de alguna plataforma, la misma no puede ser crear un sistema en Excel y quisieran que les dieran alguna introducción a algún sistema como COMPRARED o el programa de inserción de presupuestos a Hacienda o algo relacionado con lo público.
7. Plantean que en el curso de Gerencia Estratégica sólo se ven temas del sector privado y que debería tenerse un curso de gerencia pública.
8. Consideran que hay cursos con poco aporte a la formación como futuros gerentes ya que deben ser contenidos transversales tal como el curso de ética y control e igual con el curso de comunicación.
9. Que el espacio de esos cursos podría ser reemplazado por un curso de Finanzas Públicas y algún curso relacionado con métodos cuantitativos.
10. Es importante que el curso de Taller se transforme en un curso de metodología que esté en el penúltimo cuatrimestre para prepararlos mejor para el trabajo final de graduación.

ILUSTRACIÓN 4 EJEMPLO DE INVITACIÓN A GRUPO FOCAL  
(siguiente página)



por una  
maestría  
competitiva

invitación  
**GRUPO FOCAL**

necesitamos de su aporte para  
la implementación de una nueva  
malla curricular con miras a  
acreditar la maestría.

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector público costarricense, en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

La médula de nuestra investigación se basa en escuchar a los estudiantes y profesores.

**LUGAR**  
CICAP

**DÍA ¿cuál opción es más viable?**  
1. martes, 27 de octubre  
2. viernes, 30 de octubre

**HORA**  
7:00 pm

Fuente: Creación propia, 2016.

### 4.3 Entrevistas

Como parte del conversatorio se recomienda entrevistar personas conocedoras del ámbito laboral estatal y la Administración Pública. De la lista sugerida se logró completar dos intervenciones. A continuación, un resumen de los principales aportes a la investigación.

#### PERFIL

LEONARDO CASTELLÓN RODRÍGUEZ

Director, Escuela de Administración Pública, UCR

Profesor de grado y posgrado de la universidad

Además de experiencia como funcionario público en el MTSS y el MIDEPLAN

## RESUMEN

### El perfil del estudiante al ingresar

1. Estudiantes de diferentes bases profesionales, que permita el intercambio de experiencias.
2. Con experiencia laboral en la Administración Pública, con lo cual:
  - Estimula el debate
  - Las lecturas (teoría) permite enriquecer al estudiante y al profesorado, a través del análisis en clases.

### Herramientas que debe dotar la maestría.

Herramientas – curso – enfoques

El gestor público debe tener tres capacidades: (1) administrativa, (2) organizativa y (3) política, para generar valor público, por medio de gestión por resultados.

Además:

- Tener la capacidad política para negociar
- Reforzar las capacidades gerenciales y toma de decisiones.
- Más allá de ver la técnica, es entender. Por ejemplo: manejar un presupuesto.

### Necesidades del Estado costarricense

¿Qué necesita?-

Funcionario público capaz de:

- Hacer que las cosas pasen.
- No más diagnósticos
- Generar acuerdos



- Viabilizar los proyectos

### Sugerencias para la maestría

1. Lograr un hilo conductor entre la malla curricular
  - a. De lo administrativo > organizativo > a lo político.
2. Replantear la malla curricular por completo.
3. Incluir conversatorios sobre la realidad nacional. Invitar actores sobre temas de interés público actuales. Generar debate sobre las coyunturas – eventos. Un espacio academia – instituciones-actores
4. Tomar en cuenta las necesidades del país. Ejemplo: ingreso a la OCDE (señala el curso de geopolítica).

### ILUSTRACIÓN 5 PROPUESTA DE TEMAS. LEONARDO CASTELLÓN

#### TEMAS A DESARROLLAR

## Leonardo Castellón R

POLÍTICO	ADMINISTRATIVA	ORGANIZATIVA
Teoría del Estado Teoría del desarrollo Política pública Escenarios Prospección Geopolítica	Herramientas de la gestión: - Planificación - Proyectos - Evaluación - Presupuesto Derecho Macroeconomía Compras públicas	Modelos de organización: - Gestión del talento humano - Gestión de recurso financiero

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## PERFIL

CARLOS PALMA RODRÍGUEZ

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, UCR

## RESUMEN

### **Herramientas que debe dotar la maestría.**

Herramientas – curso – enfoques

El funcionario público debe tener conocimiento en diferentes áreas, ¿cómo funciona el conocimiento interdisciplinario?

### **Necesidades del Estado costarricense**

¿Qué necesita?

Funcionario público capaz de:

- Habilidad y competencia para hacer transformaciones. Va más allá de las funciones diarias.
- Visión hacia donde debe dirigirse la actividad del Estado.
- Alianza público-privadas para lograr cambios, ejemplo: infraestructura
- Cambios en la administración. De nuevas relaciones entre instituciones y procesos.

### **Sugerencias para la maestría**

1. Pasantías profesionales en Chile, Colombia, México, Uruguay. Permita estudios comparados y adaptación al entorno.
2. Investigación sobre estado moderno, comparación tipos de administración.

