

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO,  
ASESORÍA Y APROBACIÓN IMPLEMENTADOS POR LA VICERRECTORÍA DE  
ACCIÓN SOCIAL DE LA UNIVESIDAD DE COSTA RICA EN LAS ETAPAS DE  
FORMULACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE ACCIÓN  
DIRIGIDOS HACIA LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y PERSONAL DOCENTE  
INTERESADO.

Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la Comisión del  
Posgrado en Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo  
para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y  
Proyectos de Desarrollo

EVELYN MC QUIDDY PADILLA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por el don de la vida.

A mis papás Mery y Francisco y mi esposo Miguel, quienes fueron mis principales redes de apoyo para alcanzar esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

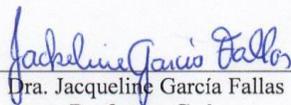
A las personas que conformaron el Comité Asesor: Jacqueline, Maritza y Vilma por su solidaridad académica a la hora de enriquecer con sus aportes la revisión.

Al personal docente de acción social que participó y al personal de la VAS que se sumó a esta ilusión de pensar en la mejora continua del propio espacio de trabajo.

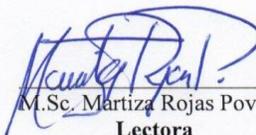
“Este trabajo de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”



M.Sc. Víctor Garro Martínez  
**Representante del Decano**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**



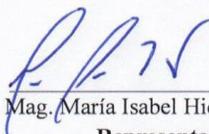
Dra. Jacqueline García Fallas  
**Profesora Guía**



M.Sc. Mirtza Rojas Poveda  
**Lectora**



M.Sc. Vilma Leandro Zúñiga  
**Lectora**



Mag. María Isabel Hidalgo Vargas  
**Representante**

**Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo**

Evelyn Mc Quiddy Padilla  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| RESUMEN .....   | vii  |
| LISTA DE TABLAS .....   | viii |
| LISTA DE FIGURAS.....   | ix   |
| LISTA DE ACRÓNIMOS.....   | xi   |
| CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| a. Antecedentes.....  | 2    |
| b. El Contexto institucional: la creación de la Vicerrectoría de Acción Social..... | 8    |
| Número de Proyectos Vigentes al Mes de Octubre, 2019 .....                          | 11   |
| c. Flujograma de la gestión de procesos que realiza la VAS.....                     | 14   |
| d. Justificación de la evaluación por realizar .....                                | 18   |
| e. Condiciones que favorecen la evaluación .....                                    | 24   |
| f. Condiciones que limitan la evaluación.....                                       | 24   |
| CAPITULO II: REFERENTES TEÓRICOS .....  | 26   |
| a. Evaluabilidad y la cultura de la evaluación .....                                | 26   |
| b. La evaluabilidad en la actualidad.....   | 28   |
| c. Concepto de Calidad en la educación superior .....                               | 31   |
| d. La evaluación institucional .....  | 35   |
| e. La gestión como concepto .....   | 37   |
| f. El enfoque de Gestión por resultados .....                                       | 38   |
| g. Descripción y análisis de la Teoría del programa.....                            | 40   |
| 1. Predeterminación del problema (PdP) .....  | 40   |
| 2. . Cuadro de resultados o línea de intención .....                                | 42   |
| 3. Mapeo de actores del proyecto .....  | 43   |
| CAPITULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....  | 48   |
| a. Problema de evaluación .....   | 48   |
| b. Criterios de evaluación .....  | 50   |
| c. Participantes y audiencias de la evaluación.....                                 | 50   |
| d. Modelo de evaluación.....  | 51   |
| e. Enfoques de evaluación .....   | 52   |
| f. g. Tipo de evaluación.....   | 55   |

|   |            |
|---|------------|
| g. Aspectos metodológicos .....   | 56         |
| h. Procedimientos para recolectar información .....   | 59         |
| i. Descripción de las técnicas e instrumentos de recolección utilizadas con base en la matriz de evaluación. ....                       | 60         |
| j. Técnicas de Análisis de la información .....   | 69         |
| k. Triangulación .....  | 70         |
| l. Delimitación temporal .....  | 70         |
| m. Evaluabilidad: Condiciones que influyeron y/o limitaron la evaluación y estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo ..... | 71         |
| n. Condiciones que favorecieron la evaluación .....   | 72         |
| o. Limitaciones de la evaluación.....   | 74         |
| p. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo.....  | 75         |
| <b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>  | <b>76</b>  |
| 1. Pertinencia: .....   | 76         |
| 1.1. Planificación institucional .....  | 77         |
| 1.2. Procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación .....  | 84         |
| 1.3. Gestión por resultados: .....  | 91         |
| 2. Criterio de calidad:.....  | 108        |
| 3. Criterio de eficiencia:.....   | 131        |
| <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>162</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>174</b> |

## RESUMEN

La evaluación desarrollada corresponde a la necesidad de conocer las condiciones para fomentar una cultura evaluativa basada en el aprendizaje, para que la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) de la Universidad de Costa Rica, pueda mejorar la gestión evaluativa de sus proyectos. Además, buscó conocer sobre las nociones, conceptos y aplicaciones del enfoque de gestión por resultados de los actores institucionales vinculados a los proyectos, de forma tal que se puedan derivar en metodologías y procedimientos para la implementación de un sistema de evaluabilidad de proyectos de acción social. La evaluación realizada fue de tipo interna, formativa y de procesos. Comprendió el periodo desde agosto 2017 hasta octubre 2019, durante el cual se ejecutaron las diversas etapas desde el diseño evaluativo hasta la entrega final de resultados y tuvo los siguientes objetivos

General:

- Determinar las condiciones de la gestión académica que realiza la VAS en los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación de los proyectos que presentan las unidades académicas y su relación con el fortalecimiento de una cultura de evaluación en los proyectos de Acción Social en la Universidad de Costa Rica.

Específicos:

- Valorar la pertinencia de las acciones de acompañamiento, asesoría y aprobación implementadas, por la VAS y su relación con el enfoque de gestión por resultados.
- Analizar la satisfacción de las personas funcionarias universitarias, que realizan Acción Social en relación con la gestión de VAS, los productos y servicios entregados.
- Valorar la eficiencia de la VAS en los ámbitos de gestión presupuestaria, gestión de la comunicación y gestión organizacional, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La VAS tiene dentro de las funciones asignadas por el Estatuto Orgánico, las de: “organizar, coordinar, dirigir, promover y evaluar los proyectos y actividades que se generan desde la Universidad con grupos y poblaciones del país. También se le asigna el promover, gestionar y articular el desarrollo de la Acción Social de la UCR con calidad, pertinencia social y académica”, sin embargo, los resultados obtenidos en la evaluación difieren en la identificación de acciones sostenibles por parte de la VAS en el cumplimiento de estas funciones. Uno de los retos mayores tiene que ver con la pertinencia y calidad de los procesos de asesoría y acompañamiento hacia el personal docente interesado en realizar proyectos de acción social.

## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Número de Proyectos Vigentes al Mes de Octubre, 2019 .....   | 11  |
| Tabla 2 Distribución Absoluta y Relativa de Proyecto Vigentes por Provincia.....   | 11  |
| Tabla 3 Proyectos vigentes por temática de acción .....  | 12  |
| Tabla 4 Personal Docente por Categoría de Régimen Académico que participa en proyectos de Acción Social .....                            | 13  |
| Tabla 5 Criterios de evaluabilidad, según su finalidad utilizados por organismos internacionales .....                                   | 28  |
| Tabla 6. Cuadro de resultados o línea de intención .....   | 42  |
| Tabla 7. Mapeo de actores del proyecto .....   | 44  |
| Tabla 8. Matriz relacional: principales actores en la evaluación de proyectos de acción social .....                                     | 45  |
| Tabla 9 Marco evaluativo a partir de interrogantes principales de evaluación .....   | 56  |
| Tabla 10. Caracterización de las unidades de estudio .....   | 61  |
| Tabla 11. Categorías y dimensiones para el criterio de pertinencia .....   | 76  |
| Tabla 12. Síntesis comparativa de los objetivos estratégicos del área de Extensión y Acción Social .....                                 | 78  |
| Tabla 13. Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional y su relación con el Plan anual operativo del Programa de Acción Social..... | 79  |
| Tabla 14. Lista de chequeo de planes de trabajo de las unidades de trabajo de la VAS .....   | 80  |
| Tabla 15. Comparación de la misión de la Universidad de Costa Rica y la misión de la Vicerrectoría de acción Social .....                | 81  |
| Tabla 16. Registro de comunicados relacionados con la gestión administrativa de los proyectos de acción social .....                     | 134 |
| Tabla 17. Tipos de proyectos según planificación institucional.....  | 138 |
| Tabla 18. Porcentaje de ejecución financiera para el Programa de Acción Social 2018....  | 142 |
| Tabla 19. Recuento de procesos realizados con personal de la VAS en relación con la revisión de su estructura organizativa.....          | 150 |
| Tabla 20. Caracterización de perfiles aprobados para la asesoría de proyectos en la VAS  | 154 |
| Tabla 21. Síntesis resultados Jornadas de Reflexión de la VAS .....  | 157 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Organigrama de la VAS 2017. ....   | 9   |
| Figura 2. Flujograma de actividades de la VAS .....  | 16  |
| Figura 3. Flujograma de evaluación de formulación de proyectos de acción social .....  | 17  |
| Figura 4. Flujo de revisión del informe de labores de los proyectos de acción social .....   | 18  |
| Figura 5. Procesos de institucionalización de la evaluabilidad implementados por UNICEF .....  | 29  |
| Figura 6. Predeterminación del problema (PdP).....   | 41  |
| Figura 7. Resumen del diseño evaluativo. Elaboración propia.....   | 49  |
| Figura 8. Integración del modelo evaluativo propuesto. Fuente: Adaptado de Mertens, D. y Wilson, A. (2012). Program Evaluation Theory and Practice, Guilford Publications, 2012:34. .... | 55  |
| Figura 9. Clasificación de unidades académicas por área del conocimiento participantes en grupos focales. Elaboración propia a partir de resultados. ....                                | 62  |
| Figura 10. Distribución de unidades académicas participantes, por área del conocimiento. ....  | 64  |
| Figura 11. Distribución por sexo de la participación en el cuestionario en línea aplicado. ....  | 65  |
| Figura 12. Condición laboral actual del personal docente-administrativo que completó el cuestionario. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario en línea. ....      | 65  |
| Figura 13. Grado académico más reciente del personal docente-administrativo que completó cuestionario.....   | 66  |
| Figura 14. Años dedicados a participar en proyectos de acción social.....  | 67  |
| Figura 15. Distribución de personas participantes según rol en el proyecto. ....   | 68  |
| Figura 16. Perfil de las personas funcionarias participantes de la VAS. ....   | 69  |
| Figura 17. Representación de las relaciones entre categorías del concepto de asesoría y el criterio de pertinencia a partir del análisis cualitativo. ....                               | 84  |
| Figura 18. Diagrama de relaciones entre categorías asociadas al concepto de cultura evaluativa. ....   | 92  |
| Figura 19. Valoración del conocimiento del enfoque de gestión por resultados en la población docente. ....   | 95  |
| Figura 20. Vinculación del plan estratégico con el proyecto formulado. ....  | 98  |
| Figura 21. Porcentaje de veces en que docentes incorporan componente evaluativo en el proyecto. ....   | 99  |
| Figura 22. Porcentaje de veces en que los docentes indican haber realizado alguna evaluación .....   | 100 |
| Figura 23. Porcentaje de veces en que docentes realizan acciones de monitoreo y seguimiento .....  | 101 |
| Figura 24. Porcentaje de veces participación docentes en capacitación sobre evaluación. ....   | 102 |
| Figura 25. Categorización de las estrategias evaluativas que sugiere el personal docente a la VAS .....  | 105 |
| Figura 26. <i>Categorización de las formas en que la VAS se asegura resultados en proyectos</i> .....  | 106 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 27. Red de categorías para el criterio de calidad a partir del análisis cualitativo....                             | 108 |
| Figura 28. Valoración del personal docente respecto a los sistemas de información de la VAS.<br>.....                      | 110 |
| Figura 29. <i>Valoración del equipo de cómputo que se habilita para préstamo</i> .....                                     | 111 |
| Figura 30. Valoración de instalaciones físicas por parte de los docentes.....  | 113 |
| Figura 31. Valoración de los espacios para reuniones y atención de consultas.....  | 113 |
| Figura 32. Valoración de la señalización de espacios físicos en la VAS .....   | 114 |
| Figura 33. Valoración de la congruencia entre la asesoría académica recibida y las<br>necesidades docentes .....           | 115 |
| Figura 34. Valoración de la uniformidad y precisión de la información proporcionada por la<br>VAS. ....                    | 116 |
| Figura 35. Valoración de los procesos de gestión académica y administrativa.....   | 117 |
| Figura 36. Valoración de la congruencia entre la asesoría del personal de la VAS y su misión<br>institucional.....         | 118 |
| Figura 37. Valoración de la pertinencia de las capacitaciones de la VAS.....   | 119 |
| Figura 38. Valoración de inducción a error por parte de la asesoría .....  | 119 |
| Figura 39. Calificación de la recepción de la asesoría de acuerdo con lo planificado .....                                 | 120 |
| Figura 40. Valoración del personal docente sobre la diligencia del servicio recibido .....                                 | 121 |
| Figura 41. Valoración sobre la expectativa de conclusión del servicio o gestión .....                                      | 122 |
| Figura 42. Calificación de los docentes sobre tiempo de respuesta y prontitud en atención<br>.....                         | 122 |
| Figura 43. Calificación del trato recibido .....   | 123 |
| Figura 44. Valoración de la personalización del servicio recibido.....   | 124 |
| Figura 45. Valoración sobre la comunicación del personal de la VAS hacia docentes.....                                     | 125 |
| Figura 46. Valoración sobre el conocimiento del personal VAS para solución situaciones<br>.....                            | 127 |
| Figura 47. Calificación sobre la confianza transmitida por la VAS en la atención de usuarios<br>.....                      | 127 |
| Figura 48. Valoración sobre mecanismos para presentar reclamos.....  | 129 |
| Figura 49. Satisfacción general de los servicios ofrecidos por la VAS.....   | 129 |
| Figura 50. Red de relaciones para el criterio de eficiencia a partir de la categorización del<br>análisis cualitativo..... | 132 |
| Figura 51. Calificación de aspectos de la gestión presupuestaria.....  | 134 |
| Figura 52. Porcentaje de proyectos ejecutados por condición de formulación .....   | 139 |
| Figura 53. Porcentaje de proyectos con financiamiento aprobado según formulación .....                                     | 139 |
| Figura 54. Comparación porcentual de proyectos con presupuestos iniciales y adicionales<br>.....                           | 140 |
| Figura 55. Porcentaje promedio de ejecución presupuestaria por condición de formulación<br>.....                           | 141 |
| Figura 56. Porcentaje de ejecución presupuestaria mayor al 90% en proyectos de acción<br>social. ....                      | 143 |

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

ALCOA: Aluminum Co. of America

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAS: Comisiones de Acción Social

CEA: Centro de Evaluación Académica

CONARE: Consejo Nacional de Rectores

GprD: Gestión para resultados de desarrollo

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica

OPES: Oficina de Planificación de la Educación Superior

OPLAU: Oficina de Planificación Universitaria

PLANES: Plan Nacional de la Educación Superior

SICAD: Sistema de Información de Cargas Académicas Docentes

TCU: Trabajo Comunal Universitario

UA: Unidades Académicas

UCR: Universidad de Costa Rica

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

VAS: Vicerrectoría de Acción Social



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Evelyn McQuiddy Padilla, con cédula de identidad 1-984-843, en mi condición de autor del TFG titulado Evaluación de la gestión de los procesos de acompañamiento, asesoría y aprobación implementados por la Vicerrectoría de Acción Social en las etapas de formulación, monitoreo y evaluación de proyectos dirigidos a unidades académicas

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI [ ] NO [X]

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: 6 meses año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Evelyn McQuiddy Padilla

Número de Carné: 973862 Número de cédula: 1-984-843

Correo Electrónico: evelyn.mcquiddy@ucr.ac.cr

Fecha: 14-01-2020 Número de teléfono: 8841-2837

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Dra. Jacqueline Barcia Fallas

[Handwritten signature]

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, pudiese como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo expone la caracterización del programa a evaluar, en este caso la gestión académica y administrativa que realiza la VAS de la Universidad de Costa Rica en los componentes de formulación, monitoreo y evaluación de los proyectos de acción social.

Para ello, se plantea en el capítulo I, el recorrido sobre los antecedentes históricos conceptuales que dieron origen a la extensión docente y a la acción social universitaria, a nivel internacional y nacional. De manera particular, se ahonda en el surgimiento de las Vicerreectorías en el año 1974, a propósito de las conclusiones del Tercer Congreso Universitario, mediante el cual se crea la Vicerreectoría de Acción Social.

Se realiza una contextualización de la estructura organizativa, los fines y propósitos de la VAS, así como su relación con la planificación estratégica institucional y las políticas universitarias emanadas por el Consejo Universitario y su relación con el mandado estatutario asignado a la VAS.

En el capítulo II se realiza la reconstrucción de la teoría del programa tomando como base las funciones asignadas por el Estatuto Orgánico en su artículo 52: “organizar, coordinar, dirigir, promover y evaluar los proyectos y actividades que se generan desde la Universidad con grupos y poblaciones del país”; además de promover, gestionar y articular el desarrollo de la Acción Social de la UCR con calidad, pertinencia social y académica, y como éstas funciones se operacionalizan en la práctica cotidiana del acompañamiento y la asesoría que realiza el personal de la VAS, a las personas docentes que ejecutan proyectos de acción social. Se identifican también los actores vinculados al objeto de evaluación y su nivel de influencia.

En el capítulo III, se propone la estrategia metodológica que involucra la definición del objeto de evaluación, sus objetivos específicos, así como las interrogantes: principal y secundarias, las cuales responden a la naturaleza de una evaluación de gestión de carácter formativa. Aunado a esto, se esboza el modelo evaluativo que incorpora un enfoque constructivista como un acercamiento ontológico de comprensión de la realidad así como la propuesta teórico-metodológica esbozada por Michael Patton en relación con la evaluación orientada al uso.

## **a. Antecedentes**

### *1. Origen y desarrollo histórico de la extensión universitaria*

El origen histórico de la extensión universitaria se ubica a los inicios de siglo XIX, con el surgimiento de la Revolución Industrial y la Educación Escolar para Adultos. Sin embargo, tal y como lo anota Menéndez (2004) las raíces están directamente vinculadas a la expansión del ideario de la Revolución Francesa, la organización del proletariado de clase, las nuevas corrientes de pensamiento filosófico y el surgimiento de movimientos artísticos y literarios como por ejemplo el Romanticismo. En este sentido siguiendo la descripción de Melendez (2004), se confirma la premisa de la exclusión:

En la Edad Media, en forma simultánea al desarrollo de la actividad intelectual, los artesanos fueron adquiriendo conocimientos técnicos de valor para el desarrollo de la Ciencia; los mismos que no fueron incorporados por la Universidad Medieval, dando lugar al surgimiento de las Academias, en las que la Ciencia, afirmaba su autonomía con respecto a la Teología y la Filosofía, como elementos fundamentales del progreso del conocimiento científico, en detrimento de las especulaciones filosóficas (...)La Revolución Científica, al igual que ocurriera con el Humanismo en el Renacimiento, empezó al margen de los claustros universitarios. Se produce por primera vez un divorcio, entre la Universidad Escolástica, aferrada a la transmisión del saber tradicional, dedicada a la formación de funcionarios para los nuevos estados y el progreso del nuevo conocimiento, obtenido mediante la investigación; conocimiento que halló cobijo en las academias. (p.8)

En este contexto, se estableció en 1867, en la Universidad de Cambridge, Inglaterra el primer programa de extensión, por medio del cual se impartían cursos y clubes donde se intentaba que, en palabras de Giménez (2000), los universitarios “fraternizaran con el obrero y el ideal universitario llegara a las capas más desfavorecidas socialmente” (citado por, Menéndez, 2004).

Posteriormente, se fue consolidando en ese país, la creación de instrumentos institucionales tales como la emisión de certificados de grados universitarios, organización de cursos de verano,

la instrucción técnica y la conformación de fundaciones de universidades y colegios (Menéndez,2004).

El objetivo de estas acciones fue realizar una divulgación amplia de la cultura y del conocimiento dirigido a sectores sociales que no tenían posibilidad de ingresar a las universidades (principalmente obreros). En esta misma línea, aparecen luego actividades de extensión universitaria en Alemania, Francia, Bélgica, Austria y España, todas ellas teniendo como antecedente las demandas planteadas por diversos sectores sociales y las manifestaciones propias de la educación popular. En España se destaca el papel de la Universidad de Oviedo, en su preocupación por incorporar las inquietudes y problemas del mundo obrero alrededor del año 1898.

En este contexto, según lo relata Menéndez (2004) surge la primera definición de extensión universitaria, acuñada por el profesor de la universidad de Oviedo, Adolfo Posada en 1911, que la define como: “toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la Universidad fuera de su esfera oficial docente” (p. 10).

Para el caso de América, se tenía que en 1860 en Estados Unidos se dictaban cursos, conferencias y se dio pie a la apertura de numerosos centros de extensión. También se da lugar a otra de las vertientes en la definición político-conceptual de la extensión universitaria, la relación Universidad-Sociedad por medio de la creación de los Land Grand Colleges (Menéndez, 2004).

Estas instituciones educativas se orientaron a la formación técnica, la experimentación, la investigación y producción agrícola, contribuyendo en sus inicios de manera sustancial, a la modernización del agro norteamericano y al desarrollo productivo de cada región.

En América Latina, la conceptualización de la extensión universitaria nace con los postulados de la Reforma Universitaria de 1918, los cuales plantean la necesidad de participar de manera activa, en la solución de los problemas sociales, económicos y políticos, así como una acción permanente de divulgación de las ciencias y la cultura dirigida fundamentalmente a los sectores sociales marginados de la enseñanza universitaria (Menéndez, 2004).

Siguiendo a Tunnerman citado por Menéndez, el primer cuestionamiento formal de la

Universidad latinoamericana tradicional se enfocó en que *“las universidades latinoamericanas eran un reflejo de las estructuras sociales que la Independencia no logró modificar, seguían siendo “virreinos del espíritu”, conservando en su esencia su carácter de academias señoriales”* (2004, p. 12).

Bajo este contexto histórico-político, fue creciente el descontento sobre el rol de la universidad y la reproducción de las desigualdades existentes en la colonia. De esta manera, la primera confrontación entre la sociedad que comenzaba a tener cambios en su composición interna y la universidad enquistada en esquemas obsoletos, se concreta en el movimiento o Reforma de Córdoba, donde los principales protagonistas fueron la clase media en su afán por lograr el acceso a la universidad controlada hasta entonces por la oligarquía terrateniente y el clero; y el movimiento estudiantil de la época que expresaba con vehemencia y claridad, posiciones críticas y reclamos hacia las universidades existentes, tal y como se plasmó en el Congreso Internacional de Estudiantes Latinoamericanos, realizado en Montevideo, donde los estudiantes denunciaron el “alejamiento político” de la Universidad, su total despreocupación por los problemas nacionales y su “inmovilidad senil” y demandaban “vincular la universidad al pueblo” (Menéndez, 2002, p.13).

La Reforma de Córdoba incorporó la Extensión Universitaria y la Difusión Cultural como tareas normales de la universidad latinoamericana, dando pie al ejercicio de la misión social de la Universidad, esa función social es explicada como “el propósito de poner el saber universitario al servicio de la sociedad y de hacer de sus problemas tema fundamental de sus preocupaciones” (Menéndez, 2002, p.13).

El movimiento reformista de 1918 impulsó un modelo de universidad muy diferente al existente, el cual se caracterizó como se ha señalado por la “función social de la universidad”, a la “proyección al pueblo de la cultura universitaria” y a la “atención de problemas nacionales”, características que estarán presentes como se describe posteriormente, en la conformación de las universidades nacionales públicas estatales.

## *2. La Universidad Pública en Costa Rica*

Los orígenes de la Universidad de Costa Rica se encuentran en la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, fundada en 1814 y que a partir de 1843 se convirtió en la Universidad Santa Tomás. En 1888, mediante decreto, fue clausurada debido a que la atención de las políticas de entonces, se centraron en la atención solamente en la instrucción primaria. Costa Rica fue el único país centroamericano que a principios del siglo XX no contaba con una universidad.

Sin embargo, en ese mismo decreto se estableció la creación de las escuelas superiores de Derecho y Notariado, de Medicina y de Ingeniería. Posteriormente se suma la creación de las escuelas de Farmacia y la de Bellas Artes, ambas en 1897.

En el año 1890 la educación superior del país, estuvo representada por las escuelas profesionales y facultades que funcionaron bajo la dirección de los colegios profesionales, debido a la ausencia de una entidad superior que las agrupara. Hubo algunas propuestas en las primeras décadas del siglo XX, que buscaban la creación de una universidad, sin embargo, el contexto político de la época, lo impidió.

La Universidad de Costa Rica, se creó el 26 de agosto de 1940, bajo el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia, mediante la ley N° 362, tomando en consideración el legado de la Escuela Normal de la época y los principios filosóficos de la Reforma de Córdoba

Con la promulgación de la Constitución Política de 1949, se otorga el rango constitucional de la autonomía universitaria y se decreta la obligación del Estado de proveer patrimonio propio y colaborar en su financiamiento (Solano y Mora, 2009).

Los artículos 77, 78, 84, 85, 86, 87 y 88 de la Constitución Política son los cimientos sobre los cuales está el ordenamiento jurídico presente de la educación superior universitaria estatal y por ende de la universidad pública en Costa Rica.

La creación de las nuevas universidades estatales obedeció tal y como lo plantea Ruiz, (2000) a requerimientos reales de la población por el acceso a la educación superior, de ciertos sectores productivos que necesitaban figuras técnicas o profesionales más adecuados a sus necesidades específicas, de los profesores por flexibilidad y diversidad de opciones académicas y, todo esto, en un contexto que ofrecía o parecía ofrecer recursos suficientes para satisfacer las demandas (p.18).

Se deriva también la creación de dos organismos que faciliten tal coordinación a saber: el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES).

Este convenio dispuso también la creación de la comisión de enlace, la cual tiene a su cargo, la negociación con el gobierno, respecto al financiamiento de las instituciones de educación superior. La comisión está integrada por las personas que ejercen la rectoría de estas instituciones, así como las personas designadas como ministros de educación pública, planificación y política económica, hacienda y ciencia y tecnología.

### *3. La Universidad de Costa Rica*

Tal y como se mencionaba párrafos arriba, la Universidad de Costa Rica se creó el 26 de agosto de 1940. En este sentido, se identifica claramente en la misión explícita de la Universidad de Costa Rica, los antecedentes del contexto latinoamericano.

El propósito de la Universidad de Costa Rica es obtener las transformaciones que la sociedad necesita común mediante una política dirigida a la consecución una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo. (Artículo 3, Estatuto Orgánico).

En la década de los 70's, luego de una participación estudiantil protagónica en la defensa y resistencia a la concesión otorgada a la compañía ALCOA para la explotación de la bauxita, así como el anuncio del gobierno de turno de querer supervisar a la Universidad, se convoca entonces al III Congreso Universitario en el año 1972, en medio de un fuerte movimiento de defensa de la autonomía universitaria (Camacho, 2012).

La Universidad de Costa Rica, mientras se vinculaba a las demandas de la nueva realidad nacional, también enfocaba su reflexión hacia su propia transformación interna, que le permitiera reforzar los objetivos previstos desde antes de su creación, responder aún mejor a las necesidades del modelo de desarrollo y afianzar su propia identidad y organización (Ruiz, 2000).

Es así como el III Congreso es visto como una oportunidad no solo para la reflexión del

propio quehacer institucional, sino un espacio de debate y creación de propuestas que “...bloquearan las intenciones del Gobierno por supervisar a la Universidad” (Camacho, 2012, p.14).

Los congresos universitarios son espacios para la discusión, análisis y resolución establecidos por el Estatuto Orgánico de la UCR cuya potestad de organización se deriva en el Consejo Universitario. Se trata del órgano de reflexión que incluye la mayor representación de la comunidad universitaria, es convocado cada diez años para discutir alrededor de propuestas de transformación y lo que se acuerda en esta instancia se convierte en materia de decisión política o administrativa, de ahí la relevancia del III Congreso Universitario mediante el cual se establecen cambios sustantivos en la estructura y funcionamiento universitario.

