

**SISTEMATIZACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE COMPETENCIAS DEL SECTOR  
CULTURA: REGIMEN ARTISTICO  
DE COSTA RICA**

*Martínez Gutiérrez Rodolfo<sup>1</sup>*

**RESUMEN**

Los avances del proyecto de investigación para construir un sistema nacional de competencias laborales en el sector cultura en Costa Rica, bajo convenio entre la Universidad de Costa Rica y el Ministerio de Cultura y Juventud, para el desarrollo de estándares de competencias que certifiquen la experiencia y habilidades de personas que integran el régimen artístico, considerando cuatro ejes temáticos: Gestión Cultural en las Comunidades, Gestión Teatral Comunitaria, Gestión Cultural en la Música y Gestión Cultural en los Museos. Proyecto que busca contribuir al reconocimiento y progreso social del sector cultural. Este esfuerzo representa un referente para otras instituciones del sector público y privado.

**Palabras claves:** Capacitación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

**ABSTRACT**

The progress of the research project to build a national system of labor skills in the culture sector in Costa Rica, under an agreement between the University of Costa Rica and the Ministry of Culture and Youth, for the development of standards certifying skills and experience skills artistic people within the regime, considering four themes: Cultural Management in Communities, Community Theatre Management, Cultural Management and Cultural Management Music in Museums. Project aims to contribute to social progress and recognition of the cultural sector. This effort represents a benchmark for other institutions in the public and private sector.

**Keywords:** Training, Evaluation and Certification of Labor Competencies

---

<sup>1</sup> Universidad de Costa Rica. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

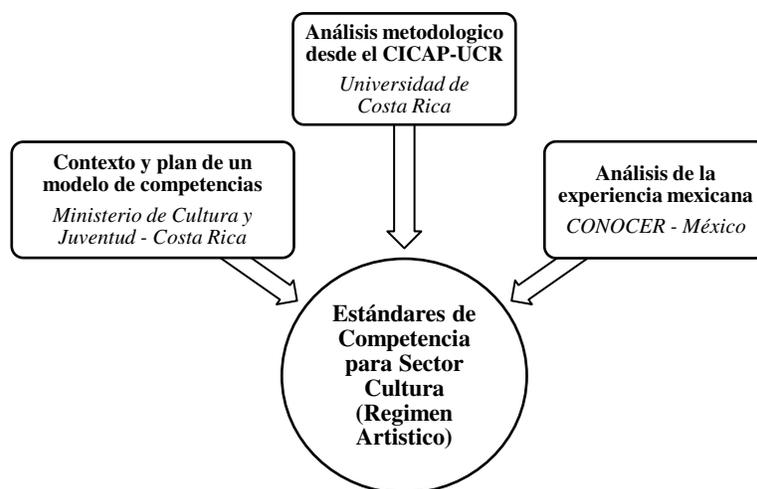
## INTRODUCCIÓN

En el 2013 se creó el Programa de Certificación de Competencias Laborales (CECLUCR) del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), como resultado de la formación del grupo semilla bajo empoderamiento metodológico para el desarrollo y operación de un Sistema Nacional de Competencias Laborales, el CICAP fue acreditado como el Primer Centro Evaluador de Competencias Laborales fuera del territorio mexicano, por la institución CONOCER, miembro de la cooperación Sur-Sur y Triangular del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT), abriendo la posibilidad bajo el convenio creado en 2013 entre la UCR y el CONOCER, para la generación de estándares internacionales.

El proyecto de investigación para crear un plan nacional de competencias laborales para sector cultura bajo convenio entre la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), estratégicamente incluye actividades de investigación con las nuevas generaciones de profesionales y profesionistas, a través del desarrollo de Trabajos Finales de Graduación (TFG) en grado y posgrado, por medio de líneas de investigación aplicada que generan aproximaciones e incluso estándares de competencias con los instrumentos de evaluación que se espera contribuyan al gran trabajo de la carpintería de un sistema nacional de competencias laborales. En la Figura 1 se muestra el Mapa Mental del Proyecto de Investigación.

El aporte de cada TFG es directo para los distintos sectores de la sociedad y la integración activa de los nuevos profesionales y profesionistas con propuestas innovadoras desde la academia.

Figura 1 Mapa Mental del Proyecto de Investigación



Fuente: Elaboración Propia

En el proyecto de investigación bajo convenio entre la UCR y MCJ para crear un Plan Nacional de Competencias Laborales en el Sector Cultura se definieron cuatro ejes temáticos prioritarios para desarrollar la identificación de las funciones ocupaciones de los primeros estándares de competencias laborales transversales:

1. Gestión Cultural en las Comunidades; 2. Gestión Cultural en Teatros; 3. Gestión Cultural en Museos y 4. Gestión Cultural en la Música (divididos en bandas y orquestas).

Esta primera experiencia contempla el trabajo de cooperación técnica y de expertos sectoriales de otros países que comparten sus experiencias y buenas prácticas en el desarrollo de estándares e incluso la opción de adaptación de estándares a la realidad costarricense, además de compartir las experiencias innovadoras de Costa Rica con otros países.