## ILUSTRACIÓN 6 PROPUESTA DE TEMAS. CARLOS PALMA

## TEMAS A DESARROLLAR

**Carlos Palma R****POLÍTICA**

Participación ciudadana  
Representación  
Jerarquías políticas

**ADMINISTRACIÓN**

Legislación administrativa:  
- Ejecución de obras  
- Contratación de personal  
- Políticas públicas  
Gestión y diseño de políticas

**JURÍDICO**

Estado social de derecho  
Independencia de los poderes  
Competencias y funciones del  
admiraje institucional

**ECONOMÍA**

Eficiencia del Estado  
Economía de la regulación\*  
- Regulación de los proveedores de servicios  
- Definir los precios y costos de los servicios públicos  
- El papel entre ser regulador y proveedor  
Los límites de intervención del Estado  
\*Opción de un nuevo énfasis

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo V**

# **Propuesta de plan de acción para implementar malla curricular basada en competencias**

---

### **5. 1 Propuesta de malla curricular**

Es importante señalar que para estructurar una propuesta de malla curricular es necesario considerar un perfil determinado, por las características de los estudiantes de una maestría profesional con énfasis en Gestión Pública. Los cuales por lo general se encuentran ya laborando en una institución pública y requieren adquirir o bien reforzar conocimientos en determinadas áreas que les permita lograr un mayor desempeño en sus funciones.

La propuesta de malla curricular va orientada a ofrecer al estudiantado una serie de conocimientos en correspondencia con las demandas actuales del sector público. Se apuesta por cursos con un equilibrio teórico-práctico (50%-50%), permitiendo a los estudiantes el análisis de casos e invitándolos a la reflexión desde su puesto de trabajo y los retos en los que se ven inmersos día a día.

La propuesta de cursos se estructuró de manera tal que cualquier estudiante egresado de otra carrera afín o no afín al estudio de la Administración Pública pueda comprender desde el inicio los conceptos básicos pertinentes a la gestión



pública (elementos teóricos y prácticos) hasta culminar con aspectos puntuales sobre el ejercicio de la Administración Pública.

Por este motivo se consideró necesario iniciar con el estudio de la Administración Pública acompañado de los conceptos básicos sobre ética que todo administrador público debe conocer para el correcto ejercicio de sus funciones. Además, como parte del análisis realizado en el capítulo anterior, se determinó necesario incluir en la propuesta un curso orientado a dar mayor conocimiento en el área financiera. Es imprescindible que todo funcionario público sepa elaborar, analizar y evaluar un presupuesto así como los conceptos base sobre contabilidad, para la formulación y análisis del mismo.

Cursos como Derecho Administrativo I y II permitirán al estudiantado conocer y estudiar a profundidad el ordenamiento jurídico costarricense, sus alcances y aplicación por medio del estudio de casos.

El análisis previo también permitió determinar que las principales tendencias internacionales orientan el análisis y resolución de problemas en el sector público por medio del estudio cuantitativo. Por esta razón, se incluye el curso de métodos cuantitativos, acompañado del estudio teórico y práctico de la gestión pública por resultados.

Lo anterior, se debe a la consideración de la gestión pública por resultados como un cambio de paradigma necesario, donde el Estado Costarricense está emprendiendo los primeros pasos en la búsqueda de ofrecer servicios más eficientes a los ciudadanos y rendir cuentas sobre su gestión.

Finalmente se incluye dentro de la propuesta un conjunto de cursos orientados a brindar especificidad en áreas tales como: contratación administrativa, formulación y evaluación de proyectos, desarrollo local y territorial, entre otros.

Se propone que al finalizar el programa, los estudiantes reciban dos talleres, uno de estos orientado al diseño del proyecto final de graduación y el otro dirigido a una temática no estudiada durante el programa, en la cual se puedan aplicar los conocimientos adquiridos previamente. En este caso se consideró el aporte de uno de nuestros entrevistados; proponer un taller sobre gestión y regulación de servicios públicos, con el objetivo que los egresados del programa dispongan de herramientas para analizar y emitir recomendaciones sobre los servicios públicos que se brindan en el país.

Es importante considerar que la propuesta se enmarca dentro de la metodología basada en competencias por tanto se hace especial énfasis en que los programas de los cursos deben estructurarse bajo una lógica participativa, integradora y con un rol facilitador del docente y también con estudios de casos en armonía con el estudio de la teoría.

ILUSTRACIÓN 7 PROPUESTA DEL ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA  
(siguiente página)

MALLA ACTUAL <b>énfasis en gestión pública</b>		PROPUESTA <b>énfasis en gestión pública</b>	
Economía Estrategias de desarrollo	I CICLO	Administración pública comparada Ética y gobierno	
Gestión financiera Gestión de sistemas de información	II CICLO	Finanzas públicas y contabilidad gubernamental Planificación y presupuesto público	
Análisis de políticas y toma de decisiones Preparación y administración de programas	III CICLO	Gestión de recursos humanos Comunicación y participación ciudadana	
Gestión de recursos humanos Comunicación y participación social	IV CICLO	Gestión del control interno Contratación administrativa	
Contratación administrativa Control de gestión	V CICLO	Derecho administrativo I y II Análisis y evaluación de políticas públicas	
Gestión del cambio organizacional Ética y control	VI CICLO	Formulación y evaluación de proyectos Desarrollo local y territorial	
Sector público y ambiente Política y administración pública	VII CICLO	Sector público y ambiente Gobernabilidad y gestión pública	
Gerencia estratégica Modelos de evaluación	VIII CICLO	Liderazgo y toma de decisiones Gerencia estratégica	
Taller de análisis administrativo y consultoría	IX CICLO	Métodos cuantitativos para la gestión pública Gestión pública por resultados	
	X CICLO	Taller: gestión y regulación de servicios públicos Taller: elaboración del trabajo final de investigación	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### ILUSTRACIÓN 8 PROPUESTA DE COMPETENCIAS

I CICLO	
Administración Pública comparada	Comprensión de los conceptos básicos pertinentes a la gestión pública (elementos teóricos y prácticos).
Ética y gobierno	Aplicación de los valores éticos en casos de gestión pública.