Otra de las características determinantes en este III Congreso, fue la amplia participación, sin restricción alguna para docentes interinos, con invitación a funcionarios administrativos y estudiantes con cuota equivalente al 25 por ciento. Esto derivó en un alto grado de legitimidad de las discusiones y acuerdos generados, así como en la “adopción casi literal de las propuestas por parte de las instancias que las estudiarían posteriormente” (Camacho, 2012, p.15).

Los principales acuerdos del III Congreso, derivaron en transformaciones estructurales en la organización y conceptualización de la universidad, dando lugar a la conformación de las Vicerrectorías dentro de la estructura universitaria.

De esta manera, tal y como lo plantea Camacho (2012), surgen dos triadas: por un lado, la triada de los recursos humanos, vistos estos como el personal académico, estudiantes y administrativos y la triada funcional, entendida esta por la articulación e integración de la docencia, investigación y la acción social.

Otro resultado fundamental es el Estatuto Orgánico surgido de este proceso de debate y reflexión, en el cual se hace una declaratoria de principios, propósitos y funciones que aseguran en el marco jurídico e institucional el principio de autonomía y el compromiso con la justicia

social.

**b. El Contexto institucional: la creación de la Vicerrectoría de Acción Social**

En el año 1973, se crea la Vicerrectoría de Acción Social (VAS), cuyo mandato fue constituirse en la instancia responsable de todas las formas de vinculación de la Universidad con la sociedad, con el objetivo de poner la capacidad académica universitaria al servicio de la nación (Mora y Gutiérrez, 2015).

Esta instancia tiene como principal objetivo promover el desarrollo de proyectos que, en coordinación con las comunidades, aporten en la capacitación y el intercambio de conocimientos, desde una visión de cooperación y apoyo y cuya misión y visión se describe a continuación:

*Misión:* “La Vicerrectoría de Acción Social promueve, gestiona y articula el desarrollo de la Acción Social de la UCR con calidad, pertinencia social y académica. Participa activamente en los procesos de vinculación ética entre la Universidad y la Sociedad, de modo que ambas se integren dialécticamente y realimenten a partir de la construcción conjunta de saberes. Contribuye, así, con las transformaciones requeridas para una mayor inclusión, justicia y solidaridad, mediante el apoyo académico, administrativo y financiero”. Recuperado del portal de la VAS, 2017. <https://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>

*Visión:* “La VAS será un agente dinamizador de la acción social mediante el fortalecimiento de procesos participativos e innovadores entre quienes realizan esta actividad sustantiva. Desde la diversidad que ofrece la ecología de los saberes, desarrollará iniciativas multi, inter y transdisciplinarias de pertinencia, calidad, propósito didáctico, impacto social, efecto demostrativo e innovadoras, las cuales estarán fuertemente articuladas con la docencia y la investigación. Revalorizará la adecuada institucionalización de estas iniciativas, su comunicación y evaluación, así como el desarrollo de su sistema de información. En el cumplimiento de sus funciones, estimulará la renovación constante de la política de alianzas Universidad / Sociedad para reposicionar a la Institución entre diversos sectores de la comunidad nacional e internacional”. Recuperado de portal de la VAS, 2017: <https://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>

En cuanto a la organización de la estructura de la VAS, se identificó en el 2017, un

esquema de organización que involucrada distintos niveles horizontales y verticales que la fecha se encuentran en revisión, sin embargo, para efectos del diseño evaluativo se consideró la que la VAS proponía en sus medios de comunicación web, tal cual se muestra en la figura N° 1.

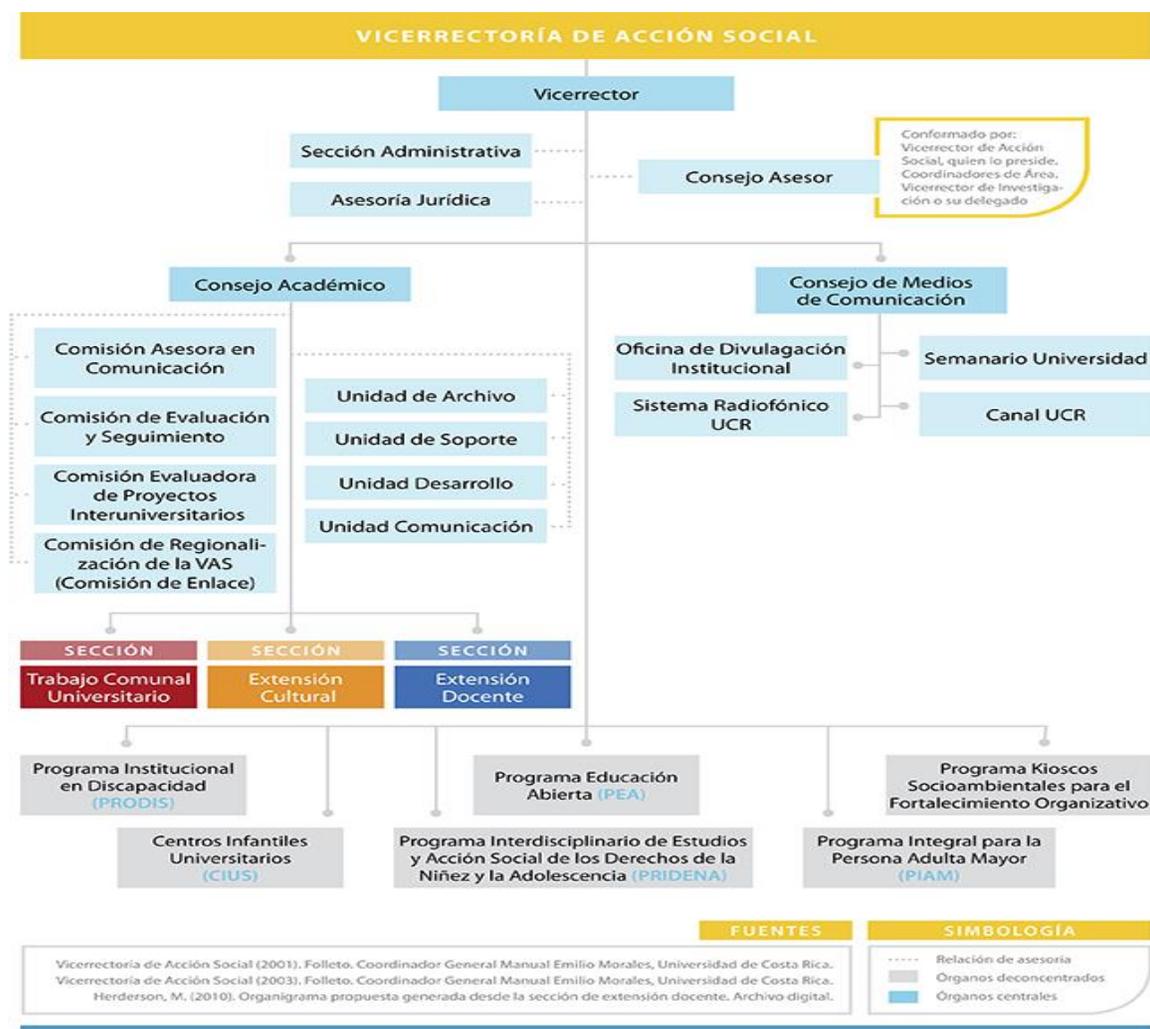


Figura 1. Organigrama de la VAS 2017.

Fuente: portal web 2017 . <https://accionesocial.ucr.ac.cr/accion-social>

Como se desprende de la figura N°1 la VAS contaba con un Consejo Académico integrado por tres Secciones o departamentos que a su vez representan las tres modalidades hasta la fecha consideradas para realizar proyectos a saber:

- Extensión Docente es el proceso mediante el cual la capacidad académica de la Universidad se asocia a la docencia y la investigación y se traduce en una diversidad de actividades educativas, de difusión de conocimientos, actualización, capacitación y otros servicios que atienden a las demandas sociales y a la retribución de esta Institución, por medio de los procesos de aprendizaje y la generación del conocimiento en diversas temáticas nacionales, institucionales e internacionales. La Extensión Docente incluye actividades de educación no formal (como la Feria Nacional de Ciencia y Tecnología, Olimpiadas de Matemática, Cursos Libres, el Programa de Educación Abierta), talleres, seminarios, congresos, cursos cortos, pasantías, así como servicios de asesorías y consultorías. Además, trabaja en proyectos comunitarios enfocados en diversas áreas.
- Extensión Cultural hace referencia al proceso de cooperación conjunta que comprende los rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos de los grupos sociales. La cultura incluye, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos humanos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Los abordajes en Extensión Cultural son la Gestión Cultural Universitaria y el Patrimonio Cultural.
- Trabajo Comunal Universitario plantea un proceso académico interdisciplinario en el que estudiantes y docentes universitarios se vinculan de forma dinámica y crítica con grupos sociales y comunidades para contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el buen vivir, potenciando oportunidades e incidiendo en la solución de problemas. El TCU es parte integral del plan de estudios de esta Universidad y se realiza por medio de proyectos que son propuestos por las Unidades Académicas, las cuales designan docentes a cargo. Cada proyecto cuenta con objetivos que guían su quehacer y están orientados a incidir en la reflexión crítica de los estudiantes en relación con la realidad nacional y en la búsqueda de soluciones conjuntas con las comunidades por medio de procesos participativos, pertinentes y planificados.

A continuación, se describen algunos datos generales de los proyectos que se inscriben en la VAS, con el propósito de contextualizar el ámbito de cobertura de las acciones que realiza esta Vicerrectoría, tales como cantidad de proyectos vigentes, ubicaciones geográficas, temáticas que abordar y características de la población docente que participa en estos proyectos.

Actualmente la VAS, cuenta con 794 proyectos vigentes, distribuidos en las tres modalidades: extensión docente, extensión cultural y trabajo comunal universitario, según se muestra en siguiente tabla:

*Tabla 1 Número de Proyectos Vigentes al Mes de Octubre, 2019*

| Modalidad                     | Cantidad de proyectos |
|-------------------------------|-----------------------|
| Extensión Docente             | 481                   |
| Extensión Cultural            | 127                   |
| Trabajo Comunal Universitario | 186                   |
| Total                         | 794                   |

Fuente: elaboración propia a partir de Sistema de gestión de proyectos Bite, de la VAS

La tabla N°1 refleja una mayor cantidad de proyectos correspondientes a la modalidad de Extensión Docente, la cual está compuesta por proyectos de educación continua y permanente, trabajo en comunidades y servicios, estos últimos con particularidades en la gestión, principalmente presupuestaria, ya que muchos de ellos responden a la vinculación remunerada externa.

Otra caracterización de los proyectos fundamental de recuperar es la zona geográfica donde se desarrollan, así como las poblaciones y temáticas que atienden, tal y como se reflejan en las tablas N° 2 y N° 3. En cuanto a la cobertura geográfica de los proyectos vigentes, ésta involucra un ámbito nacional, con una fuerte presencia de proyectos que se formulan en el Gran Área Metropolitana, sin embargo, también se refleja una importante presencia en las otras provincias

*Tabla 2 Distribución Absoluta y Relativa de Proyecto Vigentes por Provincia*

| Provincia  | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| San José   | 512      | 33,18      |
| Alajuela   | 223      | 14,45      |
| Heredia    | 190      | 12,31      |
| Cartago    | 119      | 7,71       |
| Limón      | 138      | 8,94       |
| Puntarenas | 192      | 12,44      |
| Guanacaste | 169      | 10,95      |
| Total      | 1543*    | 100        |

Nota: \*Los datos reflejan más de una ubicación geográfica por proyecto, según su formulación y las condiciones de programación de las actividades para atender diferentes zonas.

Fuente: elaboración propia a partir de Sistema de gestión de proyectos Bite de la

VAS.

En cuanto a la distribución temática de los proyectos vigentes, se denota la prevalencia de aquellas materias relacionadas con educación, salud, derechos humanos y desarrollo ambiental, que corresponden a su vez con las áreas del conocimiento que en mayor medida desarrollan proyectos de acción social, como lo son el área de ciencias sociales y el área de la salud, tal cual se reflejan en la tabla 3.

*Tabla 3 Proyectos vigentes por temática de acción*

| Temática                                       | Cantidad |
|--|----------|
| Apoyo institucional                            | 47       |
| Artes  | 105      |
| Salud  | 136      |
| Derechos humanos                               | 157      |
| Fortalecimiento educativo                      | 322      |
| Tradiciones                                    | 55       |
| Socioproductividad                             | 70       |
| Desarrollo comunitario y fortalecimiento local | 94       |
| Desarrollo ambiental sostenible                | 139      |
| TOTAL  | 1125*    |

Nota: \*Los datos reflejan más de una temática por proyecto

Fuente: elaboración propia a partir de Sistema de gestión de proyectos Bite, de la VAS

### *La población meta de la organización donde se inscribe el objeto de evaluación*

La VAS, en el enunciado de su visión, aspira a ser un agente dinamizador y promotor de la acción social, en la comunidad universitaria. En este sentido, la principal población a la que se debe la VAS, la constituyen el personal docente de las unidades académicas de las distintas áreas del conocimiento. Este personal docente puede ocupar diferentes roles en la gestión de los proyectos: responsable de proyecto, colaborador de proyecto, coordinador de Comisión de Acción Social (CAS) y director de Unidad Académica.

Este personal tiene dos condiciones principalmente, docentes en propiedad y docentes interinos. La población docente en propiedad al mes de setiembre del 2016 era de 1925 personas, según datos del Sistema de Colaboración Académica Docente (SICAD), que administra la Sección de Cargas Académicas del Centro de Evaluación Académica (CEA) de la Vicerrectoría de Docencia. En cuanto a la población interina se tiene que para el 2007 eran alrededor de 3678 docentes (Sequeira y Díaz, 2009).

En cuanto a los docentes que pertenecen al Régimen Académico y que realizan acción social, se estima que representan un 14% del total del personal docente en esta condición de interinazgo. Se presenta en la Tabla 4. la cantidad de personas que pertenecen a Régimen Académico por categoría y que participan en proyectos vigentes.

*Tabla 4 Personal Docente por Categoría de Régimen Académico que participa en proyectos de Acción Social*

| Categoría           | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------|----------|------------|
| CATEDRÁTICO(A)      | 140      | 25         |
| ASOCIADO(A)         | 136      | 24         |
| ADJUNTO(A)          | 74       | 13         |
| INSTRUCTOR(A)       | 185      | 33         |
| INTERINO LICENCIADO | 7        | 1          |
| INTERINO BACHILLER  | 2        | 0          |
| INVITADO            | 2        | 0          |
| SIN DATOS           | 21       | 4          |
| Total               | 567      | 100        |

Fuente: Sistema de gestión de proyectos Bite, de la VAS.

En definitiva, la condición de interinazgo del personal docente que realiza proyectos de acción social, tiene incidencia en la continuidad de los procesos de planificación, ejecución y evaluación, ya que involucra las condiciones reales con que cuentan los docentes, para involucrarse de manera sostenida en la coordinación de las acciones propias del proyecto y proporcionar el seguimiento oportuno de acuerdo con la programación.

Un ejemplo de esto lo representan algunos proyectos de Trabajo Comunal Universitario (TCU), modalidad donde se estipula en su reglamento, la obligatoriedad de asignación de carga académica (nombramiento docente) durante la vigencia del proyecto, situación que se ve interrumpida, en algunas oportunidades, con la condición de nombramientos docentes únicamente por los ciclos lectivos ordinarios (marzo-junio y agosto-diciembre) y no durante los interciclos de julio y enero-febrero, periodo que es visualizado por los estudiantes como una oportunidad para realizar sus 300 horas de TCU.

### **c. Flujograma de la gestión de procesos que realiza la VAS**

Otra de las herramientas utilizadas para la comprensión del funcionamiento de los componentes del proyecto es el flujograma, mediante el cual se considera el recorrido por las diferentes etapas del objeto de evaluación hasta su culminación, tal y como se refleja en la figura N° 2.

En este sentido, se identifican a continuación, las acciones puntuales que realiza la VAS, en cada etapa del ciclo del proyecto, así como los actores y el flujo del proceso de revisión de los proyectos formulados, la entrega del informe del proyecto y su respectiva revisión.

En cuanto a la evaluación **ex ante**, se dibujan dos estrategias principalmente: por una lado se abre la convocatoria para que docentes que tienen interés en formular un proyecto orientado a la acción social, participen de *talleres de formulación*, los cuales constan de dos sesiones presenciales, mediante las cuales se hace un recorrido desde la conceptualización de la acción social, hasta los componentes de la formulación de un proyecto, sean éstos antecedentes, justificación, objetivos, metodología, cronograma y presupuesto, así como la ruta de inscripción una vez formulados y avalados por los órganos e instancias que norman este proceso. Por otro lado, se habilitan espacios de reunión o *“asesorías individualizadas”*, donde el personal profesional de la VAS, atiende las demandas puntuales que trae el docente y le orienta sobre el proceso de formalización de la inscripción del proyecto.

Adicionalmente para el caso de TCU, se habilitan sesiones de inducción a profesores que tendrán a cargo el desarrollo de un Trabajo Comunal Universitario.

En cuanto a la **evaluación durante**, las acciones de la VAS se concentran en el monitoreo presupuestario y la ejecución de los recursos financieros asignados de acuerdo a la programación inicial, para ello se envían varios recordatorios electrónicos, en los cuales se le alerta al docente del porcentaje de ejecución presupuestaria y de la posibilidad ya sea de realizar modificaciones presupuestarias para atender las demandas del proyecto que no fueron previstas o que cambiaron con la puesta en ejecución, o de sub-ejecutarse el presupuesto asignado a mitad de año. Esto permite a la VAS, asegurarse que el dinero no sea subutilizado y evita que se reflejen ejecuciones presupuestarias negativas; además permite que ese dinero que no será utilizado por unos docentes, apoyen las necesidades puntuales y extraordinarias de otros docentes que así lo solicitan.

Se realizan, además, visitas de campo a proyectos, sin embargo, estas son casuísticas y dependen de la información que el docente comparta con el asesor a cargo, así como de invitaciones puntuales para participar de actividades propias del proyecto. No existe un lineamiento claro y homogenizado sobre el seguimiento in situ de los proyectos.

Se ubica en esta etapa, las acciones de divulgación y difusión de las actividades que programan los proyectos, para ello se habilita un formulario en línea, donde el personal docente interesado, ingresa la información básica de la actividad, la cual se verá reflejada en un calendario de actividades que se pone a disposición de la comunidad nacional mediante el portal web de la VAS.

Además, por medio de la Unidad de Comunicación de la VAS, se divulgan actividades y noticias a través de un Boletín electrónico dirigido a la comunidad universitario, redes sociales y medios de comunicación interno. En el pasado se realizaban capacitaciones sobre redacción de noticias, taller de fotografías y otros, como una acción más para generar capacidades en los docentes que les permitieran gestar su propia divulgación.

Flujograma de las actividades que realiza la VAS en el proceso de evaluación de un proyecto de acuerdo al ciclo



Figura 2. Flujograma de actividades de la VAS

Elaboración propia a partir de información disponible en portal web de la VAS e informes de gestión, 2014-2016.

En cuanto a la **evaluación ex post**, las acciones de la VAS se visualizan en la presentación de un informe de labores del proyecto, el cual se registra mediante un sistema en línea y se solicita de manera anual al personal docente. Este informe busca una comparación entre lo formulado y lo ejecutado, propicia la reflexión del docente respecto a los alcances del proyecto y solicita la evaluación de la población objetivo, sin embargo, este último componente no se realiza en la totalidad de los proyectos.

El informe final (anual) del proyecto, se constituye en el principal insumo para la evaluación de ascenso en régimen al que tiene derecho el personal docente cada dos años, si así lo solicita y con la cual, dependiendo del puntaje final puede obtener una retribución económica que se verá reflejada en su salario.

Se visualiza en la Figura 3, el proceso de revisión del informe del proyecto, así como los distintos roles que tienen los actores implicados en las diferentes etapas de revisión, previo ingreso a la VAS.

Flujograma del proceso de evaluación de un proyecto ante la VAS

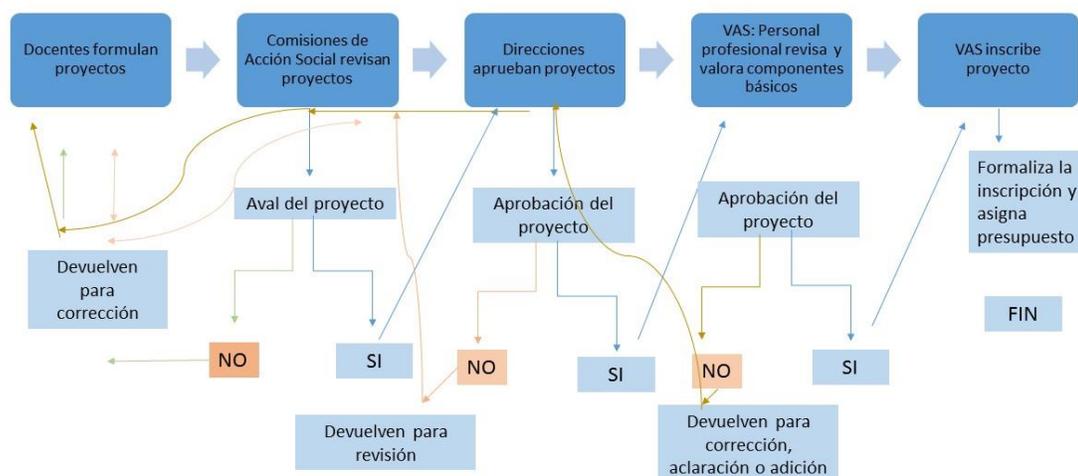


Figura 3. Flujograma de evaluación de formulación de proyectos de acción social

Fuente Elaboración propia a partir de Resolución VAS 01-2014

El énfasis del proceso aparece en relación con los actores de la revisión, aprobación o desaprobación del informe anual del proyecto que solicita la VAS, según se muestra en la Figura 4. Sin embargo, tal como se expondrá en el capítulo de resultados, existe una demanda del personal docente hacia la VAS, en relación con la utilidad de la herramienta y las oportunidades de mejora que describen para hacer uso de la información compilada por la VAS en la generalidad de todos los informes presentados.



Figura 4. Flujo de revisión del informe de labores de los proyectos de acción social

Fuente: Portal de Acción Social: <https://accionsocial.ucr.ac.cr/>, 2016

#### d. Justificación de la evaluación por realizar

El Estatuto Orgánico de la UCR establece en su artículo 52, los deberes de la persona Vicerrectora de Acción Social, dentro de los cuales se describe la función de “organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de acción social de la Universidad de Costa Rica” (Estatuto Orgánico, p.12).

En este sentido, la VAS como instancia rectora de la gestión y promoción de la Acción Social universitaria, se debe a la consecución de sus objetivos, definiendo con claridad sus acciones estratégicas y operativas que permitan acompañar a la comunidad universitaria en el logro del bien común, ya que es ésta (la Acción Social), la que está llamada servir de vínculo entre la sociedad y la universidad.

Esto, sin embargo, se vuelve una tarea compleja para una instancia que se encuentra constantemente definiendo su quehacer “misional” y su visión epistemológica, metodológica y axiológica de como entiende la comunidad universitaria, el concepto mismo de “acción social”. Aunado a lo anterior, se suma a esta complejidad, la programación institucional a la que debe rendir cuentas la VAS como instancia operativa y su articulación con la docencia y la investigación.

En este sentido, la gestión de la evaluación dentro de la VAS, considera aspectos básicos vinculados al ciclo del proyecto, principalmente en lo que a la formulación y al informe del proyecto se refieren. Las acciones de monitoreo y seguimiento se relacionan en su mayoría con elementos de ejecución presupuestaria. También la VAS, tiene una participación fundamental en la valoración para ascenso en régimen que solicitan los docentes al CEA, para obtener puntajes por realizar proyectos de acción social. Esta evaluación se realiza tomando como insumo fundamental el informe del proyecto del docente que solicita ser evaluado para ese ascenso.

Se parte de que la forma más concreta en que se hace la acción social, es por medio de programas, proyectos y actividades de acción social. En este sentido, se describe a continuación, los principales argumentos y criterios que fundamental la necesidad de valorar la gestión de la evaluación que realiza la Vicerrectoría de Acción Social como parte de las funciones delegadas por el Estatuto Orgánico de la Universidad.

- *La pertinencia de los proyectos de acción social:* pudiera decirse que las necesidades que atienden los proyectos de acción social, han sido previamente identificadas y valoradas desde la pertinencia académica y la relevancia social y en muchos casos es así, mediante procesos diagnósticos elaborados de manera participativa y que responden a la demanda de un grupo específico donde la Universidad visualiza su apoyo para la concreción de un objetivo o en apoyo a la búsqueda de una solución conjunta. Sin embargo, es importante indicar, que los proyectos son gestados desde las unidades académicas, las cuales tienen a su haber la discriminación sobre que temáticas desarrollar sus actividades académicas. Lo anterior conlleva que, en muchas oportunidades, la formulación de estos proyectos, pueden responder a iniciativas

individuales, que no son en algunas ocasiones, documentadas como necesidades sentidas por las comunidades o grupos con las que se pretende realizar el proyecto. O bien, aunque son necesidades sentidas desde los grupos o comunidades, no se realiza un análisis de pertinencia institucional, en el sentido de que las acciones académicas que realiza la Universidad de Costa Rica, por medio de la Acción Social, tienen necesariamente que considerar el aporte tanto para la comunidad como para la Universidad.

En este sentido, es válido cuestionar la incidencia y cobertura de algunas iniciativas y proyectos, que se formulan incluso en interconexión o contraposición de funciones que debe cumplir por ejemplo el Estado o con concepciones erróneas sobre los fines y principios de la Acción Social Universitaria, confundidas con acciones de voluntariado, caridad y altruismo.

Dado lo anterior es fundamental valorar si el rol asesor de la VAS, procura de manera constante, fortalecer las capacidades de las personas académicas que desean formular proyectos de acción social, tanto a nivel conceptual como metodológico, de forma tal que las ideas de proyecto respondan a la identificación de necesidades o problemas que intentan resolver y a la jerarquización o determinación de esas prioridades en función de la pertinencia académica. Es decir, en esta etapa resulta fundamental valorar la existencia de estándares de evaluación para la formulación del proyecto.

- *La planificación estratégica de la Acción Social Universitaria:* siendo que la aprobación inicial de los proyectos de Acción Social, corresponde a las unidades académicas, resulta fundamental que tales instancias, logren articular estos proyectos, con los objetivos estratégicos de esas unidades, más allá de los contenidos del plan de estudios. Es decir que se visualice la ejecución de proyectos de Acción Social, como oportunidades para realimentar la docencia y aplicar los conocimientos descubiertos en la investigación. En esta línea, resulta fundamental valorar si la VAS, tiene alguna incidencia o acción afirmativa que promueva y fortalezca esa reflexión en las unidades académicas.
- *El correlato presupuestario de la Acción Social Universitaria.* Ha sido evidente que a

pesar de que la Acción Social es definida de manera estatutaria como una actividad sustantiva, en igualdad de importancia frente a la Docencia y a la Investigación, el presupuesto asignado para su ejecución, no ha sido equitativo.

De acuerdo con Mora y Gutiérrez (2015), el presupuesto destinado a la Acción Social en el periodo 1974-2013, fue de un 3,8% del presupuesto global institucional, en comparación con un 13,78% destinado a la Investigación y un 39,34% a la Docencia. Este desequilibrio presupuestario, se hace sentir no solo en la calidad de los recursos presupuestarios que son asignados para la ejecución en los proyectos, sino también en las cargas académicas que se le otorgan a lo interno de las unidades académicas al personal docente para realizar de manera remunerada esta actividad considerada institucionalmente como sustantiva.

En este sentido, según datos proporcionados por el CEA, para el periodo 2012-2013, en el área de Ciencias Sociales, que es una de las áreas con un fuerte desarrollo de proyectos en Acción Social, un 60% de la carga académica fue destinada a la Docencia, un 16% a la Investigación, un 0,5% a la Acción Social y un 19% a cargos docente-administrativos.

- *La función transformadora de la Universidad Pública por medio de la Acción Social:* considerada como uno de los objetivos fundacionales de las universidades públicas. Sin embargo, la pérdida de la prioridad de esta institución en las políticas del Estado, ha dado como resultado el surgimiento de un modelo universitario que “justifica la explotación comercial de la educación”, en correspondencia con los modelos de desarrollo neoliberal y los planes de integración regional (Mora y Gutiérrez (2015).

La acción social como una herramienta epistemológica, política y metodológica, busca modificar la realidad por medio de la participación en un proceso organizado, donde además se genera conocimiento, gracias a la labor en conjunto con la comunidad.