### **MARCO TEORICO**

Las metodologías de análisis de competitividad laboral, en la actualidad la competitividad internacional tiene como referentes, los indicadores del Foro Económico Mundial (WEF), los enfoques de competitividad sistémica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como el enfoque de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por medio del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), donde se establece la importancia de los sistemas de competencias laborales. Los resultados esperados son la generación de propuestas de estándares de competencias laborales y docentes, con enfoques transversales y específicos para la formación de los administradores públicos y eventualmente el desarrollo de estándares de competencia laboral regional.

Esto representa potencialmente un precedente internacional para otras disciplinas, y que se refleje en el mejoramiento de la calidad de la docencia, el mejoramiento del impacto de la gestión pública, administración del aporte al estado del arte en el tema de competencias docentes y laborales. La contribución a la sociedad será el fortalecimiento de los grupos de investigación, el intercambio académico entre México y Costa Rica, y el fortalecimiento de la cooperación sur – sur.

Una formación de calidad docente es estratégica, ya que de esto depende los procesos de enseñanza – aprendizaje de las futuras generaciones. Y más relevante si se está formando administradores públicos y que de la competitividad del sector público dependerá la eficiencia y eficacia de los funcionarios.

En la actualidad los constantes efectos globales de innovación, así como la competitividad internacional requiere de un mayor nivel de competencias docentes y laborales en la formación de los funcionarios de Administración y Función Pública, para satisfacer las necesidades del cliente – ciudadano, generándose nuevos desafíos de gestión del conocimiento y retos sistémicos, implicando que la administración pública deba ser cada vez más orientada a resultados de impacto en la sociedad y sectores de desarrollo de vocación de las regiones, considerando indicadores de eficiencia de políticas públicas desarrolladas e implementadas.

De tal forma que los planes institucionales no solo indiquen los objetivos y metas, sino las competencias del saber, saber hacer y saber ser, que definan los saberes de la organización en la función pública. Las instituciones de gobierno requieren conocer y actualizar el marco jurídico, donde las políticas públicas provean incentivos hacia las prácticas que reditúan en un entorno competitivo de las instituciones públicas, para ello se plantea el análisis comparativo de las competencias laborales y docentes en la formación de administradores públicos. La investigación comparativa internacional permitirá desarrollar y validar indicadores que permitirán identificar los factores determinantes de las competencias docentes y laborales necesarias ante un contexto cada vez más competitivo.

El establecimiento de condiciones de competitividad laboral en la administración pública incrementa la eficiencia en el diseño, desarrollo e implementación de políticas públicas que favorecen la competitividad de la dinámica de la interacción de los agentes políticos, donde interactúan instituciones públicas, universidades, colegios profesionales, así como consultores especializados en la función pública y propiamente la voz del usuario o ciudadano, este último a través del enfoque de calidad en el servicio al ciudadano que retroalimenta el nivel de competitividad de sus instituciones públicas y contribuye al mejoramiento continuo institucional.

De acuerdo a Solís<sup>2</sup> lo primero que se debe comprender en el contexto del proyecto de investigación en el sector cultura de Costa Rica es que las plazas del Ministerio de Cultura pertenecen al Régimen de Servicio Civil. Esto está regulado por el Estatuto de Servicio Civil que consta de cuatro títulos. El Título I regula todos los puestos administrativos. El Título II regula todos los puestos docentes. El Título III se refiere al Tribunal de Servicio Civil y a cómo se desarrollan los diferentes trámites y procedimientos. Y el Título IV regula todos los puestos de naturaleza artística.

---

<sup>2</sup> Msc. Lianne Solís, Directora del Taller Nacional de Teatro del Teatro Popular Mélico Salazar, Costa Rica y actual Líder del eje temático de Gestión Teatral Comunitaria del Plan Nacional de Competencias del Sector Cultura.

El Título IV fue aprobado en el año 2006 y surge como respuesta a una necesidad, antes de que se hiciera este título, las plazas artísticas eran parte del Título I, pero muchas veces la descripción de las plazas, la carrera profesional y otros estímulos no coincidían con la naturaleza del trabajo artístico, se las hacía calzar de una manera forzada. Con el título IV se logra visibilizar las plazas artísticas, se establecen los manuales de clases y de puestos que reflejen realmente las tareas y funciones de los puestos artísticos como son los intérpretes, los creadores, los formadores, productores, directores, etc.

Algunas personas van a una universidad y se gradúan, otros llevan educación no formal con cursos y capacitaciones, otros experimentan y descubren que tienen una gran habilidad para algo y se dedican a eso. Muchos artistas son muy destacados independientemente de cómo hayan aprendido a hacer lo que hacen. Por tal motivo en el Título IV se establecieron mecanismos para reconocer la experiencia que tiene una persona de modo que se asigna un puntaje a lo que la persona ha hecho sea dentro de la educación formal no formal o empíricamente. Así se otorga un puntaje a cada experiencia para que las personas no tituladas puedan desempeñarse en un puesto y con un salario acorde con su nivel artístico. Dentro del Título I esto era imposible, únicamente si tenían títulos podían nombrarse. En el Título IV esto se norma, se regula, y permite evaluar la experiencia de cada persona y asignarle un grado artístico. Sin embargo, en la mentalidad y en la estructura tradicional esto ha sido difícil de comprender, pues siempre se busca equipar la experiencia con títulos universitarios. Los estándares de competencias laborales en Cultura permitirían que esta equiparación sea posible.