## II CICLO

---

Fianzas públicas y contabilidad gubernamental

Conocimiento y comprensión de los conceptos propios de finanzas y contabilidad y su aplicación en el manejo de presupuestos públicos.

Planificación y presupuesto público

Conocimiento y aplicación de técnicas de planificación en la elaboración del presupuesto público.

## III CICLO

---

Gestión de recursos humanos

Conocimiento de las nuevas tendencias en manejo de personal y su involucramiento para el logro de objetivos.

Comunicación y participación ciudadana

Conocimiento y comprensión de diferentes formas de fomentar la participación ciudadana y su importancia en la toma de decisiones (gobierno abierto).

## IV CICLO

---

Gestión del control interno

Capacidad de implementar un sistema de control interno conforme a la legislación vigente.

Contratación administrativa

Conocimiento y aplicación de Ley de Contratación Administrativa No. 33411-H y su reglamento.

## V CICLO

---



---

Derecho administrativo I y II

Conocimiento y comprensión del principal marco jurídico relacionado a la actividad de la gestión pública.

---

Análisis y evaluación de políticas públicas

Desarrollo de la capacidad analítica y evaluativa de políticas públicas.

---

## VI CICLO

---

Formulación y evaluación de proyectos

Capacidad de formular y evaluar proyectos de interés público de acuerdo a las necesidades planteadas por el contexto.

---

Desarrollo local y territorial

Importancia del desarrollo local y capacidad de desarrollar iniciativas a nivel local.

---

## VII CICLO

---

Sector público y ambiente

Generación de valor público a través de políticas públicas que tomen en cuenta la realidad del medio ambiente y el cambio climático.

---

Gobernabilidad y gestión pública

Desarrollo de capacidades en gobernabilidad y gestión pública.

---

## VIII CICLO

---

Liderazgo y toma de decisiones

Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y toma de decisiones.

---

Gerencia Estratégica	Capacidad de gerencia estratégica en organizaciones públicas de acuerdo a los contextos y nuevas tendencias.
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### IX CICLO

Métodos cuantitativos para la gestión pública	Conocimiento en métodos cuantitativos para el análisis de información, importantes en la toma de decisiones dentro de la gestión pública.
Gestión pública por resultados	Capacidad de gestionar los recursos públicos con una orientación basada en resultados.

#### X CICLO

Taller: Gestión y regulación de servicios públicos	Manejo de servicios públicos y regulación.
Taller : Elaboración del trabajo final de investigación	Inicio del desarrollo del Trabajo de Investigación Aplicada.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5.2 Propuesta de plan de acción

La implementación de un plan por competencias conlleva un conjunto de cambios dentro de la estructura de la enseñanza tradicional, por tanto, debe considerarse durante este proceso el trabajo con todas las partes interesadas: profesores,

encargados administrativos, estudiantes activos y actores externos que puedan colaborar en el proceso.

La propuesta tiene como objetivo dotar al posgrado de un plan de acción que contenga las herramientas necesarias para la exitosa implementación de la metodología basada en competencias en el énfasis en Gestión Pública.

La propuesta del plan de acción considera:

Fortalecer el énfasis en gestión pública por medio de la reestructuración de la malla curricular bajo un enfoque de plan basado en competencias.

Mejorar las capacidades de los docentes en nuevos métodos y herramientas de enseñanza por competencias.

### **Objetivo Estratégico**

Consolidar el aporte a la sociedad costarricense del posgrado con énfasis en Gestión Pública para formar profesionales, mediante la implementación de un modelo de enseñanza basado en competencias.

### **Meta estratégica I**

Promover en conjunto con los profesores y el personal administrativo las herramientas de enseñanza por competencias que permitan potenciar el perfil de salida de los estudiantes del posgrado.

### Acciones estratégicas

- Diseñar y validar una propuesta de malla curricular del posgrado en Gestión Pública.
- Realizar la propuesta de contenidos de los programas de los cursos conforme con los requerimientos de un modelo por competencias.
- Determinar el perfil de entrada óptimo para el posgrado y el perfil de salida esperado.
- Conformar una red de colaboradores en el sector público costarricense, a fin de coadyuvar con el proceso de formación de los estudiantes.
- Diseñar herramientas de autoevaluación para el estudiantado, enfocada en su proceso de aprendizaje (aplicada en cada cierre de curso).
- Generar una agenda de investigación y práctica para el posgrado que disponga de una correspondencia con actores públicos interesados en los aportes de sus estudiantes.
- Generar mecanismos de reconocimientos para los estudiantes sobresalientes del posgrado, de forma que se proyecten sus esfuerzos y trabajos y productos profesionales o de investigación.

### Meta Estratégica II

Implementar un proceso de acompañamiento y seguimiento con y para los docentes, que permita motivar la mejora de su desempeño.