En este sentido es imperativo que tal función transformadora sea retomada con igual ahínco que en los orígenes de la Universidad, considerando tal y como lo plantean Mora y Gutiérrez (2015), una serie de enunciados de los cuales parte la propuesta de acción social:

- a) toma posición frente a la desigualdad y la exclusión: en un proyecto de acción social,

se toma posición ante la realidad rompiendo con “técnica neutral que dejan a las comunidades como víctimas de explotación científica” (Borda, 2009, citado por Mora y Gutiérrez 2015).

b) no es acaparar conocimiento, sino procesos participativos, lo que implica búsqueda colectiva de soluciones a los problemas locales.

c) la acción social respeta los distintos conocimientos y entra en diálogo con ellos. Se parte del postulado de “ecología de saberes”, expuesto por De Sousa Santos (2010) cuando se refiere a que “no solo hay muy diversas formas de conocimiento de la materia, sociedad, la vida, sino que también hay muchos y muy diversos conceptos de lo que cuenta como conocimiento y de los criterios que pueden ser usados para validarlos” (p. 50).

En síntesis, esta función transformadora ha ido modificándose paulatinamente, al validar la realización de actividades académicas, en sí mismas, que no contienen ningún potencial transformador o de cambio, y que pueden estar desvinculadas de los principios orientadores emanados en el Estatuto Orgánico y que pueden correr el riesgo de priorizar únicamente la tema de venta de servicios, por nivel de especialización académico, o un activismo puro sin mayor aporte.

Es así como la evaluación de la gestión que realiza la VAS, busca identificar oportunidades de mejora en su rol asesor y promotor de la acción social universitaria, que pueda derivar en procesos de generación de capacidades en evaluación en los docentes que les posibilite a la postre, la identificación de los resultados y efectos de los proyectos desarrollados, como una estrategia afirmativa de la VAS, en particular y de la UCR en general, de rendición de cuentas ante la sociedad.

La evaluación realizada permitió identificar los aprendizajes en la gestión académica y administrativa para fomentar una cultura evaluativa tanto a lo interno de la VAS, como en los servicios que ofrece a la comunidad universitaria, prioritariamente al personal docente que realiza proyectos de acción social. Además, se logra identificar las capacidades en evaluación

de los actores institucionales vinculados a los proyectos, de una manera participativa que facilite posteriormente, la apropiación de los procesos y los lineamientos que se puedan derivar en un futuro, en la implementación de un sistema de evaluabilidad de proyectos.

Esta premisa toma en consideración el concepto de pertinencia social, como esencial para fortalecer la legitimidad de una de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica, descrita así por su Estatuto Orgánico, mediante la cual se pone la capacidad instalada de la Universidad, al servicio del bien común y la sociedad nacional, por medio de un diálogo de saberes que reconstruye teorías y prácticas, constituyéndose al mismo tiempo en una fuente de conocimiento válido.

En este sentido, Malagón (s.f.) plantea tres dimensiones que se establecen en la relación Universidad- Sociedad, de la cual se ocupa sustancialmente la acción social universitaria: la dimensión ética, la dimensión gnoseológica y la dimensión política, esta última, se convierte en la “expresión de la responsabilidad pública de la Universidad y a la cual le corresponde el carácter académico-político del quehacer universitario en la sociedad” (p.119).

Es así como la pertinencia social, como concepto es dinámico y cotidianamente actualizado por la visión en construcción entre Universidad-Sociedad y Estado. De esta manera el criterio de pertinencia social como eje central de la evaluación, busca responder a las preguntas que Malagón plantea como fundamentales: ¿Cuáles son los problemas sociales relevantes que ocupan el quehacer de la Universidad en su articulación con los actores sociales? Y ¿cuáles son los juicios de pertinencia en que se sustentan estas acciones? (s.f, p.119).

La respuesta a estas preguntas parece ausente de los procesos de autoevaluación o incluso de acreditación de las instituciones de educación superior, cuando la priorización de sus indicadores de efecto o resultado, se fundamentan en actividades de docencia directa en mayor medida, estando ausentes aquellas que den cuenta de los alcances de las actividades vinculadas a la acción social. A esto se suman también la ausencia de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento con un enfoque formativo y de aprendizaje, que supere las visiones fiscalizadoras aplicadas más desde el ámbito de la administración pública, así como la amenaza externa por la

mercantilización de la educación, la restricción del financiamiento estatal a la educación superior pública y la necesidad de establecer un mayor control de este financiamiento otorgado.

En este sentido, la justificación de la evaluación propuesta, parte de la necesidad de establecer una cultura evaluativa que permita dar cuenta de la pertinencia y relevancia social de los proyectos desarrollados bajo el componente de Acción Social, como una de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica. Todo ello mediatizado por la gestión que realiza la Vicerrectoría de Acción como ente rector en esta materia.

Busca también, contribuir al posicionamiento estratégico y político de la evaluación en la toma de decisiones en distintos ámbitos del quehacer institucional universitario, considerando para ello una revisión crítica de las formas de planificación institucional y su coherencia con el enfoque de gestión por resultados y la calidad de los servicios ofrecidos desde la VAS al personal docente.

#### **e. Condiciones que favorecen la evaluación**

El acceso a la información es uno de los principales aspectos a considerar en el momento de desarrollar una evaluación. En este sentido, para la realización del presente trabajo, se contó con el acceso al Sistema de Gestión de Proyectos de Acción Social, que administra la VAS, así como a los expedientes físicos de los proyectos y acceso documental a informes, actas y demás documentos planteados en la estrategia metodológica.

Aunado a lo anterior, se tiene contacto directo con las personas que coordinan las tres Secciones de la Vicerrectoría. Además, se contó con apoyo de la persona Vicerrectora con quien se estableció la firma de una carta de compromisos para la gestión de la presente evaluación.

#### **f. Condiciones que limitan la evaluación**

En cuanto a los factores que pudieron haber limitado la evaluación se identifican: la construcción de una nueva en la estructura organizacional en proceso, los cambios en coordinaciones de Secciones y de la propia persona en el cargo de Vicerrectora, además un ralentizado clima organizacional que influye en el nivel de participación del personal de la VAS. Aunado a lo anterior, al visualizar la valoración de la gestión que realiza la VAS, en cuanto al

tema de evaluación de sus proyectos, fue fundamental la triangulación de la información de las distintas fuentes de información ya en la actualidad más que lineamientos homogéneos en la evaluación de proyectos, existen prácticas particularizadas a las condiciones tanto del personal asesor de la VAS, como de los docentes que realizan proyectos y las CAS que los aprueban.

Se detallará en el apartado de evaluabilidad, los niveles analizados de acuerdo con lo propuesto por MIDEPLAN, 2017, en su Guía de evaluabilidad y su relación con las condiciones propias del objeto de evaluación.

## CAPITULO II: REFERENTES TEÓRICOS

El presente capítulo abordará las teorías sobre las cuales se sustenta el objeto de la evaluación, las cuales están referidas a la gestión de la evaluación como herramienta estratégica para el fomento de una cultura de evaluación y su contribución a la pertinencia académica y relevancia social de los proyectos de acción social en lo particular, y de la calidad de la educación superior en la UCR, en un ámbito más general.

### a. Evaluabilidad y la cultura de la evaluación

El concepto de *evaluability assessments* fue introducido por Joseph, Wholey en los años setenta. Este autor planteaba que la evaluación es para las “organizaciones públicas lo que la ganancia para el sector privado”, puesto que, al emitir realimentaciones críticas sobre el desarrollo del programa y su cumplimiento, contribuye a generar credibilidad (Picado, 2014, p. 14).

Los postulados fundamentales que plantea Wholey, se puede resumir en los siguientes (Picado, 2014):

- La evaluación debe incidir en la toma de decisiones y servir a la gerencia y a los distintos actores del programa, sean estos de un nivel directivo u operativo.
- La evaluación se convierte en un instrumento clave para realizar un buen gobierno.
- La evaluación no debe verse como un fin en sí misma, sino como parte del planteamiento de políticas y de sistemas gerenciales.
- La evaluabilidad tiene como fin, clarificar la intencionalidad del programa, explorar su realidad y apoyar las etapas de formulación de políticas, gerencia y toma de decisiones.

La evaluación de la evaluabilidad según Wholey, no muestra únicamente si un programa puede ser evaluado, si no que contribuye a clarificar si la evaluación aportará mejoras sobre el rendimiento del programa, esta última consideración es la que interesa recuperar en mayor

medida (Merino, 2007). Así también Wholey, 2004, visualiza la evaluabilidad como una herramienta que orienta una gestión por resultados, ya que involucra a los destinatarios usuarios de la información, clarificar los destinatarios del programa, tanto a nivel directivo, administrativo, como usuarios del servicio y otros actores implicados, explora la realidad del programa, incluyendo lo medible y factible, explora diseños alternativos de evaluación, y facilita acuerdos sobre prioridades de evaluación y usos de la información sobre los resultados del programa, entre otros.

Además, se consideran las características esenciales que Merino (2007, p. 16), otorga a la evaluabilidad de programas y proyectos, ya que tienen mucha relación con el contexto de aplicación institucional, del objeto de evaluación del presente estudio, tal cual es la gestión de la evaluación que realiza la VAS, respecto a los proyectos de Acción Social de la Universidad de Costa Rica. Estas características son:

- Da cuenta de la calidad de la conceptualización del programa en la fase de planificación, analizando su diseño, necesidades y objetivos.
- Cuanto mayor rigor haya observado el diseñador del programa en la fase de planificación más fácil será comprobar su evaluabilidad.
- Responde a una lógica sistemática de “abajo arriba”, que irá reconstruyendo un proceso desde las acciones concretas del programa y sus resultados hasta su fundamento y objetivos específicos.
- Verifica la existencia y la accesibilidad a la información necesaria, en calidad y cantidad, que permitiría llevar a cabo la evaluación. Si no hay datos suficientes o los que hay no resultan relevantes, la evaluabilidad desaconsejará la evaluación.
- Informa sobre la implicación y disposición del entorno gestor y responsable frente a la posible evaluación, constatando sus resistencias o colaboración. En definitiva, uno de los objetivos perseguidos con el análisis de evaluabilidad es crear un clima favorable, de cooperación e interacción entre “evaluados y evaluadores” para facilitar la evaluación.
- Analiza la dotación de recursos con los que se cuenta para la evaluación.

Estas características aportan gran validez a la evaluabilidad como herramienta de diagnóstico y planificación, tanto a nivel de gestión de los proyectos y programas, como de las

políticas que impulsen una cultura de evaluación en contextos institucionales.

### **b. La evaluabilidad en la actualidad**

Tal y como lo plantea Merino (2007), la evaluabilidad se encuentra registrada en las instituciones internacionales con recomendaciones especiales sobre su uso. Más allá de considerarla un simple instrumento de gestión para comprobar si el programa es evaluable, se han introducido nuevos criterios relacionados con el nivel político de la nueva gobernanza.

Según se muestra en el tabla 5, las instituciones internacionales tales como: Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) y la Unión Europea, utilizan los criterios de evaluabilidad con distintos fines: a) como instrumento diagnóstico que verifique la independencia en el proceso evaluador, b) como instrumento estratégico en los retos del Nuevo Milenio para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos, c) como aporte para las funciones estratégicas y político-democráticas, y d) como impulso a la cultura evaluadora.

*Tabla 5* Criterios de evaluabilidad, según su finalidad utilizados por organismos internacionales

| CRITERIOS  | FINALIDAD  | INSTITUCIONES   |
|--|--|-----------------|
| Garantía de mejora de gestión<br>Garantía de imparcialidad | Control gestor<br><br>Control democrático                  | Naciones Unidas |
| Transparencia Rendición de cuentas                         | Buena gobernanza   | BID             |
| Impulso institucionalización evaluación en general         | Proceso de cultura e institucionalización de la evaluación | UNICEF          |
| Eficiencia y Eficacia sobre utilidad y utilización         | Gerencialista (management)                                 | UE              |

Fuente: Merino, 2007

En este sentido, se considera fundamental que la cultura evaluadora sea poco a poco asentada dentro del ámbito académico de la acción social de la Universidad de Costa Rica, para que esto suceda, será fundamental que el personal gestor de los proyectos y programas, se

apropie de la evaluación como práctica transversal a la ejecución de éstos. Sin embargo, resulta imprescindible que la VAS como ente rector en materia de Acción Social, impulse esta cultura evaluadora, por medio de condiciones que hagan propicio el tránsito hacia la evaluación como práctica intrínseca a la práctica académica.

Para ello se retoma la propuesta de UNICEF, expuesta por Merino (2007), cuya finalidad básica, es precisamente la de fomentar una cultura evaluativa, considerando la institucionalidad de su práctica dentro del quehacer cotidiano y apuntalándola como el punto de partida, tal y como se aprecia en la siguiente figura.

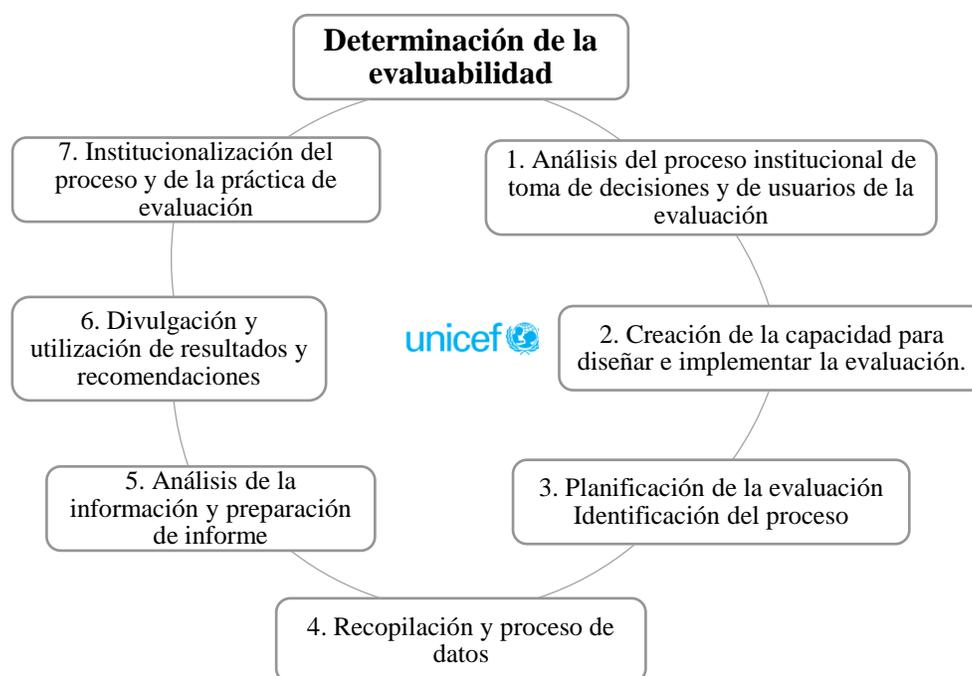


Figura 5. Procesos de institucionalización de la evaluabilidad implementados por UNICEF

Fuente: Adaptado de Merino, 2007

Se plantea la evaluabilidad como una herramienta estratégica de la evaluación de políticas públicas. En este caso en particular, no se evaluaría una política pública en particular, sin embargo, se justifica el problema de evaluación en apartados siguientes, a partir de la pertinencia de las acciones que se generen por medio de los proyectos de acción social en el marco de una

universidad pública estatal y de su deber ser explicitado en el Estatuto Orgánico que señala el fin de contribuir a las transformaciones sociales.

En esta línea se recuperan los argumentos planteados por Merino (2007) cuando indica que la evaluabilidad como herramienta estratégica responde a tres razones fundamentales:

- *por su lógica de responsabilidad y transparencia* que implica la comprensión de la gestión pública como la de asumir la responsabilidad por los resultados del funcionamiento de un sistema y la necesidad de responsabilizar cada vez más a los gobiernos de sus acciones para alcanzar legitimidad; situación que se ve reforzada por la ecuación, a mayor transparencia, mayor información disponible para creación de opinión pública y mayor fortaleza en vínculo gobierno-estado-sociedad;
- *por su valor estratégico*, ya que aportará información de utilidad a la planificación estratégica en cuanto a la calidad de la teoría y diseño de las políticas o programas;
- *por su contribución al fortalecimiento de la cultura evaluadora*, al sufrir lo que el autor ha llamado “menos penalizaciones que las que afectan a la evaluación en general por el tiempo que emplea, por su enfoque, su finalidad y el juicio de valor que emite su informe. Además, anota que su propia acción -la de la evaluabilidad- prepara el terreno para la evaluación en profundidad y ayuda a compartir lenguaje común entre las partes.

En este sentido Merino (2007) apunta que la:

condición sine quo non, es imposible la implementación de un sistema de evaluabilidad, como se plantea con la presente evaluación. Es decir, que la identidad cultural que puede fomentar la evaluabilidad, la convierte en su mayor atributo, puesto que tiene la capacidad de “generar una cultura compartida entre las partes, propiciando la integración en un nuevo tipo de cultura administrativa, de carácter relacional y comprensiva con los errores, que cohabitará con otras culturas como la jurídica, la gestora y las del control tradicional (p. 34).

### **c. Concepto de Calidad en la educación superior**

El concepto de la calidad se originó, de manera histórica, en el campo empresarial y se empleaba desde entonces para referirse a ciertas características de un producto industrial, las cuales condicionaban su capacidad de satisfacer las exigencias del consumidor (Bondarenko, 2007).

Posteriormente, el concepto se utilizó también para otros tipos de productos, como el así llamado producto educativo, el cual suele ser representado por la suma de los conocimientos adquiridos por un estudiante, un material instruccional, un egresado universitario o una nueva carrera, entre muchos otros (Bondarenko, 2007, p. 615).

En este sentido existen diversos enfoques, desde donde se comprende el concepto de calidad, vinculada en muchas ocasiones con las cualidades del objeto al que se hace referencia.

Uno de esos enfoques es el positivista referido por Diker, 1993, el cual presupone “eliminar las instituciones o las personas que no satisfacen los parámetros preestablecidos con el propósito de elevar la calidad” (p.616).

Miller propone que la calidad de la educación superior debe medirse sobre la base de la excelencia académica y conjugarse con el criterio de relevancia social de las actividades universitarias (citado por Bondarenko, 2007).

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el tema de la calidad educativa empieza a estar presente en los debates educativos, principalmente en el sector universitario público en toda América Latina. Esto como resultado de la necesidad manifestada por la sociedad de responder en relación con el quehacer de sus estructuras educativas, de manera clara e integral, sobre todo, a la demanda de una educación de calidad, como consecuencia de los modelos de desarrollo.

La UNESCO centraliza su propuesta para la educación superior de cara al Siglo XXI en tres conceptos: pertinencia, calidad e internacionalización. Al tiempo que señala dos retos: la mayor universalización del aprendizaje superior, lo que implica una adecuación de los planes, programas y los fines universitarios y de la educación superior en general a las realidades sociales en que actúan (la pertinencia). En segundo lugar, la importancia de la libertad

académica y la autonomía de los centros de educación superior, así como la responsabilidad de estas instituciones frente a la sociedad (Ruiz, 2000).

En este sentido, se estima que la Acción Social como actividad sustantiva institucional, tiene un peso fundamental en la determinación de esos parámetros de calidad, fundamentados en la pertinencia social a la que están llamadas las instituciones de educación superior.

Otras consideraciones respecto a la problematización de cómo se entiende la calidad en la educación superior, proponen entender esta, mucho más que mejora de equipo tecnológico e inmobiliario; supone la transformación de estilos de gestión y estilos de enseñanza-aprendizaje (Delgado, 1995).

Un enfoque más orientado a los procesos, es el que plantea Ravela (1994) el cual considera que, para evidenciar la calidad en la educación superior, es preciso la identificación de tres componentes a saber: eficacia, relevancia y calidad de los procesos.

Para Casassús (1995) la calidad de la educación “es un juicio que puede o no contar con pruebas y que posee seis características: (a) es un juicio formulado por un sujeto, (b) se encuentra acotado por criterios y estándares, (c) es socialmente construido, (d) su significado es histórico, (e) su naturaleza es de carácter múltiple, (f) al ser de dominio público, la calidad está intrínsecamente ligada al tema de la equidad” (p.616).

Entre los componentes de la calidad de la educación este autor identifica tres: calidad en el diseño, calidad en los procesos y calidad de los resultados. En este caso en particular, interesa ahondar en la calidad de los procesos de acompañamiento que realiza la VAS como ente rector de la Acción Social Universitaria.

Dado lo anterior, es evidente que el concepto de calidad, ha adquirido a lo largo de la historia un sentido multidimensional y polisémico, desde aquellos significados más de posicionamiento gerencial y empresarial, hasta los que reflejan un valor más filosófico y político.

Es en esta significación político-ideológica y de carácter holística, donde se entendería y justificaría una gestión de calidad a nivel de las instituciones de educación superior estatal, particularmente en este caso de la Universidad de Costa Rica, lo que deriva necesariamente en

la apertura de espacios que permitan establecer un “diálogo nacional sobre la pertinencia y calidad de la educación universitaria” (CONARE, 2013), principalmente con el carácter dinamizador que tendría la Acción Social en la vida universitaria, al realimentar el ejercicio docente con el conocimiento de una realidad social que está en constante construcción y a la Investigación, desafiándole con nuevas formas de conocer otras realidades o “problemas de investigación”, de forma tal que si las unidades académicas no realizan Acción Social como parte de sus acciones esenciales, la diferencia con las instituciones de educación superior privadas sería muy poca, ya que estarían circunscritas únicamente, a la formación profesional desde una base muy teórico y hasta técnica dependiente del área del conocimiento.

En el Simposio Internacional sobre la Gestión y Sostenibilidad de una cultura institucional orientada a la excelencia en la Educación Superior, organizado por el Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica, en julio del 2015, se apuntaba que la excelencia y la calidad en la educación superior plantea dos grandes líneas de debate: una, a partir de las discusiones que se colocan desde una orientación exclusivamente técnico-operativa y técnico-académica; otra, desde aquellas que parten de una visión filosófica, ideológica y política.

Desde la perspectiva técnico-operativa y técnico-académica, Bernasconi (2009) comenta que la calidad de la educación no se puede fijar en términos absolutos, pues depende de los objetivos que cada institución haya fijado.

Tal y como se analizó en este Simposio, la perspectiva técnico-académica es la que ha tenido mayor auge en la última década, pudiendo deberse al escaso debate que se ha desarrollado en torno a la excelencia y la calidad en la educación superior.

Bernasconi agrega que, usualmente, se juzga el desempeño de una universidad contrastándolo con una idea universal, por ejemplo, con la idea de Humboldt, Fichte y otros intelectuales alemanes del idealismo que dieron forma a la Universidad Humboldt de Berlín a inicios del siglo XIX, reforzando con esto la conceptualización eurocéntrica de la calidad y de la universidad ideal (2009).

Siguiendo a Herrera (2007), una definición precisa de calidad de la educación superior no existiría, en cambio sí podría abordarse la calidad con respecto a un cierto campo explicativo de

ella o, desde otra perspectiva, a partir de los instrumentos que permitirían asegurar una calidad esperada por cada universidad.

No obstante, Herrera retoma los aportes de Harvey (1997) y manifiesta algunos consensos en relación con la categoría “calidad” a saber:

- Calidad como significado de lo excepcional, donde la calidad se relaciona con la concepción de excelencia.
- Calidad como significado de la perfección, donde la calidad tiene atributos consistentes y libres de errores.
- Calidad como significado de adecuación de propósitos, donde la calidad satisface los requerimientos percibidos de los grupos de interés.
- Calidad como significado de valor, donde una agencia gubernamental, un empleador que subsidia u otro encuentran los beneficios óptimos en relación con los costos.
- Calidad como significado de transformación, donde la calidad involucra necesariamente un cambio desde un estado actual a uno ideal.

En síntesis, hablar de calidad en la educación superior, es sin duda alguna, parte de un debate no solo teórico respecto a las distintas conceptualizaciones, sino también político y filosófico. Más aún en contextos nacionales e internacionales con grandes desafíos como la creciente privatización de la educación superior, la fragmentación de las universidades estatales, las amenazas sobre los aportes estatales al financiamiento de las universidades públicas, el aumento en el interinazgo docente, entre otros. Sin embargo, el mayor desafío para la universidad es asumir su papel ante una sociedad altamente desigual, discriminatoria y excluyente, que requiere de una educación superior comprometida, de la mano del desarrollo humano, la movilidad social y las acciones reivindicativas y afirmativas para una mayor inclusión social; éstos últimos elementos, muy cercanos a la gestación de la Acción Social como actividad académica universitaria.

En este sentido, se entiende en la presente evaluación, la calidad como aquello que cumple

con el propósito para lo que fue creado, el que a su vez se ajusta a las necesidades internas y aquellas que son pertinentes desde el medio externo; asociado a su vez al concepto de transformación como proceso cíclico de mejora continua, donde se revisan constantemente, la consistencia interna (principios y objetivos institucionales) y la consistencia externa (demandas sociales hacia la universidad) (Buendía, 2003).

Aunado a lo anterior, se entiende la aplicación de los procesos de evaluabilidad, desde un modelo contextual-comunitario (Buendía, 2003), por la naturaleza misma de los proyectos de acción social, cuya génesis parte precisamente del vínculo que establece la universidad-con la sociedad, entendida esta por medio de grupos sociales, organizaciones comunitarias, instituciones y personas en general.

El modelo contextual-comunitario, se contrapone la modelo racional-burocrático, cuyo énfasis está en los inputs y outputs, mientras que el primero, parte de las teorías del constructivismo social centrando su atención en los sujetos, interacciones y el contexto.

#### **d. La evaluación institucional**

Se entiende evaluación institucional como “el proceso que da cuenta del estado de desarrollo del objeto de evaluación, de sus aciertos, carencias y deficiencias”. Lo que permite entenderse como base para formular propuestas de intervención que permita mejorar, la calidad de los componentes (Cruz, 2000).

En esta línea, Cano (2009) plantea que existen, diversas corrientes o movimientos teórico-operativos, para realizar evaluaciones en contextos educativos, tales como: escuelas eficaces, mejora de la escuela, mejora de la eficacia de la escuela, calidad total, EFQM (European Foundation for Quality Management) e ISO (International Standards Organization).

Interesa rescatar algunos planteamientos derivados de la corriente organizacional sobre “calidad total”, la cual describe que la calidad es una filosofía de gestión concebida como un “conjunto de principios y métodos organizados en estrategia global y tendientes a movilizar toda

la institución para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo; es una cultura de la gestión que implica la cooperación de todo el personal, requiere un auténtico cambio de actitudes para mejorar continuamente la calidad de los productos, de los servicios y del trabajo que se realiza, teniendo como principal meta, el mejoramiento de la organización” (Cano, 2009, p. 17).

En este sentido, la valoración de la gestión de la evaluación que realiza la VAS, resulta fundamental para determinar rutas, estrategias, herramientas e incluso instrumentos que puedan fortalecer la pertinencia y relevancia de los proyectos que se ejecutan.

El Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES, 2016-2020) define la gestión como aquellas “actividades relacionadas con las dimensiones administrativa y académica que buscan un desempeño profesional ágil, transparente, que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucionales.” (CONARE, 2015, págs.96).

De esta manera, la gestión es vista como un proceso que implica un “conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un asunto o para lograr un producto determinado”. Se asume como dirección y gobierno de las actividades que hacen que las cosas funcionen, es decir, la capacidad para generar procesos de transformación de la realidad (León,2011, p.20).

El fin último de la evaluación institucional en contextos educativos, busca convertirse en un instrumento que permita el desarrollo organizacional, facilite que las organizaciones aprendan y conduzca a la comprensión profunda de los procesos organizativos y académicos y de su constante mejora.

De acuerdo con López y Hernández (2000), en la Universidad de Costa Rica, la evaluación institucional ha sido implementada mediante procesos de autoevaluación con fines de autorregulación, cuyo principio fundamental es la democracia en la toma de decisiones, de allí que el proceso se derive como voluntario y parcial en aquellas unidades académicas que decidieran involucrarse. Respecto a los componentes metodológicos, López (1998) identifica tres visiones: una total independencia de las unidades académicas para llevar a cabo el proceso, otra otorgando el papel preponderante a los entes externos especializados y una tercera que

mezcla los criterios propuestos por el ente externo y los derivados de la reflexión propia de la unidad académica.

A pesar del liderazgo ejercido por la UCR en la autoevaluación y autoregulación, se plantea como un reto importante que ese carácter democrático, no haya sido consecuentemente instaurado como una política claramente definida y de alcance general para toda la comunidad universitaria, por lo que la autora plantea que los cambios generados son parciales y no alcanzan para identificar transformaciones estructurales que dinamicen la Universidad (López y Hernández, 2000).