### **ESTÁNDAR DE COMPETENCIAS LABORALES**

De acuerdo a la metodología del CONOCER (2012), un estándar es producto intelectual del trabajo de un Grupo Técnico o Expertos en la función a estandarizar, considerando el desarrollo de un mapa funcional, de manera multidisciplinaria se crea la identificación de los ELEMENTOS del Estándar de Competencia, que representan las distintas etapas a seguir en el desarrollo de una función.

Posterior al desarrollo del Estándar de Competencias (EC), se desarrolla el Instrumento de Evaluación, el cual contiene, ítems para evaluar los tres saberes; saber, saber hacer y saber ser. El instrumento de evaluación incluye: Lista de Cotejo que son para evaluar los productos, Guía de Observación, para los desempeños y actitudes, y un Cuestionario, para evaluar los conocimientos.

El estándar desarrollado debe ser validado por el Comité de Gestión por Competencias que lo impulso, en el cual se identificarán las soluciones de capacitación y evaluación, dicho de otra forma, se identificarán las personas aptas para capacitar y quienes serán los evaluadores.

En el primer EC de Gestión Cultural Comunitaria se han definido los siguientes elementos a evaluar:

- a) Diagnóstico
- b) Facilitación y acompañamiento
- c) Evaluación

Se planeó un Grupo Focal con especialistas en el tema de Gestión Cultural en las Comunidades, considerando varios insumos básicos para el desarrollo de las funciones necesarias para desarrollar un EC en la Gestión Teatral Comunitaria, considerando como insumo y referente nacionales:

1. Plan Nacional de Desarrollo
2. Política Nacional de Derechos Culturales
3. Plan de acción de la Política de Derechos Culturales
4. Insumos para un plan de formación de Gestión Cultural
5. Memoria del programa de formación en Gestión Cultural
6. Memoria de la Dirección de Gestión Cultural
7. La gestión cultural: Singularidades profesionales y perspectiva de futuro

## METODOLOGÍA

A través de la comparación sectorial y el uso de la metodología de la Quinta Hélice Sistémica (QHS), una evolución de la Triple Hélice componente del modelo de crecimiento económico sistémico, pero contextualizado a la realidad del nuevo siglo y las tendencias globales del desarrollo y competitividad, se proponen una serie de alternativas metodológicas para determinar las variables sistémicas para Gestión Cultural (GC) en Costa Rica, la propuesta metodológica QHS-GC contribuirá a la identificación de las funciones claves e individuales que inciden en la competitividad cultural. La sistematización de las competencias sectoriales se genera al desarrollar el mapa funcional dentro de las instituciones, las cuales representan gráficamente las funciones de una unidad operativa o de gestión en una institución. Las funciones se clasifican en funciones clave, de las cuales se generan las

funciones intermedias y productivas, de estas últimas se generan las funciones individuales y funciones elementales. La investigación para la sistematización de un plan nacional de competencias laborales en el sector cultural, genero cuatro ejes temáticos:

1. Gestión Teatral Comunitaria
2. Gestión Cultural en las Comunidades
3. Gestión Cultural en la Música
4. Gestión Cultural en los Museos

En cada eje temático se desarrollaran estándares de competencia laboral, producto de los trabajos de involucramiento sectorial, para generar mecanismos e instrumentos validados por todo los expertos en el tema sujeto de investigación. Los estándares de competencia laboral se estructuran en cinco niveles, cada uno con un mayor nivel de complejidad, de tal forma que los candidatos al certificarse deben tener mayor dominio de los saberes establecidos, los estándares de competencia laboral se derivan de las distintas funciones del mapa funcional de la organización o institución. Para el desarrollo de la metodología de investigación que conduzca a las determinantes de variables e indicadores para el diseño y desarrollo de Estándares de Competencias Laborales (ECL) en las instituciones del Sector Cultura en Costa Rica.

Se ha considerado la participación sistémica de actores sociales que contribuyen y están articulados entre sí, como lo son los Sectores del Sector Cultura, el Gobierno representado por medio de la Ministerio de Cultura y Juventud, Colegios Profesionales (incluyendo las perspectivas y expectativas de la sociedad sobre la gestión cultural), Consultores y Representantes de Instituciones de los usuarios de los servicios públicos generando un marco de referencia de la evaluación sistémica del desarrollo de la Gestión Cultural ante los retos locales, regionales e internacionales.

Las personas seleccionadas para los grupos focales en la investigación participaron en un proceso de entrevistas a profundidad para obtener información complementaria para el diseño y validación de instrumentos de investigación, donde se plasmen preguntas generales (PG) fundamentadas en los modelos internacionales de Gestión Cultural, considerando criterios y factores para construir ejes y parámetros de la Cultura que inciden en la eficiencia y eficacia de la Gestión Cultural, para ello la muestra de las instituciones y participantes en los grupos focales QHS-GC fueron seleccionados por muestra intencional.