### Acciones estratégicas

- Realizar actividades de capacitación que permitan potenciar las capacidades del cuerpo docente del posgrado.
- Promover la realización de actividades de intercambio docentes, a fin de integrar los contenidos y mantener un sentido de unidad en la malla curricular del posgrado.



- Consolidar una red de colaboradores académicos internos y externos que permitan complementar el proceso de formación de los estudiantes e intercambio con el cuerpo docente.

### **Meta Estratégica III**

Generar mecanismos e instrumentos de evaluación docente que permitan la mejora continua y diseñar una estructura de incentivos y reconocimientos para los docentes con un desempeño sobresaliente.

### **Acciones estratégicas**

- Diseñar mecanismos de evaluación anual del posgrado por parte del cuerpo docente y estudiantado.
- Elaborar los instrumentos de evaluación individual de los docentes.
- Generar mecanismos de evaluación de la coordinación del posgrado.
- Definir espacios de intercambio entre el cuerpo docente, la Comisión de posgrado y el Coordinador del posgrado, que permita identificar oportunidades de mejora (al menos una vez al año).

### *Plan de Estudios de Estudios de la Maestría en Gestión Pública (actual) vs Propuesta de Modificación por Competencias*

Al comparar el vigente plan de estudios de la Maestría en Gestión Pública y la propuesta resultante de la presente investigación se pueden citar las siguientes diferencias:

El actual plan comienza con los cursos de economía y estrategias de desarrollo, evidenciando una falta de introducción a la gestión pública. Esta debilidad es

tomada en cuenta en la propuesta al incluir en el primer ciclo el abordaje de la administración pública.

El tema ético de carácter primordial y transversal en el campo se postula para ser incluido desde el inicio del posgrado, en contraposición con su ubicación actual en el sexto ciclo.

Se hace una vinculación entre los cursos relacionados a las finanzas y presupuestos públicos; se incluye el estudio del Derecho Administrativo y se realiza un salto en el enfoque de los cursos dedicados a la gestión pública hacia una orientación por resultados.

Asimismo se implantan dos nuevos talleres en lugar de solo uno, en el X ciclo incorporando las temáticas sobre regulación de servicios públicos y elaboración del trabajo final de graduación valiosa en la formación de criterio y orientación.

En común ambas mallas curriculares comparten varios cursos como gerencia estrategia y formulación de proyectos, entre otros, con la modificación de que la propuesta por competencias involucra modificar el método educativo a desarrollar con los interesados.

## CONCLUSIONES

El interés de la dirección de la maestría en realizar una actualización al programa con énfasis en gestión pública permitió el desarrollo de este trabajo de investigación con el objeto de realizar un aporte propositivo que responda a los intereses de evolución que el posgrado requiere y que le permita al egresado contar con más capacidades para desenvolverse en el ambiente laboral de contexto complejo que significa la función pública.

Para ello se ahonda en la nueva tendencia del modelo de formación por competencias y con la intención de que los estudiantes del énfasis puedan beneficiarse de los elementos que la componen. Reforzado con la investigación internacional de los énfasis a los posgrados en administración y gestión pública, revisando programas de centros de formación en Estados Unidos, Chile, España, entre otros.

Asimismo, se sugiere mejorar las bases de datos y comunicación con las anteriores generaciones de estudiantes como parte vital para retroalimentarse en los procesos de mejora. Involucrar a los estudiantes activos y egresados en estas actividades fortalece los lazos académicos y profesionales, al enriquecer el debate sobre el futuro de la maestría.

Finalmente, el trabajo pretende ser una guía para la actual administración y formar parte de las acciones que se están implementando en los otros énfasis del posgrado.

## Bibliografía

Álvarez, Y. y Villardón, L. (2006). "Planificar desde competencias para promover el aprendizaje. El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario". Cuadernos monográficos del ICE (Instituto de Ciencias de la Educación), núm. 12. Disponible en

<https://books.google.co.cr/books?id=nNdYIGF32eMC&pg=PA128&dq=yaniz+c.+las+competencias+en+el+curriculo+universitario&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiapqCH1P KAhVE9h4KHbXtDwUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=yaniz%20c.%20las%20competencias%20en%20el%20curriculo%20universitario&f=false>

Amaz, J. A. La planeación curricular. (1981) Trillas, México.

Centro Universitario de Desarrollo. (2009). Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. Santiago, Chile: Alfabetas Artes Gráficas.

CINDA. (2009). "Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior". Centro Interuniversitario de Desarrollo, Grupo operativo de universidades chilenas; Fondo de Desarrollo Institucional.

García, J. (2011). "Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad". Actualidades Investigativas en Educación. Vol 11, 3. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>



Guerrero, O (1974) Diferencias entre la administración pública y la administración general. Publicado como primera parte del libro: Teoría Administrativa de la Ciencia Política, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1982, pp. 13-33.

Hernández, R y otros (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. México, México D.F.

MAEPUB (1999) Propuesta de Adecuación Curricular Integral. Maestría Académica y Profesional en Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Documento Inédito.

MAEPUB (2002) Maestría Académica y Profesional en Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Documento Inédito.

MAEPUB (2005) Propuesta para la apertura de la maestría en administración pública con énfasis en administración de contratos públicos modalidad profesional (Elaborada en cumplimiento de Acuerdo de la Comisión de Posgrado, según Sesión No. 4 del 19 de setiembre de 2003, y aprobada en Sesión No. 5 del 18 de diciembre de 2003). Maestría Académica y Profesional en Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Documento Inédito.