Esta dinamización puede estar supeditada a lo que las autoras plantean en su estudio titulado: “la evaluación institucional como instrumento de autoregulación y búsqueda de la calidad en tres universidades estatales de Costa Rica”, como una debilidad de los modelos utilizados es el “poco énfasis en la gestión y la estructura organizacional de la institución”, que abonaría a la comprensión de una perspectiva estratégica e integradora (López y Hernández, p. 41).

#### **e. La gestión como concepto**

Desde la teoría neoclásica de la administración o la escuela del proceso administrativa, se entiende la gestión como el proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, en un entorno social, las acciones de un grupo de individuos y de otros recursos, con la finalidad de alcanzar resultados que sean de utilidad para la organización (Chiavenato, 2009). En este sentido, el autor concibe “la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos” donde cada función administrativa, afecta a la que sigue, generando un proceso continuo de realimentación. De esta manera, el cierre de un ciclo permite introducir mejoras en el siguiente ciclo, y éste en el siguiente, y así sucesivamente (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, tales teorías, han sufrido modificaciones, pasando por los enfoques más centrados en las personas, como lo es la escuela de las relaciones humanas, o las teorías

conductuales de la administración, o incluso aquellas que ponen su énfasis en el entorno de la organización. Estas transformaciones también están presentes en la comprensión misma de la gestión pública de las instituciones estatales, que, para el caso particular, serían aquellas vinculadas al sector educativo, particularmente de la educación superior, como lo es la Universidad de Costa Rica.

De esta forma, el modelo burocrático conceptualizado como un sistema de gestión muy racionalizado y de un alto nivel de eficiencia técnica, que se ha caracterizado por la organización jerárquica, la división del trabajo y la delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, tal como lo plantea Restrepo (2009), está cada vez más cuestionado, como un fin en sí mismo, al punto de perder su legitimidad en las sociedades actuales.

En este sentido, se habla de la crisis del modelo burocrático, y el surgimiento de un paradigma postburocrático, que “pretende modificar los valores de las organizaciones públicas hacia nuevos conceptos: calidad del servicio, ciudadano-cliente, aportación de valor, incentivos, innovación, flexibilidad e impulso a la discrecionalidad de los empleados públicos y la aplicación de los enfoques de gestión operativa de servicios y de calidad total” (Restrepo, 2009, p.172).

#### **f. El enfoque de Gestión por resultados**

Uno de los componentes básicos de esta nueva gerencia pública, que implica superar el modelo burocrático, es basa en el enfoque de la gestión por resultados, de forma tal que los planes, programas y proyectos institucionales, sean formulados para hacer viable su posterior evaluación y se puedan evidenciar los resultados obtenidos.

En esta línea, interesa recuperar la conceptualización que propone el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) respecto a cómo se entiende a nivel nacional la gestión por resultados y se indica que: “se entiende la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como un instrumento de la Nueva Gestión Pública, que se orienta a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, facilitar a las organizaciones

públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (MIDEPLAN, 2016, p.15).

Bajo esta perspectiva, se considera fundamental que la gestión de la Vicerrectoría de Acción Social, promueva la implementación de una cultura evaluativa orientada a la gestión por resultados, de los proyectos de acción social que anualmente se desarrollan y de esta manera, asegurarse que desde su formulación, los proyectos identifican con cierto nivel de claridad, los resultados que desean obtener, además, esto se convierte en una acción afirmativa para sintonizar con las aspiraciones planteadas en el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES), respecto al componente de evaluación de la extensión y la acción social universitaria.

### **g. Descripción y análisis de la Teoría del programa**

La teoría del programa es la que recupera la intención del programa y se basa en las siguientes preguntas.

- ¿A qué responde?
- ¿A quién queremos llegar?
- ¿Cuál es la transformación que persigue?
- ¿Con cuáles insumos se cuentan?

Es esencialmente el punto de partida para la comprensión del objeto de evaluación y la contextualización de éste. Orienta a conocer sobre qué aspecto evaluar, cómo y con cual enfoque, dependiendo de la información que se disponga.

De esta manera, la teoría del programa analizada está fundamentada en los siguientes instrumentos:

1. Análisis de la problemática que aborda el proyecto, descrita por medio de la predeterminación del problema (PdP).
2. Línea de intención o Figura de resultados, donde se explican las actividades, productos, efectos e impactos esperados con la puesta en marcha del proyecto.
3. Mapeo de actores del proyecto y de la evaluación.

#### **1. Predeterminación del problema (PdP)**

Para la determinación de la problemática principal que abarca el proyecto, se utilizó la herramienta denominada Predeterminación del problema, que fue validada en una sesión con personal asesor y de dirección de las Secciones de Trabajo Comunal Universitario (TCU) y la Sección de Extensión Cultural, la cual se resume en la siguiente figura:

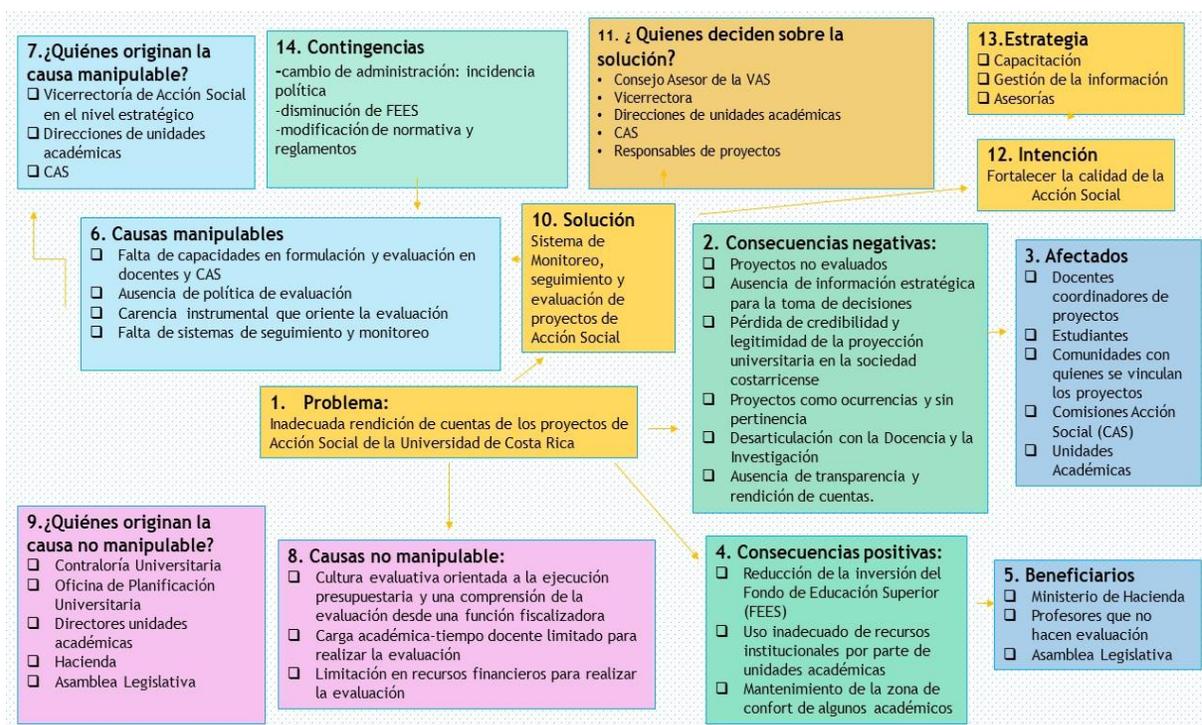


Figura 6. Predeterminación del problema (PdP).

Fuente: Elaboración propia, abril 2017

La principal problemática identificada se define por la inadecuada rendición de cuentas de los proyectos de acción social, lo que a su vez implica una carencia de lineamientos a nivel institucional que orienten a los actores del proceso sobre qué aspectos evaluar y como evaluar; esto tiene repercusiones directas sobre los alcances de los proyectos y la legitimidad de la inversión de recursos públicos en la educación superior estatal.

Respecto a las causas manipulables por el proyecto, éstas se relacionan con la carencia de capacidades en evaluación de los docentes que realizan proyectos de acción social, de políticas de evaluación promovidas desde el ente rector que es la Vicerrectoría de Acción Social (VAS), la ausencia de instrumentos que orienten procesos de evaluación y la ausencia de sistemas de seguimiento y monitoreo orientados a compartir aprendizajes y recuperar resultados. Dada la naturaleza institucional del proyecto, la competencia respecto a la evaluación es asignada a la VAS, por el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.

En relación con las causas no manipulables por el proyecto, se indica una conceptualización de la evaluación desde una función fiscalizadora que prioriza el control presupuestario, sobre una cultura evaluativa orientada al aprendizaje y mejora continua, así como las limitaciones en recursos financieros y humanos que puedan dedicarse a labores de evaluación.

La solución planteada se describe como el desarrollo de un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los de proyectos de Acción Social, como herramienta estratégica que promueva de manera paulatina, acciones puntuales para instaurar una cultura evaluativa en el componente de Acción Social de la Universidad de Costa Rica.

## 2. . Cuadro de resultados o línea de intención

La línea de intención expresa en una relación desde lo más tangible, hasta lo intangible, es decir desde las actividades concretas que realiza el proyecto, hasta los impactos esperados o no del éste. Para el caso del proyecto objeto de la presente evaluación, se resume en la tabla 7, los contenidos del cuadro de resultados.

Tabla 6. Cuadro de resultados o línea de intención

| SUPUESTOS  | INSUMOS  | ACTIVIDADES   | PRODUCTOS   | EFECTOS  | IMPACTO  |
|--|--|---|---|--|--|
| Incidencia política desde el ente rector de la Acción Social, para implementar políticas de evaluación | Personal asesor de la VAS                        | Talleres de formulación de proyectos para docentes                      | Proyectos formulados de manera coherente y consistente                      | Capacidades en formulación y evaluación en personal docente fortalecidas | Fortalecida la calidad de la Acción Social Universitaria y la rendición de cuentas |
|  | Medios audiovisuales                             | Sesiones individuales de asesoría a docentes, por modalidad de proyecto | Docentes capacitados  | Mejorada la pertinencia y la calidad y de los proyectos de Acción Social |  |
|  | Materiales didácticos                            | Procesos de acompañamiento a CAS que lo solicitan                       | Planes de trabajo de las CAS formulados                                     |  |  |
|  | Mobiliario                                       | Seguimiento presupuestario  | Instrumentos de evaluación de acuerdo con las etapas del ciclo del proyecto |  |  |
|  | Alimentación                                     |   |   |  |  |
|  | Espacio físico                                   |   |   |  |  |
|  | Matrices de análisis de formulaciones e informes |   |   |  |  |
|  | Instrumento de evaluación                        | Sesiones de Inducción a   |   | Cambios a nivel de cultura   |  |

Tabla 6. Cuadro de resultados o línea de intención

| SUPUESTOS  | INSUMOS  | ACTIVIDADES  | PRODUCTOS | EFFECTOS  | IMPACTO |
|--|--|--|-----------|---|---------|
|  | para ascenso en régimen  | profesores de TCU  |           | institucional de la evaluación en el componente de la Acción Social aplicados |         |
|  | Sistema de Gestión de Proyectos de la VAS                                    | Estrategias de monitoreo y evaluación definidas  |           |   |         |
|  | Plataforma digital para el informe en línea                                  | Estrategia de comunicación y divulgación   |           |   |         |
| Fortalecimiento de las condiciones de negociación del Fondo de Estímulo para la Educación Superior (FEES). | Recurso humano secretarial<br>Transporte<br>Viáticos<br>Recursos financieros | Capacitaciones a representantes CAS sobre evaluación y sistematización de experiencias |           |   |         |
| Modificación de normativas y reglamentos vinculados a la Acción Social                                     |  |  |           |   |         |

Elaboración propia a partir de revisión documental, entrevistas a funcionarios VAS y personal académico, abril 2017.

### 3. Mapeo de actores del proyecto

El proyecto plantea como actor fundamental a la Vicerrectoría de Acción Social, como instancia a nivel institucional legitimada para emitir políticas y directrices respecto a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de acción social en la Universidad de Costa Rica, sin embargo, otros actores son fundamentales para la implementación de las líneas operativas, siendo que la ejecución de los proyectos, se desarrollan en las unidades académicas que gozan de autonomía. Se expone en la tabla 8 los actores implicados en el proyecto, sus principales intereses, así como su rol dentro del mismo y la influencia relacionada con el poder que ostentan.

Tabla 7. Mapeo de actores del proyecto

| <b>ACTOR</b>                                     | <b>ROL EN EL PROYECTO</b>                      | <b>JERARQUIZACIÓN DEL PODER</b> | <b>PRINCIPALES INTERESES</b>  |
|--|--|---------------------------------|---|
| Consejo Universitario                            | Legislativo                                    | Alto                            | Emitir políticas universitarias vinculantes para los proyectos de acción social y en las distintas áreas universitarias. Son unos de los actores que tienen el papel de la máxima autoridad |
| Vicerrectora de Acción Social                    | Administra y gestiona los proyectos            | Alto                            | Establecer mecanismos que mejoren la evaluabilidad de los proyectos de Acción Social de la Vicerrectoría  |
| Funcionarios de la VAS                           | Facilitadores                                  | Alto                            | Contar con mecanismos que mejoren la evaluabilidad de los proyectos de Acción Social de la Vicerrectoría  |
| Docentes responsables de proyectos               | Ejecutan proyecto                              | Medio                           | Contar con herramientas que mejoren la evaluabilidad de los proyectos que plantean ante la Vicerrectoría de Acción Social<br>Recibir preparación en materia de evaluación                   |
| Comisiones de Acción Social                      | Revisan y avalan proyectos                     | Alto                            | Evaluar la formulación, ejecución y resultados de proyectos.  |
| Directores de Escuelas                           | Aprueban los proyectos                         | Alto                            | Aumentar pertinencia y calidad de los proyectos<br>Fortalecer procesos de acreditación-autoevaluación   |
| Estudiantes TCU                                  | Participan de los proyectos                    | Bajo                            | Cumplimiento requisito para graduación y formación humanística  |
| Comunidades o poblaciones meta de los proyectos: | Beneficiarios de las acciones de los proyectos | Medio                           | Atención de sus necesidades de autogestión, capacitación, formación continua, entre otras.  |

Fuente: Elaboración propia, abril 2017.

Es fundamental indicar que los actores del proyecto coinciden mayoritariamente con los de la evaluación, (a excepción del Consejo Universitario, el cual tiene influencia en el proyecto (en este caso el Programa de Acción Social de la Universidad de Costa Rica, pero de una forma muy general). Es decir, se priorizaron aquellos actores que tienen relación directa con las causas manipulables identificadas en el PdP y los actores que se vean afectados por las consecuencias negativas de la problemática descrita.

Aunado a lo anterior, se realiza también un análisis relacional de los principales actores de la evaluación, el cual describe el grado de relación entre ellos, sintetizado en la tabla 8.

**Tabla 8.** *Matriz relacional: principales actores en la evaluación de proyectos de acción social*

| Sobre la evaluación   | Persona Vicerrectora  | Direcciones Secciones   | Direcciones Unidades Académicas (UA)   | Comisiones de Acción Social (CAS)   | Docentes   | Poblaciones proyectos  |
|-----------------------|---|---|--|---|--|--|
| Persona Vicerrectora  |   | La relación entre la Vicerrectora y las Direcciones de Secciones es una relación de alto poder en ambos sentidos, la cual desde las ambas instancias deben coordinarse, aunque es de carácter jerárquico. | Entre la Vicerrectora y las Unidades Académicas existe una relación alta de poder, de carácter vertical. En la Vicerrectoría se toman decisiones que afectan a las UA                                  | La Vicerrectora está en la potestad de definir y puede cambiar las funciones de las Comisiones de Acción Social (CAS). Esta relación es jerárquica, pero está mediatizada por las designaciones de esas personas que hagan las unidades académicas. | La Vicerrectoría puede establecer políticas y lineamientos de evaluación que tienen repercusiones en las labores de los docentes que realizan proyectos de Acción Social | No hay relación directa, esta se establece por medio de los proyectos.     |
| Direcciones Secciones | Las direcciones de Sección poseen autonomía respecto lineamientos específicos de su Sección, sin embargo, dependen jerárquicamente de la Vicerrectora y de las políticas que se generen |   | Las direcciones de Sección asesoran a las unidades académicas en la formulación de proyectos, sin embargo, las unidades académicas tienen autonomía sobre el tipo de proyecto y evaluación a realizar. | Las Direcciones de Sección monitorean el cumplimiento de parámetros en la formulación y ejecución de los proyectos. Tienen una incidencia directa en el accionar de las CAS.  | Las direcciones de Secciones avalan la inscripción de los proyectos que presentan los docentes   | Las direcciones de Sección no tienen relación directa con las poblaciones. |

**Tabla 8.** *Matriz relacional: principales actores en la evaluación de proyectos de acción social*

| Sobre la evaluación                | Persona Vicerrectora   | Direcciones Secciones   | Direcciones Unidades Académicas (UA)   | Comisiones de Acción Social (CAS)   | Docentes   | Poblaciones proyectos  |
|------------------------------------|--|---|--|---|--|--|
| Dirección Unidades Académicas      | La evaluación de los proyectos se define como potestad de la Vicerrectoría, sin embargo, las unidades académicas tienen autonomía de gestión.  | Las Direcciones de unidades académicas pueden tener o no interés, en la evaluación de proyectos, sin embargo, tiene alto poder e influencia en asumir lineamientos que deriven de las Direcciones de Secciones. |  | Designan de manera directa las personas que conforman las CAS. Tienen incidencia jerárquica directa. Pueden tener alto interés o no, en procesos de evaluación de proyectos de Acción Social. | Tienen incidencia directa en la designación de personas que estarán a cargo de los proyectos. Los procesos de evaluación de proyectos pueden tener implicaciones en la carga laboral de los docentes | No tienen relación directa. Pueden intermediar con los docentes para que se atiendan las necesidades que grupos comunitarios o instituciones elevan a las unidades académicas. |
| Comisiones de Acción Social        | Son comisiones de carácter permanente que dependen de las unidades académicas, sin embargo, tienen relación jerárquica con la Vicerrectora, en función de cumplimiento de lineamientos y políticas | Aplican procedimientos definidos por las direcciones de Sección. Tienen la potestad de proponer y aplicar parámetros de evaluación de manera autónoma.  | Dependen jerárquicamente de las Direcciones de UA. Son comisiones asesoras de las Direcciones de UA.                                       |   | Tienen una relación directa con los docentes y una implicación sobre la formulación, ejecución y evaluación de proyectos que los docentes desarrollan.   | Pueden tener alguna relación en acciones de seguimiento y monitoreo de los proyectos, sin embargo, no es una práctica institucionalizada.                                      |
| Docentes responsables de proyectos | Docentes reciben y aplican las decisiones sobre políticas y lineamientos que   | Aplican procedimientos definidos por las direcciones de Sección.  | Dependen jerárquicamente de las Direcciones de UA de para ejecutar proyectos y lineamientos que establezca la propia UA. Aprueban la carga | Reciben recomendaciones de las CAS para la ejecución de proyectos.  |  | Mantienen una relación directa al convertirse en las poblaciones objetivos de sus proyectos. Pueden tener relación con   |

**Tabla 8.** *Matriz relacional: principales actores en la evaluación de proyectos de acción social*

| Sobre la evaluación                   | Persona Vicerrectora   | Direcciones Secciones   | Direcciones Unidades Académicas (UA)  | Comisiones de Acción Social (CAS)   | Docentes  | Poblaciones proyectos   |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
|                                       | establezca la Vicerrectora   |   | académica (nombramientos) de los docentes   |   |   | procesos previos vinculados a la docencia o a la investigación. |
| Poblaciones objetivo de los proyectos | No tienen relación directa con la Vicerrectora. Pueden establecer algún contacto por medio de visitas in situ a los proyectos, o en la atención de solicitudes formales que se dirigen a la VAS, para atención de necesidades. | No tienen relación directa. Pueden establecer algún contacto, por medio de visitas in situ a los proyectos, o en la atención de solicitudes formales que se dirigen a la VAS, para atención de necesidades. | No tienen relación directa. Pueden dirigir solicitudes formales a las direcciones de UA para atención de necesidades, las cuales pueden ser atendidas o no. | Pueden establecer algún contacto, por medio de visitas in situ a los proyectos. | Mantienen una relación directa con los docentes por medio de los proyectos. Pueden solicitar la redefinición de objetivos y actividades en función de necesidades. Son vitales para que el proyecto se realice.<br><br>Pueden tener participación en la evaluación de las actividades que algunos docentes realizan de sus proyectos. |   |

Elaboración propia a partir de revisión documental, abril 2017.

## **CAPITULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **a. Problema de evaluación**

La Vicerrectoría de Acción Social tiene dentro de las funciones asignadas por el Estatuto Orgánico, las de: “organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de acción social de la Universidad de Costa Rica” (Estatuto Orgánico, p.12).

Además de promover, gestionar y articular el desarrollo de la Acción Social de la UCR con calidad, pertinencia social y académica, según el enunciado de su misión institucional.

Teniendo en consideración, la programación institucional referida en el capítulo II, respecto a la forma en cómo se organiza la gestión de la Acción Social Universitaria y considerando que esta gestión se concreta por medio de las acciones puntuales de acompañamiento hacia las unidades académicas, en procura de elevar la pertinencia, sostenibilidad de los proyectos y programas de acción social que éstas desarrollan, resulta fundamental responder al problema de evaluación, particularmente valorando los alcances de tal acompañamiento en las etapas de formulación, monitoreo y evaluación, hacia el personal académico. También resulta fundamental valorar la calidad de las gestiones que la VAS ejecuta y que están vinculadas a la naturaleza a la rectoría en materia de Acción Social, que le designa el Estatuto Orgánico de la UCR.

En este sentido, se considera que la gestión de la evaluación dentro de la Vicerrectoría de Acción Social incluye aspectos básicos vinculados al ciclo del proyecto, principalmente en lo que a la formulación y al informe del proyecto se refieren. Las acciones de monitoreo y seguimiento se relacionan en su mayoría con elementos de ejecución presupuestaria y visitas casuísticas en campo a algunos proyectos que el personal asesor de la VAS identifica de previo.

En este sentido, el Trabajo Final de Investigación Aplicada, generó las evidencias con respecto a la valoración que hace el personal docente, del proceso de gestión que realiza la VAS en el cumplimiento de las funciones relacionadas con la formulación, monitoreo y evaluación

de proyectos. Se describe en la figura 7, la operacionalización de los componentes del diseño evaluativo desarrollado, considerando las interrogantes principales de evaluación por criterio de evaluación definido.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Problema de evaluación</b>   | ¿En qué medida la gestión de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) de la Universidad de Costa Rica (UCR) fortalece la pertinencia, el monitoreo, el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos presentados por las unidades académicas?  |  |
| <b>Objeto de la Evaluación</b>  | Gestión de los procesos de acompañamiento, asesoría y aprobación de las distintas etapas del ciclo de proyecto implementados por la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica y su relación con la pertinencia de los proyectos y la generación de competencias de gestión por resultados, en el personal docente que los realiza. |  |
| <b>Objetivo General</b>   | Determinar las condiciones de la gestión académica que realiza la VAS en los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación de los proyectos que presentan las unidades académicas y su relación con el fortalecimiento de una cultura de evaluación en los proyectos de Acción Social en la Universidad de Costa Rica.                              |  |
| <b>Interrogante Principal</b>   | ¿En qué medida la forma en que se gestionan los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación de los proyectos inscritos en la Vicerrectoría de Acción Social, inciden en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos presentados?  |  |
| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Criterio</b>   | <b>Interrogantes de la Evaluación</b>  |
| Valorar la pertinencia de las acciones de acompañamiento, asesoría y aprobación implementadas, por la VAS y su relación con el enfoque de gestión por resultados                      | Pertinencia   | ¿En qué medida los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación responden a la misión-visión de la VAS y son consecuentes con las necesidades del personal docente? |
| Analizar la satisfacción de las personas funcionarias universitarias, que realizan Acción Social en relación con la gestión de VAS, los productos y servicios entregados.             | Calidad   | ¿En qué medida las personas funcionarias universitarias, que realizan Acción Social están satisfechas con los productos y servicios entregados por la VAS?               |
| Valorar la eficiencia de la VAS en los ámbitos de gestión presupuestaria, gestión de la comunicación y gestión organizacional, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales. | Eficiencia  | ¿En qué medida la ejecución de los procesos en los ámbitos presupuestarios, de comunicación y organizacional son eficientes en relación con los objetivos de la VAS?     |

Figura 7. Resumen del diseño evaluativo. Elaboración propia

## **b. Criterios de evaluación**

De conformidad con los objetivos específicos y las interrogantes, se establecen los criterios de evaluación que orientarán el análisis de la evaluación.

Los criterios de evaluación son elementos fundamentales que permiten analizar y tomar decisiones sobre los resultados del proyecto o programa evaluado, es decir, a partir de los criterios se orienta el razonamiento evaluativo, éstos deben responder a la naturaleza del proyecto evaluado (Picado, 2002).

Dado lo anterior, los criterios que se consideraron en la presente evaluación fueron los siguientes:

**Pertinencia:** permite valorar si las acciones ejecutadas por la VAS en las etapas de formulación, monitoreo y evaluación, son congruentes con las necesidades de su población meta, en este caso, el personal docente que realiza proyectos de acción social. Se refiere a si sus objetivos, estrategias y abordajes de acompañamiento académico son adecuados para alcanzar los resultados esperados.

**Calidad:** se refiere a la valoración que hace el personal docente que realiza proyectos de Acción Social, de los atributos del producto o bien que entrega (acciones de acompañamiento y asesoría) la VAS, es decir una valoración del grado de satisfacción con las acciones realizadas.

**Eficiencia:** hace referencia a la manera sobre cómo se organizan los insumos y procesos en los ámbitos de gestión presupuestaria, gestión de la comunicación y gestión organizacional, en función del logro de los objetivos de la VAS.

## **c. Participantes y audiencias de la evaluación**

Tal y como se describió en la tabla 7, el mapeo de actores relacionado con la función asesora de la VAS, involucra distintos niveles de injerencia (alto, medio, bajo) que son asignados de acuerdo al rol de esos actores, los cuales forman parte de las audiencias que podrían tener relación con el objeto de evaluación y sus resultados.

Sin embargo, se considera que de estos actores, los participantes directamente vinculados con el objetivo de esta evaluación, son los siguientes: la Vicerrectora de Acción Social, las Direcciones de las cuatro Secciones de la VAS, las personas funcionarias de la VAS, las Comisiones de Acción Social (CAS), las jefaturas administrativas, las Direcciones de las Unidades Académicas (UA) y los docentes responsables de proyectos, particularmente en lo que se refiere a la puesta en marcha de acciones concretas que puedan derivarse de la evaluación por realizar.

#### **d. Modelo de evaluación**

Se conciben los modelos y enfoques de evaluación, como aquellos esquemas o diseños teóricos, metodológicos y operativos, así como instrumentos y técnicas de recolección de datos, que en conjunto permiten la evaluación de un determinado proyecto. Más que una sumatoria de instrumentos, técnicas y enfoques teóricos-metodológicos, estos componentes, deben considerar la coherencia y correspondencia epistémica.

La conformación epistemológica de un objeto de evaluación, está sin duda alguna vinculada con la posición de la persona evaluadora, en un paradigma u otro. Esta ubicación determinará al mismo tiempo, las dimensiones epistemológicas, ontológicas, metodológicas y axiológicas desde las cuales se comprende o analiza ese objeto.

Tales dimensiones responden, según lo plantea Vargas (2001) a cuatro preguntas fundamentales en la evaluación: ¿Qué es evaluar?, ¿Cómo es la relación sujeto-objeto de evaluación?, ¿Cómo se evalúa? y ¿para qué se evalúa?

El objetivo de las ciencias sociales es comprender los hechos y fenómenos sociales, en este sentido, entendemos entonces la comprensión, como capacidad de ponerse en el lugar del otro, lo cual significa comprender comportamientos, comprender la acción, comprender sujetos sociales, comprender sujetos históricos, comprender textos, reglas lingüísticas, lo que nos lleva a la hermenéutica y a una teoría de la interpretación.

Aunado a lo anterior y dada la diversidad de temáticas y actores sociales e institucionales con los que se vincula la Universidad de Costa Rica desde proyectos de Acción Social, resulta fundamental para el evaluador, considerar una postura comprensiva de la realidad aportada por los supuestos de un paradigma más interpretativo y entrelazada por la comprensión de la realidad derivada de las ciencias sociales.