La muestra es el conjunto menor de individuos u organizaciones, también denominada como subconjunto de la población accesible y limitado a partir de ella. Las consideraciones por las cuales se realizan estudios por muestras y no en poblaciones completas, es por ahorrar tiempo, hacer

eficientes los resultados esperados de las investigaciones, lógicamente por los recursos que se invierten y además de evitar perderse en la investigación, al existir el riesgo de desviar las hipótesis y objetivos de la investigación.

La metodología del proyecto de investigación implicó la aplicación de una encuesta en línea (On line) a los expertos en el sector del eje temático de la Gestión Teatral Comunitaria, considerándose 16 preguntas, de las cuales se en lista a continuación:

1. La identificación Geográfica de la Gestión Teatral Comunitaria, considerando las provincias de Costa Rica, como lo son: Alajuela, Cartago, Limón, Heredia, Guanacaste, San José y Puntarenas.
2. Identificación del sector por participante de la encuesta, considerando la metodología sistémica de la QHS, generándose la identificación de representantes sectoriales: Ministerio de Cultura y Juventud, Educación (Universidades), Gobierno (Dirección General de Servicio Civil - DGSC), Asociación ó Colegios Profesionales, Gestores, Consultores y/o Artistas y Municipalidad.
3. Perfil de los encuestados: Femenino y/o Masculino
4. Puesto actual o cargo, considerando: Profesional, Docente, Investigador, Consultor, Coordinador, Director, Gestor, Artista, Presidente, Director General, Ciudadano, Profesor Investigador, Profesor - Consultor Investigador.
5. Nivel de estudios del participante: Sin Estudios, Primaria, Colegio, Bachiller, Licenciatura, Maestría, Doctorado y Posdoctorado.

De las preguntas de la encuesta se planteó una serie de opciones de respuesta siendo estas valoradas en una escala de valoración de 0 a 10, siendo 0 la calificación de menor peso y 10 la calificación más alta y de mayor relación a la pregunta. En la encuesta se incluyó el glosario del concepto “Competencia laboral” como conjunto de saberes (conocimientos, habilidades, actitudes) para desarrollar de manera integral una actividad, un estándar se desarrolla a partir de un Función, dentro de un perfil ocupacional.

El proyecto de investigación consto de siete etapas, las cuales implicaron una articulación interinstitucional y de vinculación internacional, la primer etapa inicio a finales de 2012 con la formación de un Grupo Semilla de funcionarios de la DGSC, CIFIH-MH (Centro de Investigación y Formación Hacendaria del Ministerio de Hacienda), Universidad Técnica Nacional (UTN) y del CICAP de la Universidad de Costa Rica, quienes participaron en un proceso de formación como instructores y evaluadores bajo la metodología del CONOCER para el empoderamiento conceptual y referencial de los mecanismos del funcionamiento de un Sistema Nacional de Competencias

Laborales, todo lo anterior a través de especialistas de la Entidad de Acreditación de Centros de Evaluación de la Universidad Tecnológica de Tijuana (UTT) y de la Institución CONOCER de México.

La segunda etapa implicó el proceso de sistematizar los instrumentos metodológicos para el diseño y desarrollo de Estándares de Competencias Laborales (ECL), considerando el proceso de mapeo de proceso por medio de la técnica de Mapas Funcionales e identificación de Funciones Claves e Individuales de cada proceso institucional.

La tercera etapa se orientó al desarrollo de una propuesta metodológica para la determinación de las variables que conduzcan a conformar los ejes transversales y específicos de los factores de las funciones claves y específicas de las instituciones públicas responsables de la cultura en Costa Rica y su impacto en la sociedad desde un enfoque sistémico, para ello se consideraran como sujeto de investigación las instituciones del Sector Cultura.

En la cuarta etapa se consideró el diseño y desarrollo de la propuesta metodológica denominada Quinta Hélice Sistémica en la Gestión Cultural (QHS-QC), la cual conduce al principio de una relación multisectorial con orientación de unidad de medición y de vinculación hacia el mejoramiento de las condiciones de los principios de Competencias Laborales en la Gestión Cultural.

La metodología QHS-GC es una propuesta para investigación con características sistémicas a partir de la etapa de recolección de datos cualitativos y cuantitativos que sustentan la construcción de instrumentos e indicadores que se validaron a través de revisión multidisciplinaria, además de entrevistas sobre factores y acciones que inciden en la Gestión Cultural Comunitaria.

En la quinta etapa se define el enfoque cualitativo representado en la Ilustración 3 y el enfoque cuantitativo representado en la ilustración 4, validando los planteamientos de las variables por medio de entrevistas a profundidad y con el insumo de datos duros para la conformación de los instrumentos del enfoque cuantitativo de preguntas generales y específicas por sector, así como el instrumento metodológico para la conducción de los grupos focales con enfoque de articulación, considerando tres fases:

1. Reconocimiento
2. Retroalimentación o Crítica Constructiva
3. Compromisos de colaboración mediante grupos técnicos de expertos funcionales.