Martínez C., Pilar; Echeverría S. Benito (2009) Formación basada en competencias. Revista de Investigación Educativa, 2009, Vol. 27, n.º 1, págs. 125-147. España

Moheno, R. y Valle, S. (s.f). Ponencia. La Educación basada en competencias: una reflexión desde la práctica docente cotidiana. Centro de Investigación e Innovación para la enseñanza y el aprendizaje, CIIEA. Disponible en: <http://ciiea.setab.gob.mx/investigacion/ponencias/Ricardo%20Amado%20Mohen%20Barrueta.pdf>

ONU (2004). Informe de la Secretaría. La revitalización de la administración pública como una medida estratégica para el desarrollo humano sostenible: perspectiva general. Comité de Expertos en Administración Pública. Tercer período de sesiones, Nueva York, 29 de marzo a 2 de abril de 2004, tema 3 del programa, Revitalización de la administración pública.

Orti, Alfonso (1977). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. Madrid, España.

Quesada, M. Cedeño, M. Zamora, J. (2001). El diseño curricular de los planes de estudio: aspectos teóricos y guía metodológica. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Nacional.

Salas Z., Walter A.(S.f.) Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano. Revista Iberoamericana De Educación (ISSN: 1681-5653) Universidad De Antioquia, Colombia.

Sánchez J. (2001). La Administración Pública como ciencia: su objeto y su estudio. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México D.F.

Sánchez, J (2002). Gestión Pública y Governance. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México, D.F. (M1-31)

Zalbaza, M. (2009). "La enseñanza universitaria: El escenario y sus protagonistas". Disponible en: <https://books.google.co.cr/books?id=yArGKWyRevgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

# ANEXOS

---

## Lista de Anexos

1. Ejemplo de invitación a grupos focales
2. Ejemplo de correo de convocatoria a grupos focales
3. Documento preparado para los grupos focales (presentación)
4. Fotografías de material y ubicación de los grupos focales
5. Encuesta sobre la percepción de estudiantes activos de la Maestría en Administración Pública, énfasis en Gestión Pública.
6. Base de datos de la encuesta de percepción.



## ANEXO 1

# Ejemplo invitación a grupos focales



por una  
maestría  
competitiva

invitación  
**GRUPO FOCAL**

necesitamos de su aporte para la implementación de una nueva malla curricular con miras a acreditar la maestría.

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector público costarricense en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

La médula de nuestra investigación se basa en escuchar a los estudiantes egresados y activos.  
¿Nos ayudas?

**¿Cuál opción te sirve más?**

**LUGAR:** CICAP

**DÍA:**  
1. miércoles, 12 de setiembre  
2. jueves, 13 de setiembre

**HORA:**  
a. en la mañana (8:30 am)  
b. en la noche (6:30 pm)  
\* horarios a convenir por la mayoría

**Se realizaron diferentes convocatorias.**

El texto cambia según el perfil del invitado



Patricia Alfaro &lt;patrialfaro@gmail.com&gt;

## Necesitamos tu aporte para mejorar la maestría (grupo focal)

3 mensajes

Patri Alfaro &lt;patrialfaro@gmail.com&gt;

14 de octubre de 2015, 15:08

CC: Victor Manuel Garro Martínez &lt;victor.garro@ucr.ac.cr&gt;, Mayela Cubillo &lt;mayela.cubillo@ucr.ac.cr&gt;, katherine Romero

&lt;Karomero02@gmail.com&gt;

CCO: María Victoria Araya &lt;victoria.araya@cgr.go.cr&gt;, Hellen Bolaños Herrera &lt;hellen.bolanos@cgr.go.cr&gt;, Verónica Cerdas Benavides

&lt;veronica.cerdas@cgr.go.cr&gt;, Fabiola Corrales Vásquez &lt;fabiola.corrales@cgr.go.cr&gt;, Marley Fernandez Díaz

&lt;marley.fernandez@cgr.go.cr&gt;, Enrique González Roldán &lt;enrique.gonzalez@cgr.go.cr&gt;, Eugenia Martínez Leiva

&lt;eugenia.martinez@cgr.go.cr&gt;, Sujey Monge Solano &lt;sujey.monge@cgr.go.cr&gt;, Luis Alex Ramírez Marín &lt;alex.ramirez@cgr.go.cr&gt;, Juan

Miguel Rodríguez Alpízar &lt;juan.rodriguez@cgr.go.cr&gt;, Mari Trini Vargas Alvarez &lt;mari.trini.vargas@cgr.go.cr&gt;, Juan Carlos Zúñiga Jiménez

&lt;juan.carlos.zuniga@cgr.go.cr&gt;



por una  
maestría  
competitiva

invitación

GRUPO FOCAL

necesitamos de su aporte para  
la implementación de una nueva  
malla curricular con miras a  
acreditar la maestría.

### OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector público costarricense, en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

La medula de nuestra investigación se basa en escuchar a los estudiantes egresados y activos  
¿Nos ayudas?

### LUGAR

CICAP

### DÍA

martes, 20 de octubre

### HORA

7:00 pm

\* horarios a convenir por la mayoría

### INVITACIÓN

Grupo focal: por una maestría competitiva.