El papel de la Universidad como un actor más de la sociedad pone en relieve el compromiso normativo y moral que tiene esta institución, con la transformación social, mediatizada por la generación de conocimiento a través de la investigación, por la formación humanista y crítica que reciben los futuros profesionales, y por la puesta en práctica de ese conocimiento en la búsqueda de soluciones conjuntas con la sociedad, las instituciones del Estado e instancias de carácter privado, todo ello con la aspiración de conseguir el ideario estatutario, del “bienestar común”.

#### **e. Enfoques de evaluación**

En este sentido, la presente evaluación toma como referencia dos enfoques de evaluación que permiten un abordaje integral del objeto de evaluación, según las condiciones dadas del contexto en el que éste se encuentra inmerso, así como su complejidad.

- *El paradigma naturalista en la comprensión de la Acción Social*

El primer enfoque parte de la posición epistemológica del enfoque evaluativo constructivista, que permite al evaluador acercarse de forma distinta a la comprensión de la realidad, de manera que en la evaluación, la intersubjetividad es fundamental, es vista como un proceso complejo y dinámico de construcción constante (dialéctico-hermenéutico) y de diálogo de saberes; postura que se acopla a la conceptualización teórica del objeto de evaluación presentado, en este caso la Acción Social de la Universidad de Costa Rica y la pertinencia social de sus acciones académicas por medio de proyectos y programas.

El diseño de la evaluación debe fundamentarse en la coherencia ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica. La apuesta metodológica escogida parte de priorizar los siguientes

componentes: la evaluación formativa como parte integrada al proyecto, la evaluación en contextos programáticos complejos, la sistematización de experiencias como proceso de aprendizaje y generación de conocimientos y la posibilidad del trabajo interdisciplinario.

Además, reconoce la evaluación (institucional), como una construcción social, que es el producto de los acuerdos de los actores sociales involucrados, que tiene lugar en un marco de sentidos culturales, históricos y políticos y que ocurre en las relaciones e interrelaciones entre los sujetos que comparten una determinada comunidad de sentidos, intereses y valores, tales como la Escuela, Facultad, Universidad, entre otros (Sulbarán, 2015).

El enfoque de pertinencia social implica que toda universidad pública situé sus funciones sustantivas en la complejidad y dinamismo del proceso de globalización a fin de reafirmar, con visión de futuro, su papel en la sociedad, tanto en las contribuciones al desarrollo científico, como en el desarrollo social (Segura y Garrocho, 2012).

Son estas condiciones de diálogo con el entorno y permanente autocrítica hacia las tareas, donde las sociedades académicas podrán demostrar, desde la institucionalidad que representan, su grado de pertinencia social y su legitimidad como dinamizadoras en el desarrollo del país.

Estas condiciones de diálogo y de acercamiento entre los distintos actores, coinciden con la orientación metodológica y epistemológica respecto a los procesos de la evaluación desde el enfoque constructivista propuesto por Guba y Lincoln (1981).

- *Evaluación centrada en el uso*

El segundo enfoque se denomina como “evaluación centrada en el uso”, cuyo principal exponente es Michael Quinn Patton, el cual prioriza en la evaluación el uso de la misma para la toma de decisiones, así como la generación de capacidades en actores claves del proceso.

Para Patton, (2000) evaluar es un proceso participativo y formativo en el que junto a usuarios clave en un contexto organizacional específico, se busca reducir la incertidumbre respecto a un programa o proyecto, lo que deriva que el proceso mismo de la evaluación,

favorezca el pensamiento evaluativo por parte de los involucrados y a nivel de la cultura organizacional.

Desde este enfoque, el evaluador funge como un facilitador del proceso evaluativo, en el que participan las personas que posteriormente podrán utilizar los resultados de la evaluación, por lo que la identificación de esos actores, es clave en el proceso.

En este sentido, Patton, (2008) plantea los siguientes supuestos en la evaluación orientada al uso:

- ✓ Las evaluaciones deben ser juzgadas por su utilidad y por su uso real.
- ✓ No se debe empezar ninguna evaluación hasta tanto no se identifiquen los usuarios primarios de los hallazgos a reportar.
- ✓ Los usuarios primarios están involucrados en el proceso.
- ✓ La evaluación es parte del diseño inicial del programa. Los usuarios primarios quieren generar información que les ayude a responder una o más preguntas.
- ✓ El rol del evaluador – entre otros – es colaborar con los usuarios primarios a aclarar su propósito y sus objetivos.
- ✓ Las implicaciones para la aplicación práctica de los hallazgos son parte de cada decisión que se tome durante la evaluación – esto constituye una de las principales fortalezas del proceso de evaluación.

En síntesis, tal y como se visualiza en la siguiente figura, el modelo evaluativo, está integrado por tres grandes componentes: la teoría del programa, la teoría de la evaluación y la teoría desde las ciencias sociales que se toma como base para la comprensión del objeto de evaluación, todo esto dentro de un paradigma que asegura la coherencia y consistencia epistemológica.

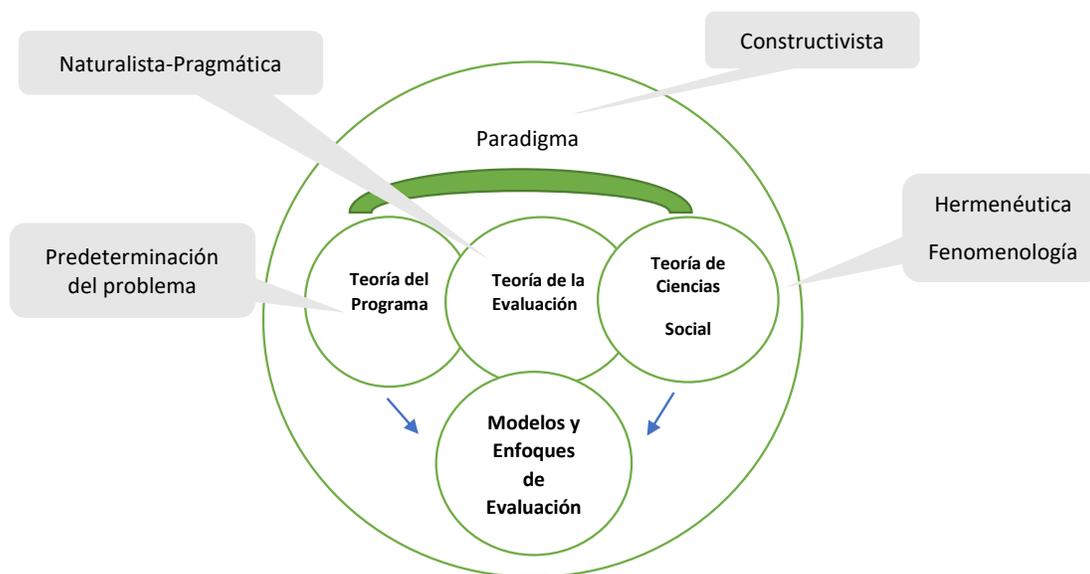


Figura 8. Integración del modelo evaluativo propuesto. Fuente: Adaptado de Mertens, D. y Wilson, A. (2012). Program Evaluation Theory and Practice, Guilford Publications, 2012:34.

#### f. g. Tipo de evaluación

Dadas las características expuestas en apartados anteriores, se resume a continuación la tipología correspondiente a la evaluación realizada.

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Según quien la realiza</b>         | Evaluación interna, ya que la evaluadora es funcionaria de la VAS     |
| <b>Según el momento</b>               | Evaluación durante  |
| <b>Según el ciclo de proyecto</b>     | Evaluación de procesos de gestión                                     |
| <b>Según su funcionalidad</b>         | Evaluación formativa  |
| <b>Destinatarios de la evaluación</b> | Tomadores de decisiones y personal académico-administrativo de la VAS |

### g. Aspectos metodológicos

De conformidad con los enfoques de evaluación descritos, se utilizan técnicas cualitativas tales como: grupos focales, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios en líneas, bitácoras y registros, que permitieron recuperar la información oportuna para el análisis posterior, según los criterios e interrogantes de evaluación definidas.

Se presenta en la siguiente tabla, el marco evaluativo que integra tanto enfoque cualitativo como cuantitativo que guían la operacionalización de las categorías y variables que fueron evaluadas.

**Tabla 9** Marco evaluativo a partir de interrogantes principales de evaluación

| Interrogante:               | ¿En qué medida los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación responden a la misión- visión de la VAS y son consecuentes con las necesidades del personal docente? |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Categoría                   | Dimensión   | Subdimensión/<br>Indicador  | Técnica   | Instrumento   | Fuente  |
| Planificación institucional | Consistencia de misión institucional  | Alineamiento de la visión, misión con los procesos asesoría, acompañamiento y aprobación<br><br>Trazabilidad en distintos niveles   | Revisión documental   | Ficha de registro<br><br>Lista de chequeo   | Informes de labores<br><br>Planes estratégicos<br>Políticas institucionales |
|                             | Conocimiento del enfoque de gestión por resultados.   | Conocimiento del enfoque de gestión por resultados por parte de docentes y funcionarios VAS   | Grupo focal<br>Encuesta   | Guía de preguntas orientadoras<br><br>Cuestionario en línea   | CAS<br><br>Funcionarios VAS<br><br>Personal docente                         |
|                             | Prácticas evaluativas aplicadas   | Tipo de instrumentos de evaluación aplicados por el personal docente durante la ejecución de los proyectos<br><br>Porcentaje de indicadores de gestión, producto y efecto registrados en las formulaciones. | Revisión documental de una muestra de proyectos vigentes<br><br>Grupo focales<br><br>Encuesta | Ficha de registro<br><br>Triangulación<br><br>Cuestionario en línea<br><br>Guía de preguntas orientadoras | Expedientes de proyectos<br><br>Funcionarios VAS                            |

|  |                            | Calidad de los indicadores formulados   |                |   |   |
|--|----------------------------|---|----------------|---|---|
|  |                            | Número de personas docentes capacitadas en gestión por resultados   |                |   |   |
|  |                            | Número de personas funcionarias de la VAS capacitadas en gestión por resultados   |                |   |   |
|  |                            | Tipo de instrumentos aplicados por la VAS   |                |   |   |
| Procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación  | Contenidos<br>Metodología  | Correspondencia en el diseño de procesos de capacitación y asesoría con las necesidades de los docentes                         | Grupo focal    | Guía preguntas orientadoras                             | Docentes responsables de proyectos<br>Funcionarios de la VAS<br>Comisiones de Acción Social |
|  |                            | Consistencia interna de las estrategias y metodologías aplicadas por el personal de la VAS                                      |                |   |   |
| <b>Interrogante ¿En qué medida las personas funcionarias universitarias, que realizan Acción Social están satisfechas con los productos y servicios entregados por la VAS?</b> |                            |   |                |   |   |
| <b>Categoría</b>   | <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión/<br/>Indicador</b>  | <b>Técnica</b> | <b>Instrumento</b>                                      | <b>Fuente</b>   |
| Servicio   | Satisfacción               | Grado de satisfacción del personal docente con la asesoría y atención del personal de la VAS                                    | Encuesta       | Adaptación del cuestionario SERVQUAL).                  | Muestra de responsables de proyectos por área del conocimiento                              |
|  |                            | Porcentaje de docentes que percibieron que el personal de la VAS muestra interés en apoyarlo durante la ejecución del proyecto. | Grupo focal    | Cuestionario en línea<br>Guía de preguntas orientadoras |   |
|  |                            | Grado de cumplimiento de criterios técnicos de calidad en los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación                 |                |   |   |
| <b>¿En qué medida la ejecución de los procesos en los ámbitos presupuestarios, de comunicación y organizacional son eficientes en relación con los objetivos de la VAS?</b>    |                            |   |                |   |   |
| <b>Categoría</b>   | <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión/<br/>Indicador</b>  | <b>Técnica</b> | <b>Instrumento</b>                                      | <b>Fuente</b>   |
| Gestión presupuestaria   | Normas estandarizadas para | Criterios para la elaboración, y asignación de  | Encuesta       | Cuestionario en línea                                   | responsables de proyectos por área del conocimiento y                                       |

|                            |   |  |   |   |   |
|----------------------------|---|--|---|---|---|
|                            | la asignación del presupuesto   | presupuesto ordinario de los proyectos   | Entrevista personal VAS<br>Grupo focal                      |   | funcionarios VAS  |
| Gestión presupuestaria     | Validez de la programación presupuestaria: relación entre la solicitud y la asignación presupuestaria             | Porcentaje de proyectos financiados según montos indicados en la formulación inicial | Revisión documental y acceso a base de datos                | Ficha de registro                                       | Sistemas de información de gestión de proyectos de la VAS |
|                            | Eficiencia en la ejecución presupuestaria: relación entre la asignación de recursos y la ejecución presupuestaria | Porcentaje de proyectos con ejecución presupuestaria mayor al 90% anual              |   |   |   |
| Gestión de la comunicación | Canales y estilos de comunicación   | Medios de comunicación utilizados  | Grupo focal<br>Encuesta                                     | Guía de preguntas orientadoras<br>Cuestionario en línea | Docentes  |
|                            |   | Ruta de comunicación para la realimentación de los docentes hacia la VAS             |   |   |   |
|                            | Sistemas de información   | Grado de usabilidad de los sistemas de información de la VAS                         |   |   |   |
| Estructura organizacional  | División del trabajo  | Correspondencia de perfiles con misión institucional VAS                             | Grupo focal<br>Revisión documental<br>Cuestionario en línea | Guía de preguntas orientadoras                          | Documentos, normativas.<br>Docentes                       |
|                            |   | Correspondencia de perfiles existentes y la estructura organizativa de la VAS        |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño evaluativo, julio, 2017.

#### **h. Procedimientos para recolectar información**

Según se planteó en la operacionalización de las interrogantes de evaluación, se utilizaron técnicas cualitativas tales como grupos focales, entrevistas semiestructuradas y técnicas cuantitativas como cuestionarios en línea, mediante las plataformas de formularios vía web, que son de fácil acceso.

Esta combinación de técnicas permitió un acercamiento más comprensivo al objeto de evaluación, en correspondencia con el modelo evaluativo propuesto, donde es prioridad la construcción conjunta en búsqueda de unos resultados contextualizados que favorezcan la toma de decisiones y consecuentemente su uso.

En este sentido, es fundamental indicar que en el caso de los indicadores de tipo “cualitativo”, estos se plantean como un punto de partida, o referencia inicial, sin embargo, algunos de ellos no fueron el punto de llegada por las mismas consideraciones del modelo de evaluación escogido.

En cuanto al cuestionario como procedimiento de recolección de la información, incorporó opiniones, vivencias, experiencias y percepciones de las fuentes primarias para las dimensiones y categorías definidas en el diseño metodológico. En este caso en particular, tales dimensiones y categorías, estarán relacionadas con las variables y los criterios que corresponden a su vez a un conjunto de interrogantes de evaluación principales y secundarias que buscaron dar respuesta al problema de evaluación.

En relación con las entrevistas semiestructuradas, si bien es cierto también recuperan opiniones, vivencias y percepciones de las fuentes de información definidas, su carácter cualitativo permite ahondar mediante preguntas abiertas, aspectos que interesen profundizar para lograr una mayor comprensión del objeto de evaluación.

El grupo focal como técnica cualitativa, resultó muy provechosa ya que permitió, conocer conocimientos, experiencias y actitudes relacionadas con una temática en particular. La comunicación espontánea y fluida es una de sus principales características, de forma tal que la

posible percepción negativa de una evaluación se diluye en un ambiente de mayor seguridad y flexibilidad para la libre expresión de ideas. Además, la técnica facilitó trabajar sobre aspectos “emergentes” en el diálogo colectivo, los cuales son fundamentales en la comprensión del objeto de evaluación y consistentes con el modelo evaluativo.

**i. Descripción de las técnicas e instrumentos de recolección utilizadas con base en la matriz de evaluación.**

El diseño metodológico consideró mayoritariamente técnicas de índole cualitativo, sin embargo, se incorporaron también algunas otras más cuantitativas por medio de preguntas tipo escala Likert en los cuestionarios aplicados. Las técnicas aplicadas fueron:

- Grupos focales con personal docente de las distintas áreas del conocimiento de la Universidad de Costa Rica a saber: áreas de Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, Agroalimentarias, Ingenierías, Ciencias Básicas, Artes-Letras y Sedes, que haya tenido a cargo al menos un proyecto de acción social en los últimos dos años. Así como una representación del personal docente que haya tenido a cargo la coordinación de la Comisión de Acción Social de su unidad académica en los últimos dos años.
- Grupos focales con personas funcionarias de la VAS con al menos tres años de laborar en esta instancia.
- Cuestionarios en línea para personas funcionarias de la VAS.
- Cuestionario en línea para personal docente, jefaturas administrativas y miembros de CAS.
- Revisión documental.
- Revisión de bases de datos y generación de reportes.
- Entrevistas semiestructuradas.
- Sesiones de trabajo con Unidades VAS para validación de la Teoría del Programa.

La perspectiva mixta de valoración cuantitativa y cualitativa, permite una mayor comprensión y solidez de los hallazgos de la evaluación, al tiempo que robustece la triangulación de método. En la tabla siguiente, se presenta la caracterización de las unidades de estudio:

Tabla 10. *Caracterización de las unidades de estudio*

| <b>Abordaje cualitativo</b>  | <b>Abordaje cuantitativo</b>  | <b>Revisión documental</b>            |
|--|---|---------------------------------------|
| Cuatro Entrevistas semiestructuradas a personal docente  | Cuestionario en línea a personas docentes y administrativos de diversas unidades académicas sobre la evaluación de la gestión académica y administrativa de la VAS. (78 personas participantes) | 25 documentos revisados (ver anexo 1) |
| Cuatro grupos focales con personal docente coordinador de proyectos de acción social y comisiones de acción social de todas las áreas del conocimiento (18 participantes)                                  |   |                                       |
| Dos grupos focales con personas funcionarias de la Vicerrectoría de Acción Social que participaron de manera voluntaria a partir de una convocatoria abierta a todo el personal (8 personas participantes) | Cuestionario en línea dirigido a las personas funcionarias de la VAS, sobre la evaluación de la gestión académica y administrativa (9 personas participantes)                                   |                                       |

Elaboración propia

### *Grupos focales*

En los meses de octubre y noviembre del 2018 se realizaron 6 grupos focales con distintas poblaciones a saber: personas funcionarias de la VAS, docentes coordinadores de proyectos y coordinadores de acción social de las áreas académicas de Salud, Ciencias Sociales, Ingeniería, Artes y Letras, Agroalimentarias, Ciencias Básicas.

En la figura 9 se enuncian las unidades académicas participantes por área de conocimiento en los grupos focales, los cuales muestran diversidad de participación no solo disciplinar, sino también de áreas con fuerte trayectoria en acción social como otras con menor incursión.

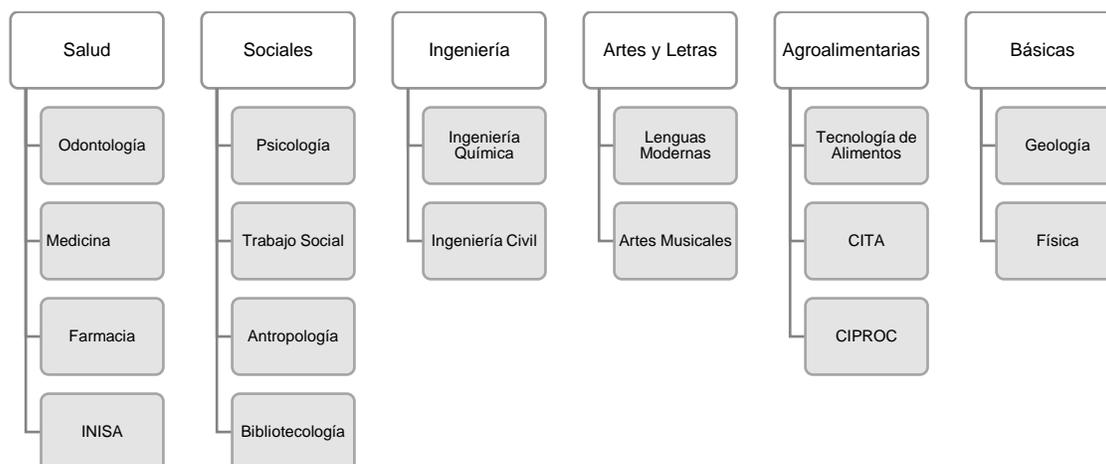


Figura 9. Clasificación de unidades académicas por área del conocimiento participantes en grupos focales. Elaboración propia a partir de resultados.

Los grupos focales se realizaron en los meses de octubre a noviembre 2018, siendo necesario la reprogramación de algunos de ellos, dadas las condiciones del llamado a huelga y paro activo en algunos sectores de la UCR a propósito de la discusión en la Asamblea Legislativa de la Ley N° 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Reforma fiscal). Tuvieron una duración aproximada de 3 horas y se realizaron en el Edificio de Educación Continua de la Vicerrectoría de Acción Social.

La convocatoria a los grupos focales se realizó de manera electrónica y la escogencia de las personas convocadas se realizó considerando los criterios definidos en el diseño metodológico.

En el caso de las Sedes Regionales, debido al contexto nacional en relación con el cierre de rutas o interrupciones del paso por carreteras, no fue posible contar con participación en los grupos focales, sin embargo, si uso participación en la aplicación del cuestionario en línea que se realizó durante los meses de febrero y marzo del 2019.

Se elaboraron dos guías de preguntas orientadoras: una para el personal docente y comisiones de acción social y otra para personas funcionarias de la VAS, las cuales fueron reelaboradas a partir del criterio experto del Comité Asesor del TFIA, previa aplicación. Estas preguntas se relacionan estrictamente con los criterios de evaluación previamente definidos.

Los grupos focales fueron grabados con autorización de las personas participantes y posteriormente transcritos para su análisis y categorización utilizando el software del Atlas ti.

En cuanto a los grupos focales para personas funcionarias de la VAS, se realizaron previamente en el mes de setiembre reuniones con las personas funcionarias de las distintas unidades que conforman la VAS, con el objetivo de explicar en qué consistiría la evaluación y motivarles a la participación de los grupos focales y en el cuestionario en línea. Las reuniones se realizaron con la Sección de Extensión Docente, Sección de Extensión Cultural y Trabajo Comunal Universitario. En el caso de la Sección Administrativa, no se contó con la programación de una fecha específica ya que la coordinación de la unidad indicó que no era usual la convocatoria a reunión de la Sección.

Se realizó una convocatoria electrónica a todo el personal de la VAS, la cual contó con la autorización de las jefaturas. Se plantearon vía formulario digital varias opciones en cuanto a fechas posibles, con el propósito de aumentar la participación de las personas funcionarias. El formulario de inscripción fue completado por 12 personas, sin embargo, asistieron finalmente 8 personas.

#### *Cuestionario en línea para personal docente y CAS*

Se realizaron dos tipos de cuestionarios en línea a saber: uno para el personal docente y miembro de comisiones de acción social, jefaturas administrativas y otro para las personas funcionarias de la VAS. Los cuestionarios fueron autoadministrados y se pusieron a disposición de las personas interesadas durante los meses de febrero-marzo del 2019.

El primer cuestionario consta de tres apartados: a) información general relacionada con algunas características sociodemográficas de la persona que responde, b) 40 ítems tipo escala Likert en relación con las categorías definidas en la estrategia metodológica dando énfasis a las relacionadas con el criterio de calidad y c) 5 preguntas abiertas para ahondar en la comprensión de temáticas afines a la evaluación.

En cuanto al segundo cuestionario estuvo conformado por tres apartados: a) información general, b) 22 ítems tipo escala Likert sobre la valoración de las dimensiones de gestión

presupuestaria, conocimiento de gestión por resultados, concepto de asesoría y acompañamiento y c) 7 preguntas abiertas para complementar la información obtenida en los grupos focales.

Para el análisis de la información se utilizó el SPSS, Excel y el Atlas ti para las preguntas cualitativas. Es fundamental indicar que por el tipo de evaluación que se plantea, cuyo propósito es la comprensión del fenómeno, más aún que la explicación de relaciones causales, se desestimó la pretensión del tamaño muestral inicialmente proyectado para 159 docentes, puesto que la naturaleza cualitativa de la evaluación se ve enriquecida con la información triangulada de las otras técnicas aplicadas.

El cuestionario fue contestado por 78 docentes de 48 unidades académicas de todas las áreas del conocimiento de la Universidad de Costa Rica, siendo el área de ciencias sociales la que más registros aportó. En la Figura 10 se enuncia una síntesis de la variabilidad de unidades académicas representadas en las respuestas del cuestionario.

|                  |    |
|------------------|----|
| Administrativo   | 1  |
| Agroalimentarias | 7  |
| Artes y Letras   | 5  |
| Ciencias Básicas | 3  |
| Ingeniería       | 3  |
| Salud            | 7  |
| Sedes            | 3  |
| Sociales         | 19 |

*Figura 10.* Distribución de unidades académicas participantes, por área del conocimiento. Elaboración propia a partir de resultados.

El cuestionario en línea aplicado fue en mayor porcentaje contestado por mujeres (64%), en comparación con un 36% de participación de los hombres, según se muestra en Figura 11.

Distribución personas que completaron cuestionario en línea según sexo

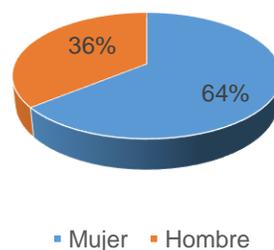


Figura 11. Distribución por sexo de la participación en el cuestionario en línea aplicado. Elaboración propia a partir de resultados.

La mayoría de la población participante en la aplicación del cuestionario en línea corresponde a personas docentes en propiedad, seguidos por personas docentes interinas. La población correspondiente al sector administrativo denota una participación menor, tal y como se visualiza en la Figura 12.

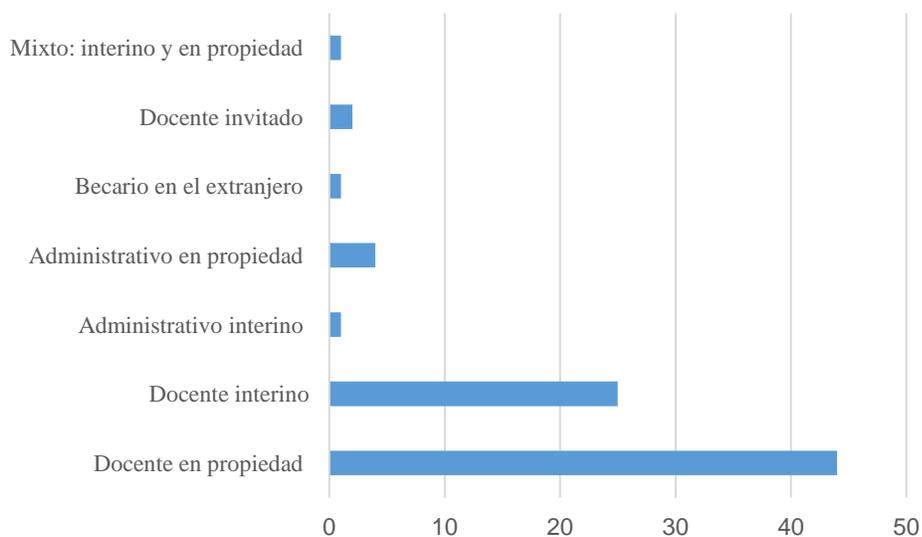
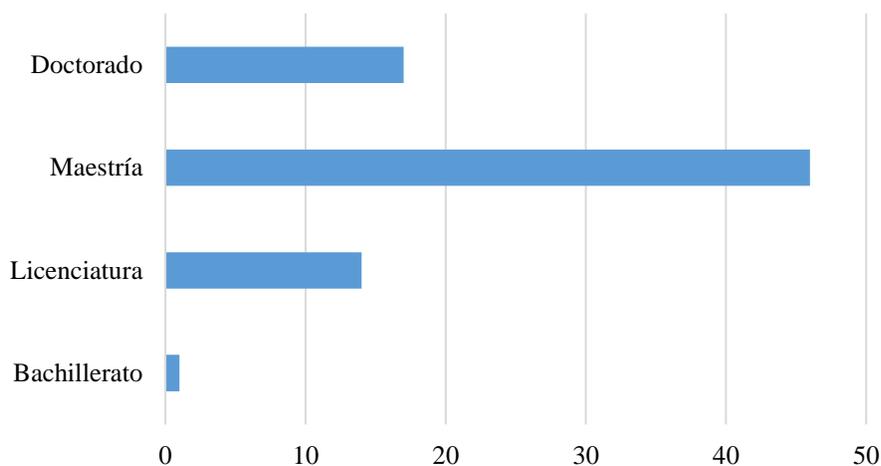


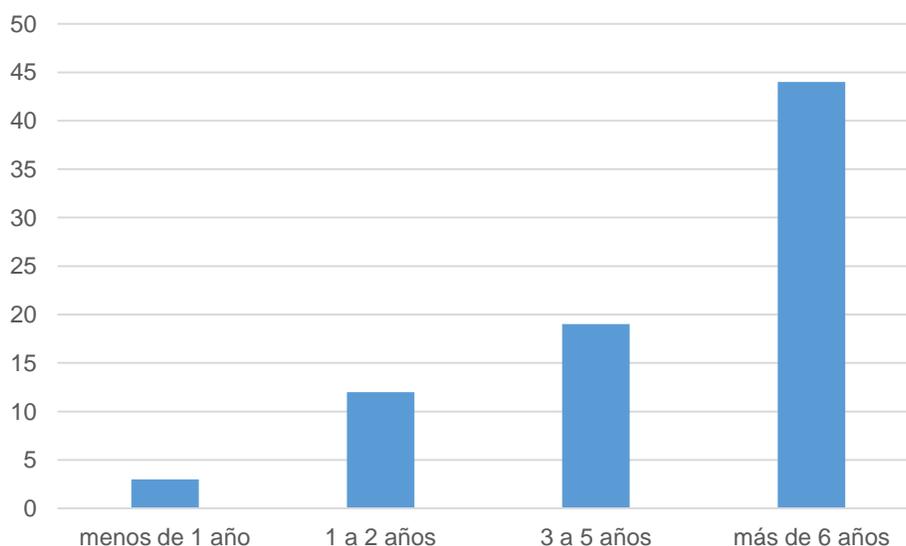
Figura 12. Condición laboral actual del personal docente-administrativo que completó el cuestionario. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario en línea.