La sexta etapa condujo al tratamiento de los resultados de la investigación, desde el análisis del discurso hasta la correlación de variables, generando base de datos que aportarán al estado del arte, de las tendencias estadísticas en el tema sujeto de investigación, así como la oportunidad de sistematizar las áreas de oportunidad por medio de anteproyectos de trabajos finales de graduación (TFG o TESIS) a nivel de licenciatura y posgrado, para el diseño y desarrollo de Estándares de Competencias Laborales en la Gestión Cultural y otros Sectores que eventualmente la tendencia internacional los llevara a la modernidad de la administración del talento y gestión del conocimiento por competencias.

Las preguntas generales (PG) se derivaran en preguntas específicas (PE) en cada sector participante en los procesos de grupos focales, en las Tablas de 1 a la 8, se presentan las preguntas formuladas en la encuesta en línea (On line) para determinación y validación de los factores e indicadores de las competencias laborales en la Gestión Cultural.

**Tabla 1 Pregunta de Investigación:**

|  |   |
|--|---|
| ¿Cuáles son las acciones para fomentar las competencias laborales que se requieren desarrollar en el tema Gestión Teatral Comunitaria en Costa Rica? |   |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>   |   |
| 1  | Desarrollo de programas de Gestión Teatral Comunitaria por la Municipalidad.  |
| 2  | Las capacidades instaladas y desarrolladas dentro de MCJ para la Gestión Teatral Comunitaria.                               |
| 3  | La efectividad del personal formado en los sectores educativos locales en el tema de Gestión Teatral Comunitaria.           |
| 4  | La calidad y gestión de las instituciones de gobierno (DGSC) para fomentar el desarrollo de la Gestión Teatral Comunitaria. |
| 5  | Los programas e iniciativas de las asociaciones o colegios de profesionales para la Gestión Teatral Comunitaria.            |
| 6  | Los servicios brindados por Gestores, Asociaciones y Artistas en el tema de Gestión Teatral Comunitaria.                    |

1616

**Tabla 2 Pregunta para Municipalidades**

|  |   |
|--|---|
| ¿Cuáles son las acciones que requieren desarrollar las Municipalidades para incentivar la Gestión Teatral Comunitaria? |   |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>   |   |
| 1  | Establecer alianzas con el MCJ para el desarrollo y ejecución de políticas culturales cantonales.                                       |
| 2  | Establecer convenios de cooperación con las Universidades para el desarrollo de proyectos vinculados con la Gestión Teatral Comunitaria |
| 3  | Establecer alianzas institucionales para el desarrollo de perfiles ocupacionales vinculados a la Gestión Teatral Comunitaria.           |
| 4  | Establecer alianzas con asociaciones culturales en el tema de Gestión Teatral Comunitaria.  |
| 5  | Establecer un directorio de Gestores Teatrales por Cantón.  |

Las municipalidades representan un punto de vital importancia para la gestión cultural comunitaria, derivado a ello los gestores culturales fueron invitados a los grupos focales para integrar sus opiniones y aportaciones en el desarrollo de estándares de competencias laborales y sus respectivos mecanismos de evaluación.

**Tabla 3 Pregunta para Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)**

|   |   |
|---|---|
| ¿Cuáles son las acciones que requiere desarrollar el MCJ en el tema de Gestión Teatral Comunitaria para su fortalecimiento? |   |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>  |   |
| 1   | Conocer y adaptar modelos internacionales exitosos en Gestión Teatral Comunitaria   |
| 2   | Fomentar la investigación en Gestión Teatral Comunitaria.   |
| 3   | Incorporar Gestores Teatrales Comunitarios certificados en competencias laborales a los equipos de trabajo regionales.                    |
| 4   | Aplicar para la selección de personal lo que establece el estándar de competencias laborales para el Gestor Teatral Comunitario.          |
| 5   | Dar a conocer e implementar la Política Nacional de los Derechos Culturales a través del accionar de los Gestores Teatrales Comunitarios. |
| 6   | Desarrollar programas de certificación de competencias laborales en Gestión Teatral Comunitaria.  |
| 7   | Generar programas de Gestión Teatral Comunitaria.   |

**Tabla 4 Pregunta para sector Educativo**

|   |  |
|---|--|
| ¿Cuáles son las acciones del Sector Educativo que contribuirían al desarrollo de las competencias laborales en Gestión Teatral Comunitaria? |  |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>  |  |
| 1   | Reconocer la formación de los Gestores Teatrales Comunitarios provenientes de otras instituciones formativas               |
| 2   | Generar intercambios nacionales e internacionales para conocer las experiencias que existen en Gestión Teatral Comunitaria |
| 3   | Desarrollar proyectos de Gestión Teatral Comunitaria   |
| 4   | Promover la investigación sobre temas afines con la Gestión Teatral Comunitaria  |
| 5   | Crear alianzas con instituciones gubernamentales para desarrollar labores de Gestión Teatral en Comunidades.               |
| 6   | Hacer publicaciones para divulgar las experiencias de Gestión Teatral Comunitaria que se dan en el país.                   |
| 7   | Promover la educación continua en el tema de Gestión Teatral Comunitaria.  |