**Invitación a funcionarios de la Contraloría General de la República**

*necesitamos de su aporte para  
la implementación de una nueva  
malla curricular con miras a acreditar la maestría.*

**OBJETIVO:** Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector

público costarricense, en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

## Convocatoria

LUGAR  
**CICAP**

DÍA  
**martes, 20 de octubre**

HORA:  
**7:00 pm**

¿No puede esa fecha? Agradecemos nos pueda proveer un número de teléfono para coordinar otro día.

*La médula de nuestra investigación se basa en escuchar a los estudiantes egresados. ¿Nos ayudan?*

--

Patricia & Katherine

**¿Quiénes somos?** Somos egresadas de la Maestría en Administración Pública, énfasis en Gestión Pública. La maestría nos solicitó que colaboráramos con este estudio por medio del trabajo final de graduación.

Se le remite copia a los profesores Víctor Garro y Mayella Cubillo.

---

M. Cubillo <MAYELA.CUBILLO@ucr.ac.cr>  
Para: Patri Alfaro <patralfaro@gmail.com>

14 de octubre de 2015, 15:35

El 14/10/15 a las 15:08, Patri Alfaro escribió:

[Texto citado oculto]

Patricia y Katty: ya solicitaron el aula para el 20 de octubre. Yo ese día salgo para Panamá? Ocupaban mi presencia? Saludos

--



---

Victor Manuel Garro Martínez <garrovictor2003@gmail.com>

15 de octubre de 2015, 08:45

Para: Patri Alfaro <patralfaro@gmail.com>

CC: Victor Manuel Garro Martínez <VICTOR.GARRO@ucr.ac.cr>, Mayela Cubillo <MAYELA.CUBILLO@ucr.ac.cr>, katherine Romero <Karomero02@gmail.com>

En mi caso sería el 27 de octubre ya que los viernes a esa hora tengo que dar lecciones

[Texto citado oculto]

--

Victor Garro Martínez  
Profesor







# LA DINÁMICA







# LA DINÁMICA













The background of the slide is a photograph of a wooden desk. On the desk, there is a silver laptop, a pair of black-rimmed glasses, and a white computer mouse. The scene is lit with soft, natural light, creating a professional and academic atmosphere. A semi-transparent blue rectangle is overlaid on the left and center of the image, containing the title text.

Propuesta de diseño curricular  
basado en competencias y su  
plan de implementación para  
la Maestría Profesional en  
Administración Pública, énfasis  
en Gestión Pública de la  
Universidad de Costa Rica






## OBJETIVO

---

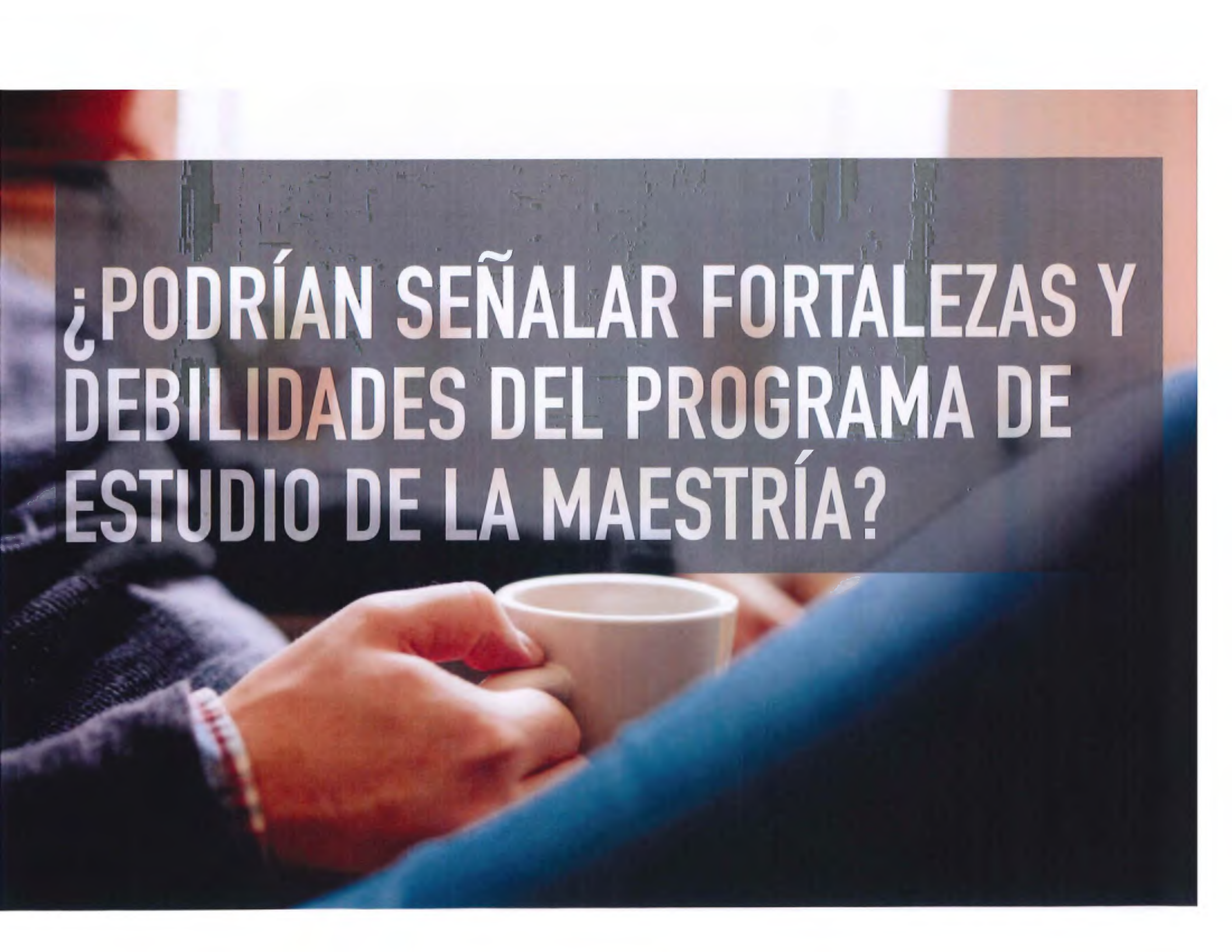
Rediseñar la malla curricular de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública, a fin de adecuarla a las demandas sociales, económicas y laborales del sector público costarricense, en correspondencia a las funciones básicas de investigación, docencia y proyección social del posgrado.