En cuanto a la formación académica prevalece el nivel de maestría, sin embargo, se denota una porción significativa con nivel de doctorado, según se refiere en la Figura 13, es decir el personal docente que participó tiene un alto nivel de escolaridad y especialización en el ámbito académico.



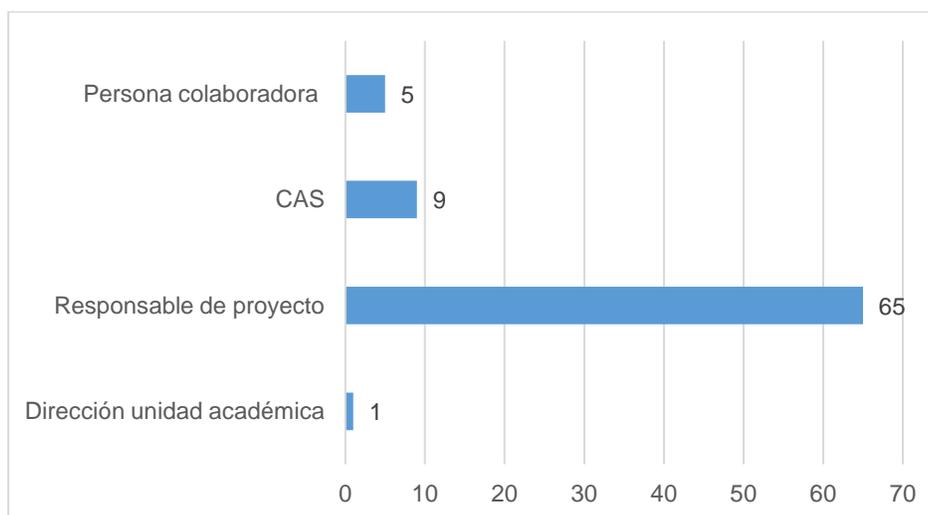
*Figura 13.* Grado académico más reciente del personal docente-administrativo que completó cuestionario  
Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario en línea

Se presenta en la Figura 14, la distribución de la cantidad de años de trabajar en proyectos de acción social, siendo en su mayoría de 6 años o más, lo que implica un acopio de experiencias y aprendizajes en la puesta en marcha de los proyectos de acción social y una mirada longitudinal que permite valorar la gestión de la VAS como ente rector de la acción social.



*Figura 14.* Años dedicados a participar en proyectos de acción social.  
Elaboración propia a partir de resultados de cuestionario en línea.

Se muestra en la Figura 15 la distribución del personal docente que participó en el cuestionario, según rol en el proyecto. Se denota que en su mayoría cumplen el rol de responsables de proyectos, seguido por las personas miembros de las CAS y aquellas que tienen una función de colaboración en el proyecto. Solamente una persona en el rol de dirección de unidad académica participó del autocompletado del cuestionario, esto puede deberse a la multiplicidad de funciones de ese rol específico en el marco de la unidad académica y de la delegación de las responsabilidades del proyecto a la coordinación de éste.



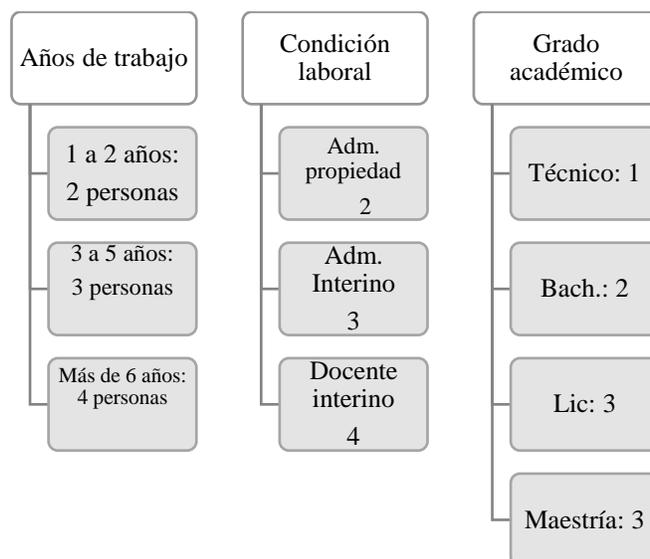
*Figura 15.* Distribución de personas participantes según rol en el proyecto.

Nota: \* Se registra personal docente con varios roles a la vez.

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario en línea

### *Cuestionario en línea para personal de la VAS*

Las personas funcionarias de la VAS que completaron el formulario en línea, son de las diversas unidades de la VAS, cuyas funciones incluyen: atención en ventanilla, asesoría de procesos transversales a las distintas modalidades de acción social, atención al personal docente y estudiantil en asistencia sobre presupuesto, asesoría en comunicación y difusión, asesoría de proyectos y apoyo secretarial. La mayoría cuenta con formación universitaria completa y con más de tres años de trabajar en la VAS, lo que implica una experiencia acumulada y un conocimiento de las funciones a lo interno de la instancia. En la Figura 16 se muestra una síntesis del perfil de los participantes funcionarios de la VAS que aplicaron el cuestionario en línea.



*Figura 16.* Perfil de las personas funcionarias participantes de la VAS.  
Fuente: elaboración propia a partir de resultados del cuestionario en línea.

#### **j. Técnicas de Análisis de la información**

Para el caso de las técnicas cuantitativas se utilizaron análisis de frecuencias, estadística descriptiva (por medio del paquete estadístico SPSS y el Excel) que fueron enriquecidas con los resultados de las técnicas cualitativas, para las cuales se utilizó el Atlas ti.

Este análisis derivó en la implementación de las siguientes etapas:

- Transcripción textual de la información recopilada en las entrevistas, grupos focales, sesiones de trabajo.
- Codificación de citas para cada unidad de análisis. En un primer acercamiento a los grupos de documentos, se establecieron 36 códigos.
- Conformación de categorías de primer y segundo nivel de acuerdo con la codificación inicial de las citas.
- Síntesis de los datos obtenidos, por medio de categorización de la información. Los datos se ordenaron de acuerdo con las categorías de análisis previamente establecidas. Sin embargo, se consideraron algunas otras que emergieron de los mismos datos aportados.

- Definición de relaciones entre categorías y conformación de redes vinculadas a las familias de códigos agrupados. Se conformaron al final del análisis cuatro redes conceptuales que tienen correspondencia con los criterios de evaluación.
- Se realizó el análisis correspondiente, ilustrando los hallazgos con citas textuales, presentación de cuadros resumen, figuras y gráficos estadísticos.

### **k. Triangulación**

Según la tipología sobre la triangulación que exponen, Beatrián, Garitó, Merino, Jové y Macarulla (2013), la evaluación realizada consideró una triangulación múltiple, entendida como la que propone la utilización simultánea de por lo menos dos procedimientos a saber: triangulación de teorías, de métodos, datos e investigadores.

Esto por cuanto se realizó una *triangulación de métodos* al utilizar técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas con el propósito de lograr una mayor comprensión del objeto de evaluación, según lo descrito en el apartado anterior.

Además, se recurrió a la *triangulación de datos* puesto que se aplicaron diversas técnicas cualitativas (entrevistas, grupos focales, cuestionarios) que facilitaron la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos y con diferentes grupos.

Finalmente, la *triangulación de investigadores*, que para este caso sería más bien una triangulación con “criterio de experto”, se utilizó para la validación de instrumentos previa aplicación y para el análisis final de los datos, a partir del acompañamiento y asesoría que se visualiza como una actividad sustantiva del Comité Asesor asignado para el TFIA.

### **l. Delimitación temporal**

La programación propuesta para la aprobación e implementación del Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA), se organiza en cuatro fases a saber: la gestión de la evaluación, el trabajo campo, el análisis de la información y la elaboración del informe final. Estas etapas se enmarcan dentro del proceso establecido por el posgrado, principalmente en lo concerniente a la fase de gestión de la evaluación que incluye la valoración de actores externos a la

evaluación, como parte del ejercicio académico que representa el TFIA. Se expone a continuación el cronograma ejecutado, el cual tuvo que ser ajustado en sus últimas etapas.

| <b>Fase</b>                                     | <b>Actividad</b>   | <b>Fecha</b>              |
|---|--|---------------------------|
| I: Gestión de la evaluación                     | Revisión del Informe Final equipo docente taller 1   | Agosto 2017               |
|   | Ajustes y correcciones al Informe final  |                           |
|   | Búsqueda de docentes para formar parte del Comité Asesor   | Diciembre 2017-junio 2018 |
|   | Presentación a la Comisión del Posgrado  | Octubre-diciembre 2017    |
|   | Aprobación de la Comisión del Posgrado   | Diciembre 2017            |
|   | Reunión de trabajo con personas de la Comisión de Posgrado para evacuar dudas y observaciones del diseño | Diciembre 2017            |
|   | Elaboración de instrumentos  | Enero-abril 2018          |
|   | Revisión y validación de instrumentos: criterio experto  | Agosto-setiembre 2018     |
| Fase II: Trabajo de campo                       | Grupos focales   | Octubre-noviembre 2018    |
|   | Revisión documental  | Enero-junio 2019          |
|   | Aplicación de encuesta en línea  | Febrero-marzo 2019        |
|   | Entrevistas semiestructuradas  | Octubre-noviembre 2018    |
| Fase III: Registro y análisis de la información | Tabulación, digitalización, categorización y síntesis de la información                                  | Marzo-junio 2019          |
| Fase IV: Informe de evaluación                  | Informe preliminar   | Agosto 2019               |
|   | Devolución y discusión del informe preliminar a las diferentes audiencias (realimentación)               | Setiembre-noviembre 2019  |
|   | Entrega del informe definitivo de la evaluación  |                           |
|   | Presentación de la defensa del TFIA a la Comisión del Posgrado   |                           |

### **m. Evaluabilidad: Condiciones que influyeron y/o limitaron la evaluación y estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo**

Tal como lo señala MIDEPLAN, 2012, la evaluación de intervenciones públicas en la sociedad costarricense, traen consigo una serie de retos derivados del contexto y de la conceptualización que en general se tiene de la “evaluación”, relacionada más al tema del control y auditoría, que a procesos formativos y de mejora continua.

En este sentido, los desafíos que plantea MIDEPLAN, 2012, se relacionan con el objeto de evaluación siendo que:

- 1) Los fines del Trabajo Final de Investigación Aplicado, buscan promocionar y fortalecer una cultura evaluativa en el marco de una universidad pública, al valorar la gestión de una de las entidades rectoras en este caso la VAS, como instancia encargada de todas las actividades relacionadas con la acción social universitaria, y por ende de los procesos de evaluación en sus distintos momentos.
- 2) Puede recomendar como parte de sus resultados, la generación de capacidades de evaluación tanto en el personal de la VAS, como en los docentes que realizan proyectos de acción social, de forma tal que se fortalezca a mediano plazo una gestión de proyectos basada en resultados.
- 3) La sistematización de sus resultados se constituye en un insumo para la toma de decisiones en el nivel estratégico de la VAS, al tiempo que fortalece la cultura de rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública, en un contexto donde el financiamiento de las universidades públicas es vulnerable.

#### **n. Condiciones que favorecieron la evaluación**

La evaluabilidad se entiende como la posibilidad que tienen una intervención para ser evaluada, en el tanto agrupe condiciones óptimas para que su evaluación se materialice. En este sentido, el análisis de evaluabilidad busca responder a un conjunto de interrogantes que permiten al evaluador visualizar la factibilidad y reducir la incertidumbre sobre la puesta en marcha de la evaluación como tal (MIDEPLAN, 2012).

De acuerdo con los niveles de evaluabilidad propuestos por MIDEPLAN, 2017, se describen los componentes de cada nivel, así como las valoraciones de las condiciones que presenta el objeto de evaluación:

- *Conceptualización de la intervención:* en este nivel se analiza la “planificación” de la intervención pública, principalmente en referencia a las razones que originan la intervención (caracterización de la situación o problema) y la estructura programática (diseño, planteamiento

de objetivos, modelo lógico) (MIDEPLAN, 2017, p. 9). En este sentido, en relación con el objeto de evaluación, se identifica con claridad, la caracterización de la situación o problema, que dio origen a una Vicerrectoría de Acción Social, en el marco de una universidad pública estatal. Sin embargo, en cuanto a la estructura programática que busca dar cuenta de la coherencia entre lo que hace la intervención (actividades y productos), lo que se plantea conseguir (objetivos estratégicos y resultados), así como la relación entre ambos, no es fácilmente caracterizable de manera explícita, sino que surge de la reconstrucción de la teoría del programa y de la cadena de resultados, como ejercicio propio del diseño evaluativo propuesto. Lo que se constituye entonces, en un aporte significativo del mismo proceso evaluativo, más que una limitación fundamental que impida la continuidad de la evaluación.

- *Información de la intervención:* se verifica en este nivel, la funcionalidad del sistema de información de la intervención que servirán de insumo para el proceso evaluativo. Para ello es fundamental identificar la existencia, calidad y posibilidad de recopilar información que no se encuentre disponible en los sistemas. Para el caso particular de la evaluación realizada, se cuenta con acceso al Sistema de Gestión de Proyectos de Acción Social (Bité), en el cual se registra la información de los distintos momentos del ciclo del proyecto, desde su formulación, ejecución y presentación de informe, así como la ejecución presupuestaria.

- *Actores e intereses de la evaluación:* en este ámbito interesa visualizar el escenario en el que eventualmente se desenvuelve la evaluación, sus diferentes audiencias e intereses. Este nivel, según lo propuesto por MIDEPLAN, 2017, se compone de los siguientes elementos (p. 10):

- ✓ Marco de referencia: considera las condiciones del ambiente político-institucional (normativa, marco organizacional claro, asignación de roles y responsabilidades, entre otros) en el que la evaluación se desarrolla; además, se destaca la capacidad de los actores para diseñar y coordinar la ejecución de una evaluación (externa) o para la propia realización (interna).
- ✓ Justificación: determina las motivaciones de la evaluación en un marco de común acuerdo entre los entes que la promueven (usualmente institucionales), obteniendo una visión consensuada y homogénea sobre la utilidad de la evaluación.

- ✓ Actores: clarifica los intereses, demandas y expectativas de los distintos actores (gestores, beneficiarios, autoridades políticas, grupos de presión, entre otros) que rodean la evaluación, de esto se desprenden apoyos y obstáculos que conviene aclarar antes de iniciar la evaluación, además del grado de participación de estos dentro del proceso. En este marco de acción, la evaluación recupera las necesidades expuestas por el personal docente que realiza proyectos de Acción Social, las carencias en el ámbito de la evaluación formativa en el componente de extensión y acción social universitaria, descritas por los actores de la academia a nivel nacional como lo son el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Informe del Estado de La Educación. Aunado a lo anterior, se suma la voluntad política de la persona que fungía como Vicerrectora, quien inició la revisión de la estructura descrita en el Reglamento de la VAS de 1980 y planteó una nueva propuesta a partir de los desafíos del contexto, que permita agilizar el tiempo de respuesta de las gestiones propias de la ejecución de proyectos, así como poner en perspectiva la pertinencia de algunas prácticas instauradas en la cultura organizacional.
- ✓ Recursos disponibles para la evaluación: en este ámbito se incorporan los recursos financieros, humanos y de tiempo que tienen sin duda alguna una influencia directa en el progreso de la evaluación. En relación con la evaluación realizada, se contó con apoyo en la transcripción de algunos de los grupos focales, espacio físico para la realización de éstos, así como apoyo presupuestario para el costeo de servicios de alimentación (refrigerios) que se les ofreció a las personas que asistieron a los grupos focales.

#### **o. Limitaciones de la evaluación**

El cronograma tuvo que ser ajustado dado las manifestaciones, marchas, foros, paros laborales y demás, como parte de la discusión sobre la Reforma fiscal que se incrementó en los meses de setiembre-octubre del 2018, así como los recesos institucionales y vacaciones de fin de año, tanto el personal docente como el administrativo de la VAS, se debieron tomar en cuenta.

También se debió invertir tiempo en un acercamiento autodidacta (búsqueda de bibliografía, video tutoriales, adquisición del software) a la herramienta Atlas ti, ya que el plan de estudio no lo incorpora, siendo una carencia importante de solventar para el registro y análisis de una evaluación de índole cualitativa.

Los antecedentes del clima organizacional de la instancia interfieren en el nivel de participación de las personas funcionarias de la VAS, así como la redefinición de la estructura organizativa que aún se encuentra en proceso.

#### **p. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo**

Una vez implementada la evaluación, se espera que el cliente de la evaluación, en este caso la VAS, acoja de manera oportuna, las recomendaciones que se emitan en el informe final del proceso, las cuales estarán orientadas hacia distintos ámbitos de la gestión de la VAS.

En este sentido, se visualiza la oportunidad de construir en conjunto con el usuario, un plan de acción que permita identificar con claridad objetivos, indicadores y responsables, de dar seguimiento a su implementación y que pueda servir como una “carta de navegación inicial”, en la implementación de gestión por resultados, iniciando precisamente en la planificación estratégica de la VAS y en su modelo de gestión hacia los docentes que desarrollan proyectos de acción social, sin dejar de lado un componente sustantivo como es la gestión del recurso humano.

## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se expone a continuación los hallazgos obtenidos a partir de la recolección de los datos e información, considerando los criterios evaluativos definidos que faciliten dar respuesta a las interrogantes de evaluación y a los objetivos específicos. Se presentan a continuación los hallazgos por criterio y sus respectivas categorías:

**1. Pertinencia:** entendida como la valoración de las acciones ejecutadas por la VAS en las etapas de formulación, monitoreo y evaluación y su congruencia con las necesidades de la población meta. Permite identificar si los objetivos, estrategias y abordajes de acompañamiento académico de la VAS, son adecuados para alcanzar los resultados esperados e inducen a una gestión por resultados a los proyectos que se inscriben en esta Vicerrectoría. Dentro de este criterio, se analizaron las siguientes categorías y sus respectivas dimensiones según se presentan en la Tabla

Tabla 11. Categorías y dimensiones para el criterio de pertinencia

| <b>Pertinencia</b>                                |   |
|---|---|
| <b>Categoría</b>                                  | <b>Dimensión</b>                                    |
| Planificación institucional                       | Trazabilidad en distintos niveles                   |
|   | Consistencia de misión institucional de la VAS      |
| Procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación | Metodología   |
|   | Contenidos  |
| Gestión por resultados                            | Conocimiento del enfoque de gestión por resultados. |
|   | Prácticas evaluativas aplicadas                     |

Elaboración propia a partir del marco evaluativo

### 1.1. Planificación institucional

Para comprender el marco regulatorio de la planificación institucional de la VAS, es fundamental referirse a los distintos niveles de planificación estratégica y operativa que se realizan en la Universidad de Costa Rica, la cual se ubica a su vez dentro del sector de Instituciones Estatales de Educación Superior.

En este sentido, el marco referencial en el ámbito nacional está en el contenido del Plan Nacional de Educación Superior (PLANES), aprobado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), específicamente en el eje III de Extensión y Acción Social y el eje V Gestión, este último relacionado con la “promoción de estrategias de gestión en las universidades, por medio de la planificación y el desarrollo de procesos innovadores, el uso de tecnologías de información y comunicación, la evaluación y la rendición de cuentas en procura del mejoramiento continuo y la transparencia” (CONARE, 2015, págs. 95-96).

La VAS desarrolla como parte de su gestión en el engranaje institucional universitario, varios procesos de planificación a saber: a) un *plan anual operativo* solicitado por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU) y que a su vez forma parte del documento que se entrega a la Contraloría General de la República en el que resume las principales actividades institucionales, por programa, a realizar en un año, b) un *plan de acción* vinculado al Plan Estratégico Institucional que se elabora por el Consejo de Rectoría con el acompañamiento de OPLAU y c) *los planes de trabajo* de las distintas unidades que conforman la estructura organizativa de la VAS.

También se realiza cada cuatro años, a nivel de todas las universidades públicas, el PLANES, el cual a su vez deriva para el área de extensión y acción social a la cual pertenece la VAS, objetivos y metas comunes, así como otros objetivos que son compartidos con las otras áreas o actividades sustantivas: docencia, investigación, vida estudiantil y gestión administrativa.

Se presenta en la Tabla 12 una síntesis comparativa de los objetivos estratégicos del PLANES 2016-2020 y los objetivos descritos en el Plan de Acción de la VAS vigentes.

Tabla 12. *Síntesis comparativa de los objetivos estratégicos del área de Extensión y Acción Social en el PLANES 2016-2020 y el Plan de Acción de la VAS*

|  |   |
|--|---|
| Objetivos estratégicos de la <b>Acción Social y Extensión interuniversitarios</b> según PLANES             | Contribuir con <b>la transformación de la realidad social</b> mediante actividades concertadas y articuladas con las comunidades que permitan el intercambio de experiencias, así como la construcción conjunta de soluciones a los problemas de la sociedad.                               |
|  | Fortalecer <b>la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales</b> , productivos y el Estado para renovar el conocimiento, que permita incidir en la política pública.   |
| Objetivos estratégicos del <b>PLANES compartidos con otras actividades sustantivas</b> interuniversitarias | Mejorar <b>la cobertura de las acciones universitarias en docencia, investigación, extensión y acción social</b> , así como en vida estudiantil para la atención de las poblaciones vulnerables mediante el reforzamiento de los programas de becas y servicios estudiantiles               |
|  | Fortalecer <b>los vínculos recíprocos entre la universidad y sus egresados</b> para promover la actualización cognoscitiva y la adaptación a circunstancias cambiantes.   |
|  | Desarrollar <b>sistemas de gestión de la calidad</b> que permitan monitorear el logro de los propósitos institucionales e implementar acciones de mejora en la gestión universitaria.   |
|  | Continuar <b>impulsando las mejores prácticas de gestión ambiental</b> por medio de acciones orientadas a reducir el impacto, crear conciencia en la comunidad universitaria, y convertirse en referente nacional   |
| Objetivos estratégicos del <b>Plan de Acción VAS</b>   | Fortalecer y mejorar <b>la transferencia e intercambio del conocimiento generado</b> en la relación entre la Universidad y la sociedad, para profundizar nuestros vínculos con distintos sectores de la comunidad nacional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población. |
|  | Fomentar y mejorar <b>los espacios de difusión y divulgación de los resultados académicos</b> que se desarrollan en la Institución, para garantizar el acceso abierto, así como la confiabilidad de la información.   |
|  | Fortalecer las acciones que promuevan <b>una mayor equidad en el ingreso y en el proceso de permanencia</b> hacia una exitosa conclusión de las metas académicas. (en conjunto con Facultad de Educación)   |

Fuente: Elaboración propia a partir de PLANES, Plan Estratégico UCR, Plan de Acción VAS.

Tal y como se refleja en la Tabla 12 el énfasis en los dos ámbitos de planificación (interuniversitario y universitario) está en el propósito de generar condiciones de transformación social para distintos sectores sociales. Llama la atención que a pesar de que se enuncien objetivos a nivel interuniversitario compartidos con otras áreas, éstos no se presentan de modo alguno en el Plan de Acción de la VAS.

Aunado a lo anterior, la administración superior de la Universidad de Costa Rica, en las figuras de las cinco Vicerrectorías (Docencia, Investigación, Acción Social, Vida Estudiantil y Administración) y la Rectoría, en conjunto con la Oficina de Planificación Universitaria

(OPLAU), definen el Plan Estratégico Institucional, el cual plantea seis ejes estratégicos, con la priorización de acciones concretas que la Administración Universitaria pondría en ejecución. Para el caso de la VAS, se le delegan responsabilidades en los ejes 3 y 5: “Transferencia del conocimiento” e “Inclusión social y equidad”. El eje 1 “Excelencia académica” y eje 6 sobre “Gestión Institucional”, donde se enuncian estrategias sobre sistemas de calidad y evaluación, se delegan a la Vicerrectoría de Docencia y a la Vicerrectoría de Administración, lo que no corresponde con la transversalización enunciada en el PLANES para los ejes transversales de “ambiente” y “calidad”.

En cuanto a la planificación estratégica de la VAS, ésta no posee un plan estratégico específico, sino que se orienta *con directrices operativas* derivadas del *plan estratégico institucional de la Universidad para el periodo 2013-2017* y de la ampliación de este para el periodo 2018-2020.

En cuanto al plan anual operativo, éste tiene un correlato con las dos herramientas de planificación enunciadas anteriormente en cuanto a objetivos que buscan transformación y contribución con distintos sectores sociales, sin embargo, deja de lado la operacionalización de tareas concretas enunciadas en la misión de la propia Vicerrectoría en el enlace universidad - sociedad. Se muestra en la Tabla 13 el contenido esencial de las dos herramientas de planificación: plan anual operativo y plan de acción.

Tabla 13. *Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional y su relación con el Plan anual operativo del Programa de Acción Social.*

| Herramienta | Plan de Acción descrito en el Plan Estratégico Institucional componente: Acción Social   | Plan Anual Operativo  |
|-------------|--|---|
| Objetivos   | Fortalecer y mejorar la transferencia e intercambio del conocimiento generado en la relación entre la Universidad y la sociedad, para profundizar nuestros vínculos con distintos sectores de la comunidad nacional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población. | Apoyar el proceso de transferencia del conocimiento a la sociedad costarricense, para profundizar los vínculos con los distintos sectores de la comunidad nacional.<br><br>Facilitar el proceso de poner la capacidad académica de la Institución al servicio directo de necesidades del desarrollo |

|   |  |
|---|--|
|   | nacional como forma de contribución de la Universidad con el bienestar general de la sociedad costarricense, así como para realimentar su quehacer interno |
| Fortalecer las acciones que promuevan una mayor equidad en el ingreso y en el proceso de permanencia hacia una exitosa conclusión de las metas académicas | Renovar el equipo científico y tecnológico para fortalecer las condiciones en que se desarrolla el Programa de Acción Social.                              |
|   | Gestionar las cuentas pendientes con el fin de atender los compromisos del Programa de Acción Social.  |

---

Fuente: elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se encuentran los planes de trabajo propios de las unidades que conforman la VAS, los cuales incorporan las acciones puntuales que desarrollan las Unidades de Gestión Cultural y Patrimonial, Proyectos, Comunicación, Gestión y Administrativa.

En el contenido del plan de trabajo de las unidades del 2018, se describen algunas metas correspondientes a los procesos, las cuales están orientadas a la realización de actividades operativas como encuentros, talleres, capacitaciones, visitas, sistematizaciones, entre otras.

Se aplica una lista de cotejo de criterios SMART adaptada, para valorar la formulación de los planes de trabajo de las unidades mencionadas. Se presenta a continuación una tabla con la síntesis encontrada.