**Tabla 5 Pregunta para sector Gobierno (Ente Rector de la Cultura – Ministerio de Cultura y Juventud)**

|  |   |
|--|---|
| ¿Cuáles son las acciones que podría desarrollar la DGSC para favorecer la competitividad y el fortalecimiento de las competencias laborales en el tema de Gestión Teatral Comunitaria? |   |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>   |   |
| 1  | Validar estándares de competencias laborales del MCJ para la gestión de recursos humanos.         |
| 2  | Incentivar la aplicación de estándares de competencias del sector cultura en las Municipalidades. |
| 3  | Capacitar y sensibilizar a los funcionarios de la DGSC en la Gestión Teatral Comunitaria.         |

|   |   |
|---|---|
| 4 | Reconocer los estándares de competencias laborales para el otorgamiento del grado artístico.        |
| 5 | Aplicar para el reclutamiento lo que establece el estándar de competencias respectivo.              |
| 6 | Articular con el MCJ las acciones relacionadas con el sector cultura.                               |
| 7 | Crear la Clase específica de Gestor Cultural y sus énfasis: Gestor Teatral Comunitario, en la DGSC. |

**Tabla 6 Pregunta para sector Asociaciones, Colegios Profesionales**

|  |   |
|--|---|
| ¿Cuáles son las acciones de las asociaciones y/o colegios profesionales que favorecerían el desarrollo de las competencias laborales de quienes trabajan en Gestión Teatral Comunitaria? |   |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>   |   |
| 1  | Desarrollar programas e iniciativas que favorezcan las competencias para la Gestión Teatral Comunitaria.                    |
| 2  | Organizar una agenda de capacitación a partir de necesidades comunes de sus agremiados para la Gestión Teatral Comunitaria. |
| 3  | Facilitar el diálogo ante diversos niveles de gobierno e instituciones para fomentar la Gestión Teatral Comunitaria.        |
| 4  | Desarrollar alianzas con el sector cultura, para apoyar la Gestión Teatral Comunitaria.                                     |
| 5  | Promover programas estratégicos para la Gestión Teatral Comunitaria.  |
| 6  | Incluir en el premio Jorge Volio del Colypro una categoría en Gestión Teatral Comunitaria.                                  |
| 7  | Sistematizar las experiencias de sus agremiados respecto a la Gestión Teatral Comunitaria.                                  |

**Tabla 7 Pregunta para sector Gestores, Consultores y/o Artistas**

|  |  |
|--|--|
| ¿Cuáles son las acciones de las organizaciones y personas que brindan servicios de consultoría y asesoría, que podrían promover el desarrollo de las Competencias laborales para la Gestión Teatral Comunitaria? |  |
| <i>Opciones de respuesta, valoradas en una escala de 0 a 10.</i>   |  |
| 1  | Ofrecer servicios en Gestión Teatral Comunitaria.  |
| 2  | Facilitar procesos para la implementación de Políticas y Programas de Gestión Teatral Comunitaria. |
| 3  | Capacitar en la innovación y mejora continua de la Gestión Teatral Comunitaria.                    |
| 4  | Asesorar en el desarrollo de procesos de Gestión Teatral Comunitaria.                              |
| 5  | Sensibilizar a los funcionarios del MCJ sobre la importancia de la Gestión Teatral Comunitaria.    |
| 6  | Incorporar Gestores Teatrales Comunitarios en sus equipos de trabajo.                              |
| 7  | Desarrollar aptitudes y actitudes para lograr un mayor impacto en la Gestión Teatral Comunitaria.  |

**Tabla 8 La identificación de los "Saberes" para el desarrollo integral en la Gestión Teatral Comunitaria**

|  |  |
|--|--|
| Se identificó los tipos de saberes que están asociados con cada función del Gestor. (Ejemplo: Conocimientos / Fundamentos, Desempeños / Habilidades, Productos / Evidencias o Actitudes / Comportamientos) |  |
| 1  | Planifica y realiza el diagnóstico cultural teatral de la comunidad, institución y grupo.                  |
| 2  | Elabora y aplica guías de entrevista a líderes comunales como parte del diagnóstico.                       |
| 3  | Identifica los grupos de teatro comunitario existentes y levanta una base de datos.                        |
| 4  | Identifica la población potencialmente interesada en participar en actividades teatrales                   |
| 5  | Reconoce los espacios culturales existentes en la comunidad que podrían servir para actividades teatrales. |