- 
1. *Elaborar un diagnóstico* de la oferta académica nacional e internacional
  2. *Analizar el contexto laboral* de los estudiantes activos y egresados del énfasis por medio de un estudio de percepción
  3. *Diseñar una propuesta de malla curricular* para el énfasis en Gestión pública que considere las principales tendencias
  4. *Proponer un plan estratégico* dirigido hacia la implementación de la malla curricular



A close-up photograph of a person's hands holding a white ceramic mug. The person is wearing a dark blue or black sweater and a colorful beaded bracelet on their left wrist. The background is dark and out of focus, suggesting an indoor setting. The text is overlaid on a dark, semi-transparent rectangular area in the upper half of the image.

**¿PODRÍAN SEÑALAR FORTALEZAS Y  
DEBILIDADES DEL PROGRAMA DE  
ESTUDIO DE LA MAESTRÍA?**

A close-up photograph of a person's hands holding a white ceramic mug. The person is wearing a dark blue sweater and a colorful beaded bracelet on their left wrist. The background is blurred, showing other people in a social setting. A dark blue semi-transparent rectangular box is overlaid on the image, containing white text.

**¿PODRÍAN SEÑALAR FORTALEZAS Y  
DEBILIDADES DEL PROGRAMA DE  
ESTUDIO DE LA MAESTRÍA?**



PF2871 Gestión del cambio  
organizacional

PF2872 Ética y control

PF2874 Sector público y ambiente

PF2875 Política y administración  
pública

---





.....  
PF2867 Gestión de recursos humanos

PF2868 Comunicación y participación social

PF2869 Contratación administrativa

PF2870 Control de gestión

PF2873 Taller de Análisis administrativo y consultoría

.....  
PF2876 Gerencia estratégica

PF2877 Modelos de evaluación

PF2861 Economía

PF2862 Estrategias de desarrollo

PF2863 Gestión Financiera

PF2864 Gestión de sistemas de información

PF2865 Análisis de políticas y toma de decisiones

PF2866 Preparación y administración de programas







## PERFIL OCUPACIONAL

---

El egresado del programa en Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública podrá trabajar en cualquier organización estatal o privada, nacional o internacional relacionada con la prestación de servicios públicos, en la Administración Pública, así como en organismos no gubernamentales orientados al desarrollo.



## ANEXO 4

# Material de grupos focales



**En la foto:  
Aulas del CICAP  
Refrigerio**

Colaboración por parte del CICAP, a través de la Profesora Mayela Cubillo.

Además se contaba con una presentación, hojas para notas, pilots, cartulinas.



## Encuesta sobre la percepción de estudiantes activos de la Maestría en Administración Pública, énfasis en Gestión Pública

Estimado estudiante, necesitamos de su aporte para la implementación de una nueva malla curricular con miras a acreditar la maestría.

La encuesta consta de 3 preguntas abiertas y 2 de selección única.

INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE:

PUESTO (LABORAL) ACTUAL:

1. ¿Qué conocimientos adquiridos a la fecha en el posgrado han sido relevantes para su ejercicio profesional?

2. ¿Qué conocimientos considera usted que podrían incluirse para fortalecer el programa?

3. ¿Podría señalar que fortalezas y debilidades dha percibido del programa de estudio de la maestría?

.....

4. ¿Cómo valorarían el servicio ofrecido al estudiante (en materia de gestión académica) por parte de la maestría?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Justifique su respuesta:

5. Finalmente, Sí el énfasis en Gestión Pública ofreciera una de las siguientes especialidades ¿cuál elegiría?

- Gestión ambiental
- Finanzas públicas y presupuesto
- Administración de gobiernos locales
- Liderazgo, gestión y toma de decisiones en el sector público
- Política Social: Pobreza, Educación, y Bienestar Social

¿Desea hacer observaciones finales o recomendaciones?

.....

¡Gracias por su colaboración!