Tabla 14. *Lista de chequeo de planes de trabajo de las unidades de trabajo de la VAS*

| Enunciados  | Si | No | Observaciones   |
|---|----|----|---|
| ¿Los objetivos de los planes de trabajo son claros?                   |    | x  | No hay consistencia en los enunciados. Algunos hacen referencia a actividades puntuales |
| ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos? |    | x  | La programación es muy genérica en cuanto a plazos y etapas                             |
| Se establecen metas e indicadores para el logro de los objetivos      |    | x  | No es uniforme el planteamiento de metas en todos los planes de trabajo. Los            |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | indicadores están ausentes en toda la matriz de planificación  |
| Se evidencia coherencia entre objetivos-actividades y metas                 | x | Hay ausencia de metas. Se confunden metas con productos.   |
| Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las acciones | x | De manera genérica se identifican encargados del seguimiento del tema. El presupuesto se incorpora en algunos planes.                |
| Se describen indicadores de actividades                                     | x | Los indicadores están ausentes en toda la matriz de planificación. Lo que se enuncian son productos, más no en forma de indicadores. |
| Se describen indicadores de producto  | x |  |
| Se describen indicadores de resultado                                       | X |  |

Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios SMART para indicadores.

En cuanto a la misión institucional de la VAS tal y como se mencionó anteriormente, no es clara la operacionalización de acciones concretas en los planes de trabajo descritos que contribuyan a alcanzar tal cual el enunciado, ya que como se puede notar en el anexo 2, las metas vinculadas a los distintos objetivos de las herramientas de planificación, están orientadas al desarrollo de proyectos de acción social los cuales dependen inicialmente, de las unidades académicas de manera directa y la orientación o énfasis que éstas decidan otorgarle.

Está ausente de esa operacionalización, acciones que promueven que el desarrollo de proyectos sea transversalizado por *la calidad, la pertinencia social y académica*, tal cual lo enuncia la misión. Nuevamente se distingue la línea común entre la misión UCR y la misión VAS, en cuanto al papel dinamizador de transformación social, rol que también se encuentra esbozado en las otras herramientas de planificación abordadas anteriormente. En la Tabla 15 se muestra una comparación de ambas misiones y se resaltan los elementos comunes.

Tabla 15. Comparación de la misión de la Universidad de Costa Rica y la misión de la Vicerrectoría de acción Social

|        | Nivel institucional UCR  | Nivel Vicerrectoría de Acción Social  |
|--------|--|---|
| MISIÓN | “La Universidad de Costa Rica debe <b>contribuir</b> con las <b>transformaciones que la sociedad</b> necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la <b>concesión de una justicia social</b> de | “La Vicerrectoría de Acción Social promueve, <b>gestiona y articula</b> el desarrollo de la Acción Social de la UCR <b>con calidad, pertinencia social y académica</b> . Participa <b>activamente en los procesos de vinculación ética</b> entre la |

|        |   |   |
|--------|---|---|
|        | equidad, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo”.  | Universidad y la Sociedad, de modo que ambas se integren dialécticamente y realimenten a partir de la construcción conjunta de saberes. Contribuye, así, con las <b>transformaciones requeridas</b> para una mayor <b>inclusión, justicia y solidaridad</b> , mediante el apoyo académico, administrativo y financiero  |
| VISIÓN | “Aspiramos a ser una Universidad de excelencia, sostenible, <b>transformadora</b> , inter y multicultural, actualizada, que mediante el diálogo libre y reflexivo y la evaluación continua, fortalezca su compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida y sea referente en la conciencia nacional” | La VAS será un <b>agente dinamizador</b> de la acción social mediante el fortalecimiento de procesos participativos e innovadores entre quienes realizan esta actividad sustantiva. Desde la diversidad que ofrece la ecología de los saberes, desarrollará iniciativas multi, inter y transdisciplinarias de pertinencia, calidad, propósito didáctico, impacto social, efecto demostrativo e innovadoras, las cuales estarán fuertemente articuladas con la docencia y la investigación. Revalorizará la adecuada institucionalización de estas iniciativas, su comunicación y evaluación, así como el desarrollo de su sistema de información. En el cumplimiento de sus funciones, estimulará la renovación constante de la política de alianzas Universidad / Sociedad para reposicionar a la Institución entre diversos sectores de la comunidad nacional e internacional |

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Estratégico Institucional 2018-2020 y portal web de la VAS.

En síntesis, se tiene como principales hallazgos en la categoría de planificación institucional los siguientes:

1. De la revisión documental se desprende que existe un nivel desagregado de la planificación, desde lo estratégico hasta lo operativo, sin embargo, no se identifica con claridad una correspondencia entre los distintos niveles de desagregación.
2. En cuanto al plan de acción y el plan anual operativo, ambos incorporan líneas estratégicas propias de la dirección superior de la Vicerrectoría, así como líneas operativas y ordinarias que mantienen un continuo en la gestión misma del quehacer de ésta. Sin embargo, hay ausencia de acciones concretas para fortalecer los enunciados primarios de la misión VAS.

3. No se evidencia en el plan de acción, ni en el plan anual operativo de la VAS, una orientación hacia los resultados ya que las metas están planteadas a nivel de actividades o productos y no del uso o beneficio que tendría la comunidad universitaria o nacional de esos productos que se visualizan obtener cumplido el plazo de la planificación realizada.
4. Los enunciados de los objetivos (en el plan de acción y en el plan operativo) no describen la intención de implementar acciones de acompañamiento y asesoría hacia la comunidad universitaria que desarrollaría proyectos de acción.
5. En cuanto a los planes anuales de las distintas unidades que conforman la VAS, se tiene que el formato utilizado carece de formulación de indicadores y metas que puedan facilitar la medición del avance de los objetivos planteados.
6. Además, se identifican áreas comunes a las diferentes unidades que requieren una mirada estratégica para un abordaje integral entre VAS y unidades académicas, tales como: capacitación, evaluación y trabajo interdisciplinario.
7. A pesar de que se identifica una persona responsable del seguimiento por tarea, en estos planes anuales de las unidades VAS, no se establece de previo cuales mecanismos o procedimientos serán necesarios para monitorear el cumplimiento de lo que cada unidad establece en su propio plan de trabajo y como estas acciones realimentarían la formulación del siguiente plan de trabajo.
8. Además, no existe un correlato entre los objetivos estratégicos enunciados a nivel institucional (OPLAU) con los objetivos descritos en las planificaciones anuales de cada unidad operativa de la VAS. Esta condición se ve reflejada, en la información que se describe en los informes anuales, cuyo énfasis se aglutina en torno a la cantidad de proyectos desarrollados por modalidad y sus condiciones particulares en cuanto a recursos financieros y carga académica y no a los procesos de acompañamiento o gestión académica que pudiera realizar la VAS hacia las unidades académicas, como se enuncia en parte de sus objetivos a desarrollar en su planificación anual.
9. El cumplimiento o priorización de los temas en las distintas plantillas de planificación anual (sea plan operativo, plan de acción o plan de trabajo por unidad VAS) no se

visualiza con claridad en la descripción de los alcances de los informes anuales de la VAS. A excepción de las que se refieren al crecimiento y caracterización de los proyectos inscritos anualmente en la VAS.

## 1.2. Procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación

A partir de la categorización de las unidades de análisis conformadas por la información recopilada y teniendo en cuenta la saturación de los datos para algunas de ellas, se conformó la Red de categorías relacionadas con el concepto de asesoría según se representa en la Figura 17 la cual describe que el concepto de asesoría y acompañamiento está ligado al perfil de asesoría y a los objetivos de ésta. Asimismo, se identifican estrategias concretas que el personal docente visualiza como parte del perfil que se espera del personal asesor de la VAS, tales como visitas a los proyectos, reuniones periódicas y espacios para compartir experiencias y aprendizajes de la ejecución de los proyectos.

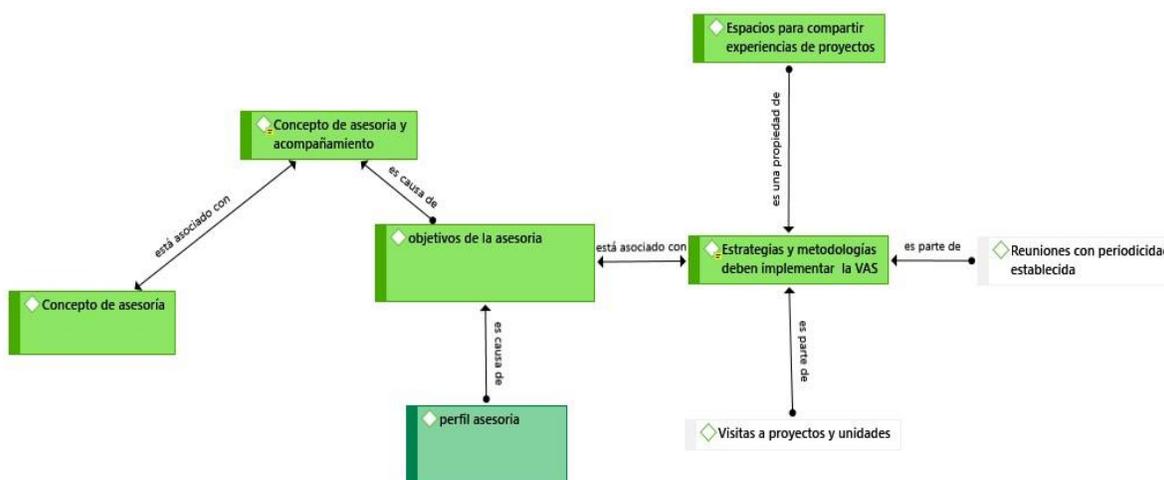


Figura 17. Representación de las relaciones entre categorías del concepto de asesoría y el criterio de pertinencia a partir del análisis cualitativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados y análisis cualitativo mediante Atlas ti.

A continuación, se describen los principales hallazgos relacionados con la categoría de “procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación

Hallazgo 1: Se evidencian diferencias conceptuales respecto a lo que la población docente entiende como asesoría y como acompañamiento.

Las poblaciones consultadas, plantean diferencias entre lo que se define como asesoría y lo que se entiende por acompañamiento. Estas diferencias se trasladan a su vez, a las metodologías y estrategias que el personal docente recibe en la ejecución de sus proyectos.

En cuanto al **concepto de asesoría**, es entendida como un proceso que requiere un nivel de especialización para responder consultas o inquietudes de la gestión misma de los proyectos. También implica una visión estratégica que pueda orientar el desarrollo de nuevas iniciativas en acción social, tal y como se expresan en los siguientes relatos:

*“La asesoría implica conocer a fondo el proyecto, sus gestiones, limitantes y personas involucradas, estar cerca a la realidad vivencial de docentes y estudiantes participantes, así como las condiciones de las comunidades, grupos o poblaciones participantes del mismo para poder determinar las fortalezas y debilidades del proyecto, de los responsables y las comunidades o grupos y así brindar las herramientas teóricas, metodológicas, epistémicas necesarias e incluso de gestión interna que venga a fortalecer la ejecución de la propuesta planteada”* (participante, grupo focal 1 con docentes).

*“Sí, el primero (concepto de asesoría) reduce su ámbito a dar indicaciones, aclarar situaciones y conceptos, el segundo (acompañamiento) supone desarrollar junto con la persona el proceso, por lo tanto, supone un conocimiento del proceso que se desarrolla y por ello, las indicaciones son mayormente contextualizadas”* (participante, cuestionario en línea).

Aunado a lo anterior, se relaciona esta labor asesora, con diversidad de temas y necesidades del personal docente que ejecuta proyectos de acción social, tales como:

- Conceptualización de la acción social, planificación estratégica de la acción social
- Aspectos metodológicos y legales
- Aspectos presupuestarios y gestión de trámites
- Acciones formativas o de capacitación en diversas temáticas

En cuanto al **concepto de “acompañamiento”**, éste se relaciona con la cercanía del personal de la VAS en el contexto y cotidianidad de los proyectos, con posibilidades de trabajo de campo, visitas de campo, atención de necesidades operativas y administrativas que se derivan del desarrollo de los proyectos de acción social, tal y como lo demuestran los siguientes argumentos de las personas participantes de la evaluación:

*“El acompañamiento para mí son las gestiones administrativas, la solución de problemas específicos para docentes y estudiantes que lo requieran. Tiene un carácter de inmediatez, de solución específica, de atención de consultas que ayuda al proyecto y facilita la asesoría. Ambos se construyen, no se deben imponer, deben partir de relaciones de confianza, transparencia y claridad en el cumplimiento de los objetivos, principios y sentido propio de la Acción Social en el marco de los principios estatutarios de la UCR”* (participante grupo focal 2, docentes).

*“la asesoría requiere de mayor conocimiento teórico y metodológico en el campo, el acompañamiento se trata de garantizar que se tienen los recursos administrativos y operativos para ejecutar acciones”*. (participante, cuestionario en línea).

|  |
|--|
| Hallazgo 2: La asesoría (como función VAS), no ha sido sistemática, consistente, ni periódica. |
|--|

De acuerdo con los datos obtenidos, se extrae que no existe consistencia entre el personal de la VAS, en cuanto a los objetivos de la asesoría y la atención de sus necesidades. No se identifica claramente, la función asesora de la VAS, hacia el personal docente que desarrolla proyectos de acción social.

En este sentido, la pertinencia de las acciones ejecutadas es difusa, ya que estas funciones asesoras y de acompañamiento, no aparecen arraigadas en las labores cotidianas, ni son claramente identificadas como una “oferta” que realice la Vicerrectoría, tal y como se evidencia en los enunciados de las personas participantes en los grupos focales convocados:

*“Bueno en realidad asesoría académica, como, como que de verdad haya un, unas ciertas charlas, un cierto ciclo, no lo hemos tenido, sí he tenido por ejemplo le he consultado al asesor cuando nos llegó la retroalimentación de la vicerrectora del informe Bitè, un par de cosillas que no entendí muy bien entonces le escribo un correo y muy amablemente llega a la oficina, ya me explicó, entonces ya eso es lo que vamos a aplicar en el próximo informe, pero así como, como algo esporádico y muy puntual, no que sea algo como sistemático”* (participante grupo focal 3, docentes).

*“Sí, cada gestor de la VAS lo entiende a su manera. Y en mi caso han hecho una labor de fiscalización, sin entender ni siquiera el tema disciplinario* (participante, cuestionario en línea).

*“No hay ni a CAS ni a direcciones, falta de articulación. La asesoría es en la línea asesor-docente (refiriéndose a la valoración de la asesoría académica y presupuestaria)”*, participante grupo focal.

*“Mi experiencia con respecto al seguimiento es casi nula (risas) sinceramente, yo no he sentido de parte de la VAS seguimiento del proyecto, creo que solo le formulamos el proyecto y le entregamos el informe, eso es como lo que yo sinceramente siento con respecto a nosotros, tal vez no sé si con la Comisión de Acción Social de la unidad académica si hubiera más relación o más seguimiento con los proyectos que tiene la facultad pero sinceramente directamente con el proyecto no”* (participante grupo focal 1 docentes)

Hallazgo 3. Existe una disyuntiva entre lo que el personal docente recibe y lo que esperaría recibir; las acciones a nivel de asesoría, son vistas en los ámbitos operativo y administrativo.

Los resultados demuestran que el personal docente tiene una expectativa sobre las características que tendría un proceso de asesoría (en la diversidad de temas anotadas anteriormente), sin embargo, lo que reciben se acerca más a labores relacionadas con la gestión administrativa y operativa de los proyectos.

A pesar de lo anterior, existe una comprensión sobre la realidad del personal de la VAS, que ha enunciado su intención de estar más presente en la realidad de los proyectos, tal y como lo enuncian las siguientes participaciones:

*“no obstante se trata de un acompañamiento operativo (dedicado a asuntos administrativos que garantizan la adecuada ejecución presupuestaria), el cual es muy necesario y valioso. No obstante, la asesoría de un proyecto debe ser sustantivo y permitir mejoras de fondo en el proyecto, por lo cual se requiere que sea una persona que pueda dialogar desde una perspectiva académica con los proyectos”. Docente participante grupo focal 2*

*“si usted va a hacer tal actividad que está ahí programada ojalá me invite”, por eso porque quieren ser, quieren estar quieren como formar parte eh... lo que no sé es si dentro de sus posibilidades está porque por lo menos en el caso nuestro no ha sucedido”. Docente participante grupo focal 3*

Hallazgo 4. Existen convergencias entre las definiciones emitidas por el personal docente respecto a la asesoría y el acompañamiento y las que describe el personal de la VAS que tiene un rol de asesor o gestor de proyectos.

Es claro para la población consultada que, en el desarrollo de un proyecto de acción social, las actividades vinculadas a un proceso de asesoría son distintas a las de un proceso de acompañamiento.

A pesar de estas diferencias, se evidencian que tanto el personal docente como las personas funcionarias que participaron de la investigación evaluativa, visualizan la necesidad de un cambio en contenidos, metodologías y estrategias de abordaje, de forma tal que sean pertinentes a las necesidades de las personas que ejecutan proyectos de acción social.

Lo expuesto por las personas funcionarias coincide en buena medida, con las características explicitadas por el personal docente para ambos conceptos (asesoría y acompañamiento), sin embargo, estas personas, también son conscientes de la necesidad de trascender de lo operativo hacia lo conceptual, situación que en la actualidad aún no sucede en su labor cotidiana.

*“Vamos a una transición que no solo vemos temas de formulación sino que también otras necesidades que tienen las unidades académicas por ejemplo en el tema de ética, de resolución alterna de conflictos, de diagnósticos comunales, de sistematización, de redacción de artículos, verdad entonces la gama de la asesoría se va ampliando pero a pesar de que se amplía también hay que valorar cómo se fortalece las capacidades del personal de la Vicerrectoría como el todo para que pueda atender estas necesidades”.*  
*Grupo focal 1, personal VAS.*

*pues yo tendría que decir que ese papel es muy variado en función de qué como ya les comenté antes nos han cambiado de manera frecuente la persona que nos asesora entonces eso hace que yo no pueda dar como una respuesta homogénea porque es muy, muy diferente, de pronto una persona que llevaba con nosotros años a alguien que recién está empezando (persona docente participante grupo focal 2).*

*Orientada a la misión, impacto en la VAS, momento país, asesoría vinculada a la pertinencia de cada proyecto, no solo en el ámbito administrativo, hay más que mejorar. Una requiere de la otra, asesoría técnica y asesoría conceptual (grupo focal personal VAS).*

Hallazgo 5. Los contenidos y metodologías aplicadas en los procesos de asesoría y acompañamiento no son consistentes en los equipos de trabajo de la VAS.

La diversidad de gestiones y estilos pareciera ser una constante en los equipos de trabajo de la VAS. Esto es reforzado por los cambios constantes en las personas enlaces (gestor-asesor de proyecto), que reporta el personal docente, lo que limita que los procesos de asesoría y seguimiento sean sostenibles en el tiempo y consistentes en cuanto a sus criterios y valoraciones. Esta condición también tiene repercusiones en la fiabilidad y la seguridad que pueda percibir el personal docente sobre las orientaciones emitidas por el personal de la VAS.

Algunas de las expresiones recuperadas de los grupos focales, ilustran el enunciado del hallazgo descrito anteriormente.

*“Los contenidos y las técnicas aplicadas en procesos de asesoría y acompañamiento no son consistentes en los equipos de trabajo, cada área: EC, ED y TCU tiene su estilo de asesoría y acompañamiento y algunos asesores tenemos estilos y herramientas distintas o creamos nuestras propias herramientas para facilidad de las gestiones con los profesores. Por ejemplo: ED utiliza el "inventario", herramienta que a otros asesores nos parece inútil y complicada para la asesoría. Otros asesores creamos herramientas para facilitar a los profesores la solicitud de apoyos presupuestarios o bien de realización de notas periódicas para proyectar sus actividades del proyecto. Cuestionario en línea, funcionario VAS.*

*algunas personas que dan asesoría no han realizado proyectos propios en donde tengan que ser responsables de todos los procesos por lo que eso dificulta la empatía y la coherencia entre lo que se propone y se pueda realizar. Con esto no digo que estén desautorizados a proponer buenas prácticas y contenidos, pero debería buscarse maneras para que haya un mayor acercamiento práctico entre la VAS y los proyectos, CAS y comunidades. Con ir a las giras no es suficiente.*

*No. Lamentablemente no internamente no tenemos definidas ni clarificadas las formas en que hacemos la asesoría de proyectos y como la formación, personalidad, posicionamiento, habilidades y aptitudes de cada funcionario asesor influyen en la forma en que hace la asesoría de proyectos.*

*No. Depende de las regulaciones institucionales e internas de la VAS, así como el contexto nacional. Además, hay una gran movilidad de personal de asesoría que implica nuevas formas, no existe un procedimiento para enseñar a las personas asesoras las funciones del puesto, lo que provoca que las personas aprendan de sus pares más cercanos.*

1.3. Gestión por resultados: entendida como un instrumento de planificación de la nueva gestión pública, que concibe la formulación de programas y proyectos con una visión de resultados claramente definidos desde el principio y que sean factibles de evidenciar y generar valor público.

Los resultados encontrados en esta categoría se clasifican en tres dimensiones a saber: a) conocimiento del enfoque de gestión por resultados, b) prácticas evaluativas en el personal docente que ejecuta proyectos de acción social y en el personal de la VAS y c) estrategias y metodologías que sugiere el personal docente consultado, debe implementar la VAS para fortalecer la pertinencia, el monitoreo y la evaluación de los proyectos de acción social.

En la Figura 18 se describe la representación gráfica de las relaciones que se establecieron entre categorías de análisis a partir de los hallazgos en cuanto a la cultura evaluativa, la cual, según los resultados, se encuentra muy relacionada con la entrega del informe anual de proyectos. El conocimiento en cuanto al enfoque de gestión por resultados es superficial, tanto en docentes como personas funcionarias de la VAS.

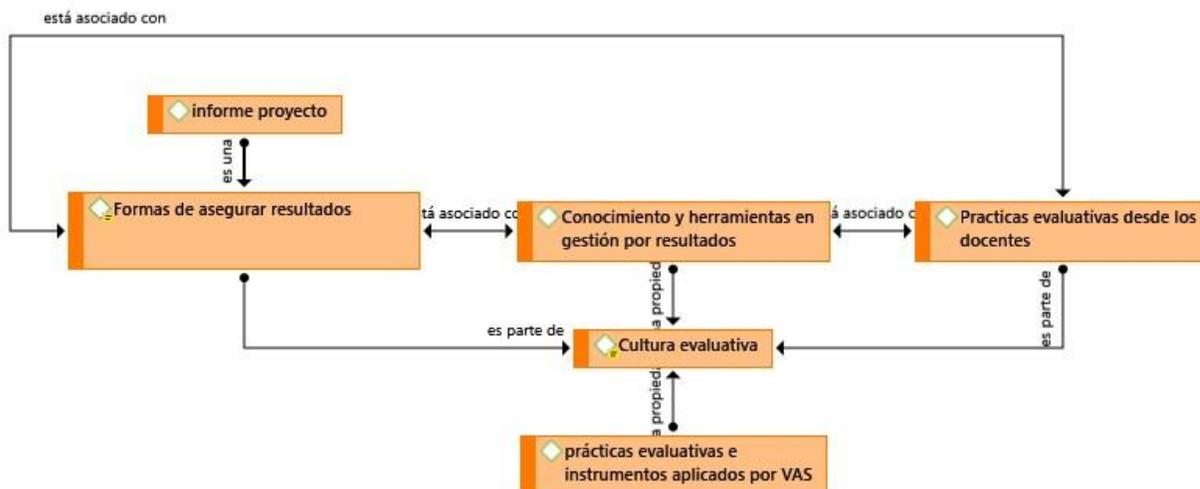


Figura 18. Diagrama de relaciones entre categorías asociadas al concepto de cultura evaluativa.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados y análisis cualitativo mediante Atlas ti.

### a. Conocimiento del enfoque de gestión por resultados

Hallazgo 1. A lo interno de la VAS, se identifican nociones sobre lo que pudiera ser el enfoque de gestión por resultados, mayoritariamente vinculadas a la gestión financiera y a la revisión de informes de proyectos, sin llegar a ser una línea claramente establecida dentro de la política de planificación y formulación de proyectos.

El enfoque de gestión por resultados como orientación teórico-metodológica para la planificación en la VAS, está más cercana a una función fiscalizadora a nivel presupuestario y algunas actividades de monitoreo, sin embargo, no trascienden la visión neoclásica de la administración, focalizada en funciones administrativas como la dirección y el control.

Se describe a continuación algunos ejemplos que refuerzan la descripción del hallazgo, de acuerdo con la valoración que realizaron las personas participantes de la evaluación:

*“ la planificación financiera sí la hay, verdad, esa está relacionada con los presupuestos, pero no hay, sí, pero general, solo asignaciones, de líneas de asignación, no hay presupuesto por resultados, digamos si un proyecto gastó el cien por ciento... casi que la evaluación, o no es evaluación, la devolución del análisis del informe de labores, si el presupuesto está al cien por ciento ese, ese elemento se destaca pero no se destaca si ese cien por ciento garantiza que haya resultados en la comunidad (Docente, grupo focal 2).*

*nosotros, es que, tenemos pequeñas aproximaciones de monitoreo, pero aún así, ese monitoreo, para que, para mí tuviera efectos es que yo detecto y tomo decisiones, eh.. y no, no lo veo que sea una constante, digamos se toman decisiones pero para casos específicos, concretos en un texto y en un circunstancia específica, pero no es digamos, no se vuelve política, no se vuelve cultura, verdad y ahí, ahí hay otro tema si no tenemos cultura de planificación mucho menos vamos a tener evaluación, entonces cualquier intento, eh... no es que nazca muerto, pero, pero, pero está en estado vegetativo, que no arranca verdad, no arranca y no arranca (risas), entonces por más respiración artificial, o sea usted lo mantiene por respiración artificial, no porque por sí mismo (Docente, grupo focal 3).*

*pero lo que voy es que no se ve digamos, no se le da seguimiento a esos resultados, entonces si se invirtió en el taller doscientos mil colones entre materiales, comida y demás bueno cuál fue la devolución y eso lo hemos visto en, en, aquí en muchas áreas del saber, cuál es la, cuál es la recuperación de esa inversión a nivel cualitativo y cuantitativo en los efectos, ah bueno, ese taller permitió ver cien personas empoderadas en ese lugar, invierta otros doscientos mil más el otro año, entonces no hay presupuesto por resultados, (persona funcionaria VAS).*

*Conozco sobre la gestión por resultados que es un enfoque de trabajo para el sector público para aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad. - La única herramienta que aplica en la VAS con enfoque de gestión por resultados para efectos de asesoría es el sisdoc, sin embargo esta herramienta fue limitada a las personas asesoras lo que entorpeció el*

*proceso. Las visitas a proyectos también son una forma de ejecutar este enfoque pero también se ven limitadas por el presupuesto (grupo focal 1, persona funcionaria VAS).*

*verdad que no hay como una acción afirmativa de la vicerrectoría primero para que las unidades académicas planifiquen con esa visión, y segundo para poderlo comunicar como bloque verdad (grupo focal 2, persona funcionaria VAS).*

Hallazgo 2: El conocimiento en gestión por resultados en la población docente es empírico, relacionado con instrumentos de evaluación que se solicita a usuarios completar una vez finalizado el proyecto, o con matrices de planificación en la etapa inicial de la formulación.

Los resultados demuestran que no existe un conocimiento a profundidad del enfoque de gestión por resultados. En algunos casos, está relacionado con nociones básicas de la gerencia social propia de la formación disciplinaria, o más frecuentemente con la elaboración de instrumentos para valorar la calidad de los servicios de algunos de los proyectos de educación continua o servicios. Sin embargo, también se evidencia la ausencia de una cultura evaluativa transversal en todos los actores institucionales en el ciclo del proyecto, es decir, ejecutores de proyectos, comisiones de acción social, direcciones de unidades académicas y Vicerrectorías, tal y como se exponen en los relatos descritos a continuación:

*“No hay evaluación por resultados, son procesos burocráticos (Docente, grupo focal 4).*

*no hay instrumentos para la gestión por resultados “lejos de apoyar la gestión de la acción social, es una camisa de fuerza, bíte y sippres, no hay posibilidades de realizar un trabajo intervicerrectorías, tiene que pasar por comisiones distintas comisión de investigación y comisión de acción social. Nadie se pone de acuerdo (Docente, grupo focal 3).*

*Utilizamos la matriz de objetivos de cualquier tipo de proyecto, es muy útil, es muy estructurado inversión en tiempo y evaluación de indicadores. Nuestra evaluación al cliente es una evaluación de satisfacción. (Persona funcionaria VAS, grupo focal 2).*

*Las políticas institucionales, los objetivos, las metas e indicadores en la formulación de los proyectos. Se revisa que correspondan entre sí o se asesora al respecto para que correspondan (Persona funcionaria VAS, grupo focal 1).*

En la Figura se muestran los resultados obtenidos de la consulta sobre el conocimiento que tienen los docentes en relación con el enfoque de gestión por resultados.