|    |  |
|----|--|
| 6  | Identifica las necesidades de capacitación teatral de los grupos existentes.   |
| 7  | Elabora un proyecto cultural que corresponda con las necesidades detectadas en la comunidad, institución o grupo.  |
| 8  | Planifica, facilita y evalúa cursos, capacitaciones o talleres de temas teatrales para los grupos seleccionados como beneficiados.                                   |
| 9  | Planifica y dirige puestas en escena (obra de un autor dramático, dramatización de cuentos, creación colectiva) con grupos teatrales institucionales o comunitarios. |
| 10 | Delega labores de producción en los integrantes del grupo y miembros de la comunidad   |
| 11 | Elabora el libro de Dirección en forma ordenada y clara conteniendo los ítems pertinentes  |
| 12 | Aplica encuestas de opinión al público sobre el trabajo presentado por el grupo.   |
| 13 | Apoya y acompaña a las organizaciones teatrales comunitarias en la realización y evaluación de sus planes de trabajo   |
| 14 | Divulga la labor realizada por los grupos teatrales existentes en la comunidad.  |
| 15 | Conoce las características generales de los grupos de población beneficiarios.   |
| 16 | Posee conocimientos, habilidades y actitudes avanzadas en teatro.  |
| 17 | Orienta a los grupos con respecto a formas de organización interna para su buen desempeño.   |

La séptima etapa concluyó en la articulación de los resultados de los sectores, el desarrollo de conclusiones y construcción de propuestas que pudieran tener continuidad en diversos escenarios, como es el desarrollo de estándares de competencias laborales, la conformación de lineamientos que conduzcan a una iniciativa de normatividad o política pública, así como trabajos que se orienten a la gestión del conocimiento por medio de trabajos finales de graduación, ya sea de Licenciatura o Posgrado, así como proyectos de investigación comparativa internacional, representando un referente para procesos de integración regionales y que sean la antesala a desarrollo de Estándares Internacionales en el tema de Competencias Laborales, ante una realidad cada vez más global. La administración y Gestión Cultural Pública representan un fértil escenario para el desarrollo y propuestas de iniciativas de competencias laborales transversales y específicas a través de esfuerzos de articulación sectorial para el planteamiento de las variables de la Gestión Cultural.

La gestión del talento humano por competencias plantea que los estudios o conocimientos académicos de una persona no aseguran el buen desempeño de la misma en el ámbito laboral, sino que existe una serie de factores o competencias potenciales en las personas que pueden ser gestionadas y administradas para el adecuado desarrollo en las organizaciones.

**Tabla 8 Componentes de un Modelo de Gestión por Competencias**

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Manual de puestos.                    |
| 2 | Diccionario de competencias.          |
| 3 | Sistema de reclutamiento y selección. |

|   |   |
|---|---|
| 4 | Detección de necesidades de capacitación y el respectivo cierre de brechas. |
| 5 | Sistema de evaluación del desempeño.  |
| 6 | Sistema de valoración y clasificación de puestos.                           |
| 7 | Plan de capacitación, plan de carrera, plan de desarrollo.                  |
| 8 | Estándares de Competencias Laborales para Capacitar, Evaluar y Certificar   |

## RESULTADOS DE PROPUESTA DE ESTANDAR DE COMPETENCIA

Como resultado de la investigación, se desarrollaron actividades de revisión de estándares similares que ya existen en otros países. Se analizaron formularios de análisis de puestos similares, el manual de clases y el manual de cargos artísticos del Título IV de Servicio Civil de Costa Rica, donde se describen las tareas. Se analizó la descripción de ocupaciones similares del documento “Clasificación de Ocupaciones de Costa Rica” del INEC.

Durante el desarrollo del estándar de competencias se partió de las funciones básicas del Gestor Teatral, agrupando las funciones según las etapas que se cumplen en el proceso de trabajo dando lugar a los elementos que componen el estándar. En el estándar se identifican las funciones cuáles corresponden a conocimientos, habilidades o destrezas y a valores/Hábitos/actitudes.

1620

El estándar de competencia incluye un instrumento de evaluación de competencias, con pesos relativos a cada ítem (reactivos) a evaluar. Los desempeños (lo que hace la persona y se puede observar), actitudes/hábitos/ valores (la forma en que hace las cosas), sesión de taller de teatro, sesión de puesta en escena productos (documentos), portafolio de evidencias de conocimientos a través de un examen escrito. El estándar de Gestión Teatral está orientado a desarrollar proyectos teatrales, y contempla tres elementos: 1. Diagnóstico, 2. Facilitación y 3. Evaluación.

El elemento uno orientado diagnóstico, contempla el estudiar la comunidad, investigación bibliográfica, observación, entrevistas, diagnóstico de grupo teatral, informe final de diagnóstico, elaboración del proyecto (incluye el taller de teatro y la puesta en escena), se evalúan los productos, se evalúan los conocimientos (examen escrito).

El elemento dos sobre diagnóstico, evalúa los desempeños, actitudes/hábitos/valores en una situación real o una simulación, realización de una sesión de taller de teatro, realización de una sesión de puesta en escena, se evalúan los productos: programa del taller de teatro, planeamiento del taller sesión por

sesión (20 horas), evaluaciones: diagnóstica, intermedia, final, encuesta de opinión, libro de dirección de la puesta en escena, encuesta de opinión a actores y público se evalúan conocimientos (examen escrito).