Patricia Alfaro & Katherine Romero

## Encuesta de percepción de estudiantes activis de la MAP, énfasis en Gestión Pública

	Institución laboral	Puesto	Conocimientos relevantes para su ejercicio profesional
1	CGR	Fiscalizador	Contratación administrativa, gestión del cambio CO, fortalecimiento T y P
2	CGR		Control Interno (Carmen Coto)
3	CGR	Fiscalizador	Análisis de plan presupuesto. Teoría de desarrollo. CO
4	CGR	Fiscalizador	Contratación administrativa: implementar PP en procesos de compra
5	CGR	Fiscalizador	CA, ambiente, estrategias desarrollo
6	CGR	Fiscalizador	CA, ED, CO
7	CGR	Fiscalizador	CA, ED, Planificación y Presupuesto, Ambiente
8	CGR	Fiscalizador	CA, ambiente
9	CGR	Fiscalizador	CA, CO
10	CGR	Fiscalizador	CA, ED, Planeación estratégica, Ambiente
11	CGR	Fiscalizador	PP, ambiente
12	CGR	Fiscalizador	CA, ambiente
13	CGR	Fiscalizador	CA, ambiente
14	CGR	Fiscalizador	Legislación y panorama internacional
15	CGR	Fiscalizador	CA, ambiente
16	UCR	Administrativo	Gestión financiera, SI, economía
17	BP	Ejecutiva bancaria admi	PP, comprensión del tipo Estado
18	Dir Gen Aduanas	Abogada	Economía, Programas, PyTD
19	UCR	Adm Fin	PP, comprensión del tipo Estado
21	Municipalidad Heredia	Control Interno	PP, comprensión del tipo Estado
21	CONICIT	Analista de proyectos	Evaluación proyectos
22	UIA	Asistente	Gestión financiera,
23			PP, planificación



BASE DE DATOS

Incluir

Fortalezas

Incluir	Fortalezas
	Participación grupal
Maestría intensiva, 1 mes curso, anual	Excelentes profesores, pero perfil muy académico
Casos de fraude del Ministerio Público. Historia evolución económica CR 20 años	Aborda todas las áreas de la AP
Dirección y administración de proyectos	
CO cambiar enfoque profesor	Experiencias administrativa de los profesores
Teoría del Estado, Derecho Público, Liderazgo	Carácter interdisciplinario, metodología+práctica
Liderazgo, TD, Gerencia	Buenos profesores, mucho conocimiento
Finanzas, presupuestos, economía	Temas actuales
Liderazgo, innovación, perspectiva comparada, buenas prácticas	
TD, análisis estadístico	P comprometidos, entienden al alumno
Gestión y TD. Planificación estratégica	Casos actuales
Liderazgo	Temas actuales
Mala planificación cursos prof	
Herramientas investigación, BD fuentes información	Curriculo consolidad
Construcción de indicadores	Aplicación práctica de los temas
Economía social, evaluación económica	Herramientas
Sostenibilidad, papel de la banca pública en en desarrollo, CP	
Liderazgo, TD, Gerencia. Indicadores	
Mayor práctica. Análizas experiencias de los compañers	
Gestión integral de la planificación estratégica y operativa	Promueve el análisis de la realidad n
Innovación	
Negociación, TD, principios adm pública	
Analizar experiencias de realidad nacional	Multidisciplinario. Experiencia profesores

Debilidades	Servicio	Justificación	Especialidades		
			1	2	3
Practicar contenido	1	Atención pronta, servicial	x	x	
Casos más prácticos	2	Utilizar plataformas tecnológicas			
Orden de los cursos deben estar procedidos temas complementarios	2	Información oportuna		x	
Organización y participación	2	Permitir formatos digitales			
Mejorar algunos profesores	2	Información oportuna			
Algunos profesores tradicionalistas en evaluación	3	A veces cuesta la comunicación y respuesta			
Evaluación rígida, tradicionales	2	Permitir formatos digitales			
Algunos profesores poco comprometidos	1	Atención pronta		x	
Falta vinculación e hilo conductor entre cursos	3	Utilizar plataformas tecnológicas			
Profesores deben actualizar pedagogía y evaluación	2				
Hilo conductor	3	Rígidos en procesos			
	2			x	
Profesores deben actualizar pedagogía y evaluación	1	Comunicación fluida	x	x	
Rígidos, falta reflexión lecturas	2	Eficiencia, expedita			
	1				x
Tiempo para desarrollar temas	2				
VER DETALLE	4	Platoforma digital. "horario de oficina"		x	
Falta dedicación prof	2	Platoforma digital. "horario de oficina"			
	2	Falta comunicación fluida		x	
Profesores deben actualizar pedagogía, no saben transmitir conocimiento	2	Atención pronta			x
Similitudes en cursos. Cumplimiento del programa	2			x	
Falta preparación clases-prof	1				
Enfoque cursos, SI.	1				

### Observaciones

4	5	
x	x	
x		Maestría intensiva, cursos virtuales. Materias de liderazgo y potencias competencias
x		
x		
x		
x		Articular cursos, profesores enfocados al tipo de maestría
x		Expertos que acompañen, actualizar cursos. Hilar cursos
		Esperaba mayor nivel para ser posgrado. Mayor práctica, menor de memoria
x	x	Aprovechar acceso a sector internacional (Investigación, profesores
		Entrega y desglose de notas a tiempo
		Énfasis en sostenibilidad (social, ambiental y económica). Mayor exigencia, según prestigio UCR. Cursos SI debe actualizarse
x		
		Mejorar procesos de elección de profesores
		Énfasis en Planificación Estratégica. Evaluación del profesorado al final del curso
x	x	
	x	
x		Énfasis en Contratación Administrativa. SI no aportó.