El elemento tres de evaluación, evalúan productos: informe final de evaluación (se basa en los resultados de las evaluaciones del taller, de la puesta en escena y del proyecto sistematizadas) se evalúan conocimientos (examen). Los instrumentos de evaluación de competencia (IEC) contempla la evaluación de un total de 352 reactivos, de los cuales:

135 tienen asignado un peso menor (0.15 c/u); 179 tienen asignado un peso medio (0.18 c/u); 38 tienen asignado un peso mayor (1.32c/u), y; 14 corresponden a actitudes / hábitos / valores, los cuales se evaluarán de manera negativa, es decir, sólo en el caso de que no se cumplan deberá de restarse el peso asignado en cada caso (0.18 c.u.).

### **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA (IEC)**

Dichos reactivos se agrupan en: 2 guías de observación, que se aplicarán durante las situaciones reales o simuladas de evaluación, y que suman un total de 112 reactivos; 3 listas de cotejo, que se aplicarán para determinar si el candidato a evaluación cumple con los requisitos de calidad de los productos en 220 reactivos, y; 1 cuestionario escrito que se aplicará para evaluar los conocimientos, que consta de 20 reactivos.

1621

#### **Rango de aprobación**

la persona que obtenga una calificación entre 98.79 y 99.29 será considerada competente

la persona que obtenga una calificación inferior a 98.79 será considerada todavía no competente.

#### **NIVEL DEL ESTÁNDAR - EC001 = NIVEL 4**

El nivel de complejidad de la tipología de 5 niveles se determina por la variedad de tareas rutinarias o impredecibles, autonomía y responsabilidad, dificultad (horas de entrenamiento), teniendo como características: desempeña diversas actividades tanto programadas, poco rutinarias, como impredecibles, que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos recibe lineamientos generales de un superior requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas

y equipos de trabajo subordinados, es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.

## CONCLUSIONES

Los retos por concretar en este proyecto de investigación desde la académica, articulado a través del convenio entre la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), en la función pública a través de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), proyecto conformar el primer Comité de Gestión por Competencias Laborales del Sector Cultura en Costa Rica para finales de 2015, siendo un referente para las instituciones bajo el régimen de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para posteriormente conformar los Grupos Técnicos (GT) y a través de los cuales se realizará la construcción de los Estándares de Competencia Laborales con enfoque Transversal y Específico entre las Instituciones de la Función Pública. Como resultado del proyecto de investigación se conformó las bases de la creación de un Primer Centro Evaluador Asociado (RedCEA) del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica para los primeros procesos de Capacitación, Evaluación y certificación bajo Estándares de Competencias Laborales hechos en Costa Rica, producto del empoderamiento metodológico estratégicamente planeado durante un año, dejando un primer cimiento sólido del Sistema Nacional de Competencias Laborales de Costa Rica.

Actualmente se está trabajando desde la academia e investigación empoderando metodológicamente al grupo semilla, involucrando a las nuevas generación a través de TFG-TESIS.

El Tema de Competencias Laborales y Estándares de Competencias está ligado a la competitividad internacional de un país, a la eficiencia y productividad de la sociedad incentivando el desarrollo y progreso social. El involucramiento a través de una encuesta nacional para conocer las opiniones de los expertos en el tema de Gestión Cultural en las Comunidades, genero un aporte a la sociedad costarricense con un enfoque sistémico e incluyente.

## REFERENCIAS

CONOCER. (1997). *La normalización y certificación de competencias laborales: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2013, de Cinterfor: [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)

CONOCER. (2012). *Sistema Nacional de Competencias*. Recuperado el 29 de Junio de 2013, de [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)

CONOCER. (2008). *Cinterfor - Mexico, Sistema Nacional de Competencias*. Recuperado el 20 de Nov de 2012, de Centro Interamericano para el Desarrollo: <http://www.oitcinterfor.org/experiencia/sistema-nacional-competencias-conocer-m%C3%A9xico>

DGSC. (2010). *Prospectiva de la profesionalización de la función pública en Costa Rica, Documento en página web*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de [http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/desarrollo/INVESTIG\\_PROSPECTIVA\\_FUNCION\\_PUBLICA.pdf](http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/desarrollo/INVESTIG_PROSPECTIVA_FUNCION_PUBLICA.pdf)

Metodología de la QHS Martínez Gutiérrez, R. (2012). Quinta Hélice Sistémica (QHS), un modelo para el desarrollo de políticas públicas. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, 20 (101), 28-51. Colombia.

DGSC. (2012). *Boletín 044 - Costa Rica estudia experiencia mexicana en Gestión por competencias para aplicarla al sector público*. Recuperado el 9 de Agosto de 2012

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

Prats Catala, J. (2000). Servicio Civil y gobernabilidad democrática. *Revista de Servicio Civil*, 10, 32-59.

UTT. (2012). *Certificación de Competencias Laborales*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de [www.uttijuana.edu.mx](http://www.uttijuana.edu.mx)

WEF. (2012). *Reporte del Índice Global de Competitividad 2012-2013*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

***Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.***



---

1624

**Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en [riico.net](http://riico.net).**