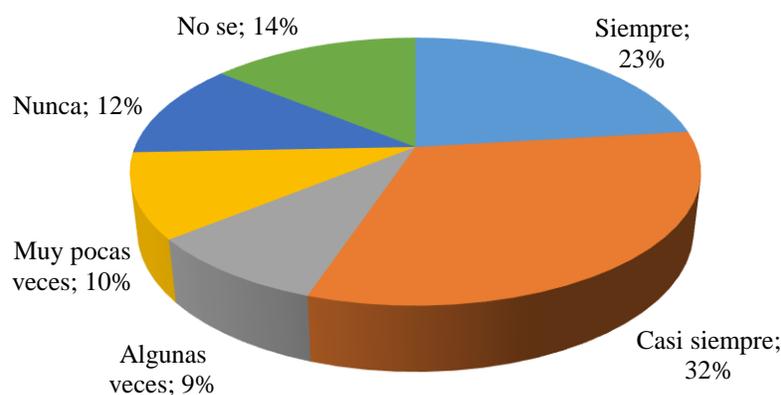


Figura 19. Valoración del conocimiento del enfoque de gestión por resultados en la población docente.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea aplicado, febrero-marzo, 2019.

Se denota que más de la mitad de la población consultada, tiene o utiliza algún conocimiento relacionado con la gestión por resultados. Este conocimiento está relacionado, según se profundiza en los resultados de los grupos focales, con la aplicación de instrumentos de valoración de actividades, no así con la apropiación de un enfoque de gestión por resultados que identifica desde la formulación del proyecto, los resultados o efectos que orientan la intervención.

**b. prácticas evaluativas en el personal docente que ejecuta proyectos de acción social y en el personal de la VAS**

Hallazgo 3. Las técnicas e instrumentos de evaluación utilizados por el personal docente están relacionados en su mayoría, con la aplicación de encuestas y cuestionarios sobre la valoración de las actividades desarrolladas en el marco de proyectos algunos de ellos, de educación continua.

Se identifica que el instrumento de evaluación de actividades que usualmente la VAS solicita a los proyectos relacionados con educación continua, es una de las principales herramientas relacionadas con prácticas evaluativas que el personal docente reporta. Esto denota que, a pesar de la diversidad de proyectos de acción social, no se identifica con claridad, métodos o procedimientos evaluativos, relacionados con aquellos que tienen un trabajo de campo en comunidades o con grupos sociales, lo que puede estar relacionado con la demanda del personal docente, sobre la generación de capacidades en el tema de la evaluación y el desconocimiento asociado a ésta. Un ejemplo de esto son las siguientes intervenciones de personas docentes que participaron en los grupos focales:

*“entonces al finalizar cada curso los estudiantes reciben eh... un formulario, una encuestita que ellos ahí van a evaluar el curso, al profesor y a los materiales, luego por otro lado nos interesa también saber, conocer la perspectiva de los profesores que son nuestro mayor recurso verdad, entonces dos veces al año la coordinación reúne a los profesores con la idea de llevar algún tema que tenga que ver con metodología, con enseñanza de idiomas pero además para evaluar el programa en sí, para evaluar los materiales y todo lo que hemos estado haciendo durante el año” (Docente, grupo focal 4).*

*posterior a cada curso se aplica el instrumento de la VAS de evaluación, se tabulan los resultados ehm... y se le envía a cada persona docente que dio la capacitación el resultado de esa evaluación para que pues verdad conozca lo que las personas indicaron allí, también*

*en esa misma evaluación como le solicita otros temas que sean abordados desde el proyecto, entonces eso nos permite tener como una posibilidad de la misma población que fue participando de ideas que puedan servir a futuro en el proyecto. (Docente, grupo focal 2).*

*Primero formarnos en evaluación, sobre todo que los proyectos realizan principalmente autoevaluación y no una evaluación por una persona externa. (Disculpe las tildes, el teclado utilizado no me lo permite). Debemos ser conscientes de que lo realizado por la VAS no es evaluación, simplemente dan seguimiento al proyecto, quienes hacen evaluación son las Comisiones de Acción Social, sin embargo con limitaciones importantes. (cuestionario en línea, docente).*

Las principales técnicas evaluativas referidas por la población docente se clasifican en:

- Encuestas a población beneficiaria de actividades de educación continua
- Evaluación que involucra otros actores además de la población objetivo, como facilitadores, profesores, CAS
- Componentes de la formulación: matriz de objetivos, indicadores
- Auditorías externas
- Autoevaluación
- Evaluación del proyecto académico, más allá de formulación
- Falta formación en evaluación
- No hay prácticas evaluativas

De acuerdo con lo anterior, se identifica también que los actores de la evaluación, tal y como es comprendida por la población docente, se concentra en la población objetivo del proyecto, sin embargo, hay otros actores que, por su rol en el ciclo del proyecto, forman parte de la evaluación, tales como: las comisiones de acción social (CAS) y los profesores o facilitadores de cursos y capacitaciones en la modalidad de educación continua.

Llama la atención que, al mismo tiempo, se indica como una limitante en la evaluación, la ausencia de mayor diversidad de actores que se acercan a una evaluación tipo 360 grados de los proyectos de acción social. Mención aparte refieren las auditorías externas, las cuales son muy particulares relacionadas con la naturaleza de algunas unidades de investigación que llevan a cabo procesos de certificación de calidad y normas ISO como parte de su misión.

Aunado a lo anterior, se consultó al personal docente, sobre la valoración a partir de su experiencia en relación con la gestión por resultados, la formulación y evaluación de los proyectos que coordina. Los ítems consultados fueron los siguientes:

- a) Usted como docente: antes de formular su proyecto se asegura de que exista vinculación con el plan estratégico de su unidad académica en el componente de acción social

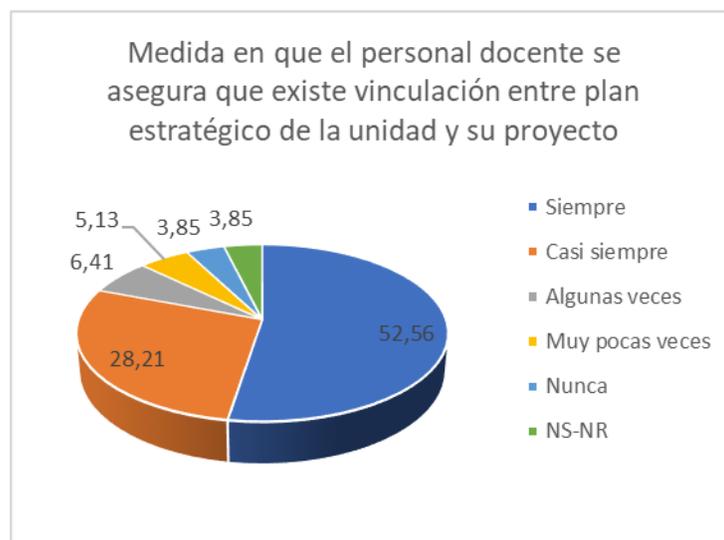


Figura 20. Vinculación del plan estratégico con el proyecto formulado.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea aplicado, febrero-marzo, 2019.

La mayoría de las personas docentes refieren la vinculación de su proyecto de acción social con los planes estratégicos de la unidad académica (52%). Esta práctica fomenta la sostenibilidad de las acciones en integración con una planificación de un nivel superior y la

pertinencia de éstas desde el punto de vista académico y su relación con la disciplina de la unidad académica.

Esta vinculación no fue claramente referida en los grupos focales, sino más bien, la participación de algunas personas de centros e institutos de investigación, que como parte de su visión estratégica, realizan constantemente procesos de gestión de calidad donde la articulación con planes estratégicos es parte de los procedimientos y lineamientos que se verifican para esas certificaciones.

b) Usted como docente: incorpora dentro de la formulación del proyecto, el componente evaluativo desde el inicio.

Medida en que los docentes incorporan del componente evaluativo desde el inicio del proyecto

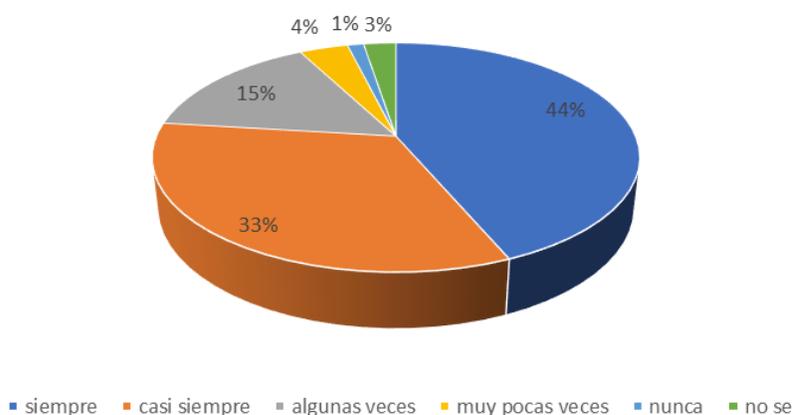


Figura 21. Porcentaje de veces en que docentes incorporan componente evaluativo en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019.

Un 44% de las personas que completaron el cuestionario en línea, indican que siempre incorporan desde el inicio del proyecto, la evaluación de este. Sin embargo, considerando el análisis arrojado a partir de los grupos focales, el componente evaluativo se operacionaliza en la aplicación de instrumentos hacia la población objetivo del proyecto, principalmente al finalizar actividades de educación continua.

La cuantificación que denota la incorporación del componente evaluativo puede estar referido a los aspectos mínimos que solicita el Sistema de formulación de plan presupuesto (SIPRES) al personal docente que formaliza la inscripción de proyectos en las Vicerreectorías, tales como: indicadores, evaluación de los participantes y evaluación de impacto. Estas últimas son completadas de manera muy descriptiva y no hay un seguimiento sobre su ejecución. En este sentido, la comprensión de una gestión por resultados en la población docente se desdibuja entre la deseabilidad de lo que se lee en las formulaciones de los proyectos y las prácticas evaluativas que realmente se ejecutan.

La variabilidad de los resultados demuestra que el componente evaluativo no es transversal en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

c)Usted como docente: ha realizado alguna evaluación (ya sea antes, durante o después) relacionada con su proyecto de Acción Social.



Figura 22. Porcentaje de veces en que los docentes indican haber realizado alguna evaluación

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019.

Los resultados describen que un porcentaje significativo de personas docentes ha realizado algún tipo de evaluación afín con su proyecto. Estas evaluaciones están relacionadas con la valoración o consulta a la población objetivo del proyecto sobre actividades puntuales de éste, tal y como se constata con el análisis de la información derivada de los grupos focales.

Otro aspecto que es significativo, es la poca aplicación e incluso ausencia de prácticas evaluativas en un tercio de las personas participantes, lo que se asocia a la inexistencia de una cultura evaluativa que implique pensar en la evaluación desde la formulación del proyecto, así como acciones afirmativas de los distintos actores de la evaluación presentes en el ciclo del proyecto, condiciones que también aparecen descritas en las intervenciones de las personas participantes en la fase cualitativa.

- d) Usted como docente: realiza acciones de monitoreo y seguimiento constantes al plan de trabajo de su proyecto.



Figura 23. Porcentaje de veces en que docentes realizan acciones de monitoreo y seguimiento

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019.

Más de un 70% de los consultados indican realizar acciones de monitoreo y seguimiento al plan de trabajo del proyecto que tienen a cargo. Este componente refleja una orientación hacia

la acción y ejecución de las actividades propias de cada proyecto, lo cual contrasta con la expectativa de que la VAS por medio del personal asesor, pueda estar más cerca de los proyectos en acciones de acompañamiento y seguimiento directamente en el campo.

e) Usted como docente: ¿Ha participado de alguna capacitación realizada por la VAS en temas de evaluación?



Figura 24. Porcentaje de veces participación docentes en capacitación sobre evaluación

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019.

Alrededor de una cuarta parte de la población indica que ha participado siempre o casi siempre de capacitaciones habilitadas por la VAS sobre el tema de evaluación, sin embargo, es notario que la mayoría de las personas, no han participado de estos espacios formativos. Lo anterior reafirma el resultado de los grupos focales, en cuanto a la necesidad de mayor capacitación en esta área ya que se identifica como una carencia en la gestión de proyectos de acción social.

Los porcentajes mayoritarios pueden considerarse, por un lado, un reflejo de una participación disminuida, pero al mismo tiempo estar relacionados con una oferta limitada ofrecida por la VAS con actividades puntuales y de baja cobertura.

- c. Estrategias y metodologías que sugiere el personal docente consultado, debe implementar la VAS para fortalecer la pertinencia, el monitoreo y la evaluación de los proyectos de acción social.**

Hallazgo 1: Los docentes demandan una mayor cercanía de la VAS con el contexto de los lugares donde se desarrollan los proyectos de acción social. Existe una relación entre el concepto de asesoría y acompañamiento expuesto en la categoría anterior con las acciones prácticas que el personal docente espera recibir de la VAS.

Las estrategias y metodologías que el personal docente espera de la VAS están estrechamente vinculadas a la generación de espacios de acompañamiento a los docentes en el trabajo de campo y en las unidades académicas, tal cual ha sido explicitado por la población docente participante en los grupos focales, los cuales manifiestan que:

*“la estrategias tienen que ser en el plano del seguimiento verdad que se logre eso, para mí es posible en el plano del seguimiento, hay seguimiento de la VAS al cumplimiento de los proyectos, no sé la experiencia de las compañeras pero por lo menos mi experiencia es que usted va con, verdad dentro de la unidad, pero realmente en la VAS no hay... o sea la VAS usted tiene que reportarle si algo cambió, si hay cosas que requieren un trámite que involucra otras personas pero como que exista un seguimiento seguimiento yo creo que las asesoras lo intentan o por lo menos a mí en el proyecto, me dijeron a mí me encantaría, me encantaría poder estar compartiendo con ustedes o invite si van a tener tal actividad pero hasta ahí me parece que es posible para ellos, o sea como una intención de que quisieran compartir en algún espacio de lo que el proyecto involucra pero me parece que las, no se si son los tiempos, las capacidades, las condiciones de trabajo no sé, no se logra” (Docente, grupo focal 3).*

Aunado a lo anterior, el personal de la VAS, también visualiza como una de las principales estrategias, las visitas de campo y la generación de capacidades en evaluación tanto para el personal docente, como a las CAS y las unidades académicas, de manera que se fortalezca el monitoreo y la evaluación de los proyectos de acción social. Estas personas manifiestan como que:

*“Las estrategias y metodologías deben implementar la VAS para fortalecer la pertinencia, el monitoreo y la evaluación de los proyectos de acción social son las visitas de campo a las comunidades y que las comunidades nos visiten y nos cuenten cómo están. Que las voces de las comunidades sean más escuchadas y que haya participación activa las jefaturas de la VAS y que se involucren en ello personalmente y no solo en papel. Cuestionario en línea funcionarios*

*Para fortalecer la pertinencia, el monitoreo y la evaluación de proyectos de acción social, se sugiera que se utilicen estrategias y metodologías tales como: empoderar a las Comisiones de acción Social, capacitaciones a docentes en materia de seguimiento a los objetivos de sus proyectos, capacitaciones del tema de evaluación y monitoreo. Adaptar procesos evaluativos según unidad académica ya que todas las unidades académicas son distintas. Cuestionario en línea funcionarios*

Las menciones referidas por la población participante respecto a las estrategias y metodologías que debe implementar la VAS se sintetizan en la Figura

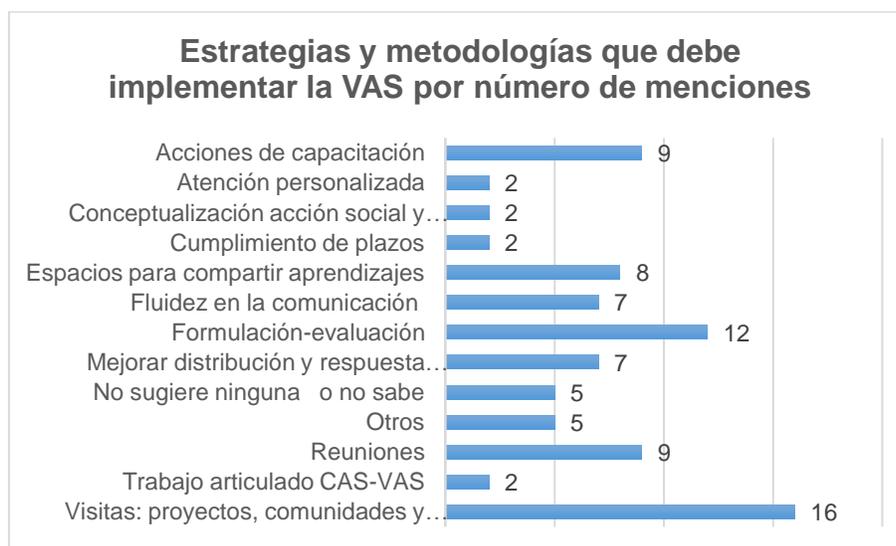


Figura 25. Categorización de las estrategias evaluativas que sugiere el personal docente a la VAS

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019 y grupos focales.

Sobresalen también los temas relacionados con: a) la formulación y la evaluación de proyectos tales como: proyectos elaborados con criterios de evaluabilidad, el diseño de sistema de monitoreo y evaluación de acuerdo con la naturaleza de los proyectos, herramientas y metodologías de evaluación, b) espacios de aprendizajes compartidos entre pares, los diálogos entre comunidades académicas y los espacios de reunión con la misma VAS; c) acciones de capacitación en evaluación, tanto para los docentes como para el personal de la VAS y d) la revisión de la distribución del personal asesor por áreas del conocimiento, así como las condiciones del tiempo de respuesta, cantidad, presencia y ausencia de éstos, de acuerdo con la demanda que el docente lo requiere, tal y como lo manifiestan las siguientes intervenciones de las personas participantes:

*“En primer lugar trabajar juntos, ya que en la Unidades Académicas es donde está el conocimiento especializado. Formar al personal de la VAS en el tema de monitoreo y evaluación, ya que no conocen de este tema. Diseñar un sistema de monitoreo y evaluación, construyendo con los docentes los indicadores. Participante cuestionario en línea*

*En el caso de TCU no hay continuidad en el monitoreo y acompañamiento porque hay cambios de personal constantemente y cada nuevo funcionario trae una visión distinta. Se genera una relación de trabajo muy tensa dado que la unidad académica experimenta una gran confusión. El TCU ha sido el área más crítica de operación de la VAS por el alto nivel de rotación de los funcionarios a cargo de tan importante actividad. . Participante cuestionario en línea*

Hallazgo 2. Los informes anuales de los proyectos inscritos en la VAS se convierten en el principal mecanismo de aseguramiento de resultados, sin embargo, la descripción de lo actuado, resulta limitada para garantizar efectos y resultados.

Al consultar sobre las formas que tiene la VAS para asegurar que sus proyectos logren resultados, la mayoría coincide en que la presentación de informes anuales de los proyectos inscritos es el mecanismo establecido. Sin embargo, la presentación de este documento no asegura por sí mismo, que los resultados se generen.

Además de la primacía del informe anual del proyecto, se identifican otros mecanismos relacionados con los componentes propios de la formulación del proyecto y la diversificación de acciones afirmativas propuestas por la VAS, tal y como se describe en la Figura 26.

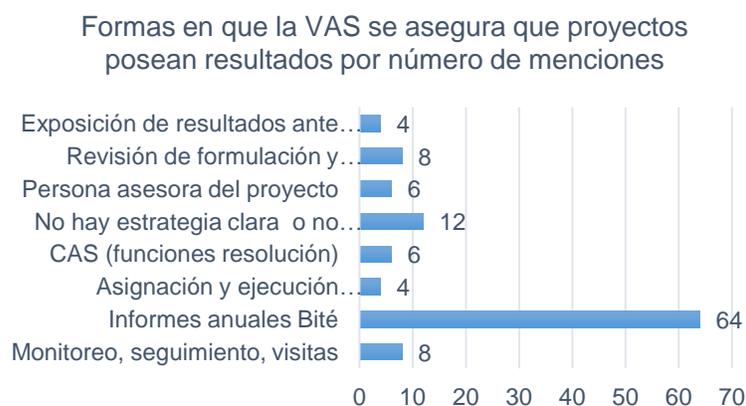


Figura 26. Categorización de las formas en que la VAS se asegura resultados en proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario en línea, febrero-marzo, 2019 y grupos focales.

Aunado a lo anterior, se reporta un desconocimiento y poca claridad en relación con la utilización de la información que se recupera de éstos, el uso y divulgación que se realice hacia sectores externos a la universidad, tal y como lo argumentan las personas participantes en los grupos focales:

*“porque sabemos que hay que hacer un informe en donde se tiene que reflejar todo lo que ha sucedido durante todo el año, ese es el primero que se me viene a la mente, yo creo que ese es el único (risas)”* (docente, grupo focal 2).

*Mediante los informes que se deben presentar en Bité, sin embargo no estoy muy segura que los elementos incorporados en Bité sean los idóneos para que se evidencien realmente los resultados* (docente, grupo focal 4).

*la manera en que se supone que la VAS asegura que los proyectos inscritos logran resultados es con el criterio y exigencia de las Comisiones de Acción Social quienes deben avalar los informes de labores. Pues, aunque el informe de labores es una herramienta obligatoria para dar resultados no garantiza que se logren* (docente, grupo focal 1).

En cuanto a lo percibido por el personal de la VAS, sobre las formas de asegurar resultados, existe coincidencia que es mediante los informes de proyectos, pero también se identifican otros elementos que podrían acercarse a acciones de monitoreo y seguimiento in situ, sin llegar a ser claramente, una política integralmente orientada en la labor ordinaria de las personas asesoras, tal y como lo ejemplifica la siguiente afirmación:

*“ nosotros, es que, tenemos pequeñas aproximaciones de monitoreo, pero aún así, ese monitoreo, para que, para mí tuviera efectos es que yo detecto y tomo decisiones, eh.. y no, no lo veo que sea una constante, digamos se toman decisiones pero para casos específicos, concretos en un texto y en un circunstancia específica, pero no es digamos, no se vuelve política, no se vuelve cultura, verdad y ahí, ahí hay otro tema si no tenemos cultura de planificación mucho menos vamos a tener evaluación, entonces cualquier intento, eh... no es que nazca muerto, pero, pero, pero está en estado vegetativo, que*

*no arranca verdad, no arranca y no arranca (risas), entonces por más respiración artificial, o sea usted lo mantiene por respiración artificial, no porque por sí mismo.*  
(Grupo focall, personal VAS).

2. **Criterio de calidad:** Referida a la valoración que hace el personal docente que realiza proyectos de acción social, de los atributos de los productos o bienes entregados. En la Figura 27, se describe la representación gráfica de las relaciones que se establecieron entre categorías de análisis a partir de los hallazgos en cuanto al criterio de calidad.

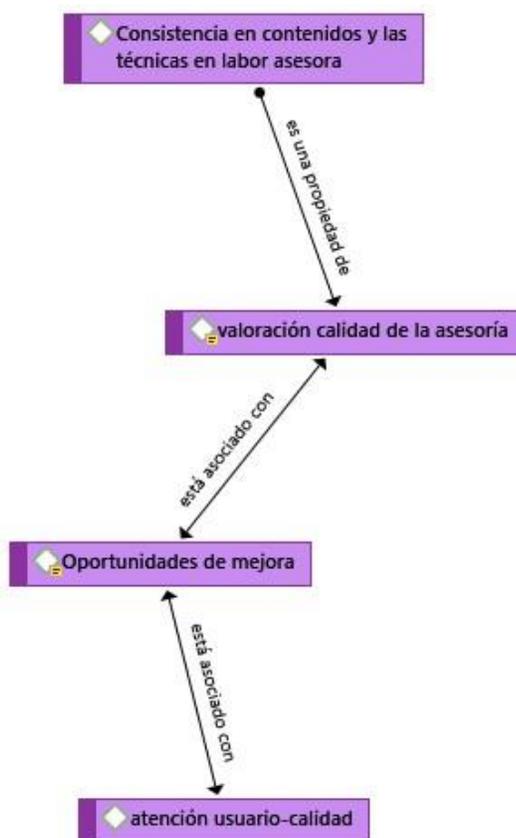


Figura 27. Red de categorías para el criterio de calidad a partir del análisis cualitativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados y análisis cualitativo mediante Atlas ti.

Este criterio se encuentra asociado a los siguientes componentes:

| <b>Calidad</b>   |  |
|------------------|--|
| <b>Categoría</b> | <b>Constructo</b>  |
| Servicio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> </ul> |

Con el propósito de operacionalizar de una manera más aproximada el constructo “satisfacción”, se realizó una adaptación del cuestionario SERVQUAL, (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988) el cual es un instrumento ampliamente utilizado para la medición de la calidad de un servicio. En este sentido se establecieron las siguientes dimensiones:

- Elementos tangibles: todo lo que pueda observar y tocar: instalaciones y su mantenimiento, equipamiento, presentación del personal
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa: acierto y precisión; ausencia de errores.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Empatía: el contacto, la comunicación y el trato recibido
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por las personas funcionarias de la instancia y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

Los resultados denotan los siguientes hallazgos de acuerdo con cada dimensión:

**1.1. Elementos tangibles:** se incorporan aquellos relacionados con los sistemas de información, equipo tecnológico y espacios físicos con que cuenta la VAS, para la atención de los usuarios y la gestión de sus proyectos.

Hallazgo 1. Los sistemas de gestión de la información (Bité, Kané, busca tcu) facilitan la ejecución de los proyectos de acción social.

La VAS pone a disposición del personal docente varios sistemas de gestión de la información como lo son el Sistema Bité, al cual tienen acceso las personas responsables de proyectos inscritos, las coordinaciones de acción social, las jefaturas administrativas y las personas funcionarias de la propia VAS.

Este sistema cuenta con los siguientes módulos: componentes de la formulación del proyecto, aprobación y ejecución presupuestaria e informe de labores anuales del proyecto. También tiene habilitada la opción de reportes.

También se utiliza el sistema Kané y el “Busca TCU” que son exclusivos para los procesos de matrícula de los trabajos comunales universitarios (TCU).

En la Figura 28, se muestra la valoración que hizo el personal docente, sobre los sistemas de gestión de la información de los proyectos de Acción Social (Bité, Kané, Busca TCU) y la ejecución de los proyectos de acción social.

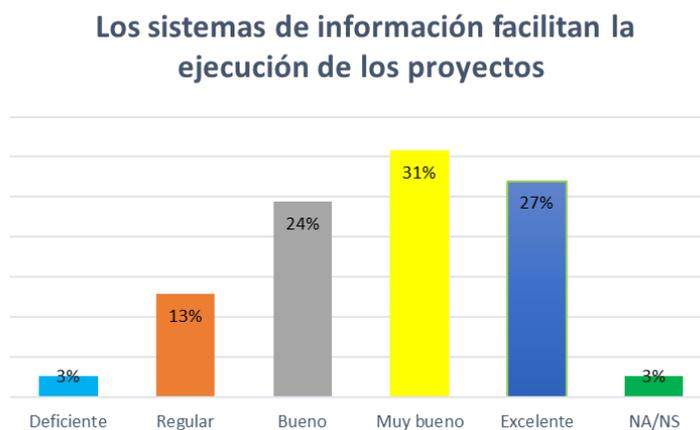


Figura 28. Valoración del personal docente respecto a los sistemas de información de la VAS.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados

Los datos muestran una valoración positiva en la utilidad de los sistemas de información que la VAS ponen a disposición de los docentes. Sin embargo, algunos docentes han descrito, las inconsistencias entre el sistema bité y el sistema SIPRES, principalmente éste último utilizado a nivel institucional para todos los proyectos que se formulen en la Universidad de Costa Rica, independientemente de la actividad sustantiva a la que pertenezcan. También se hizo evidente en los grupos focales, la visión crítica respecto a la utilización de los datos generados a partir de los informes anuales de los proyectos y su divulgación a la comunidad nacional.

**Hallazgo 2:** Existe un desconocimiento sobre el servicio de préstamo de equipo de cómputo para las personas docentes que realizan proyectos de acción social.

Los datos demuestran que la mayoría de las personas (67%) no saben o desconocen si los equipos de cómputo se adecuan a las necesidades del personal docente. Esto refleja que tal servicio no ha sido utilizado o no se reconoce como parte de los servicios que otorga la VAS para apoyar la gestión de los proyectos. Lo anterior contrasta con un 15% que indica este equipo si está conforme a los requerimientos o necesidades. Ver Figura 29.

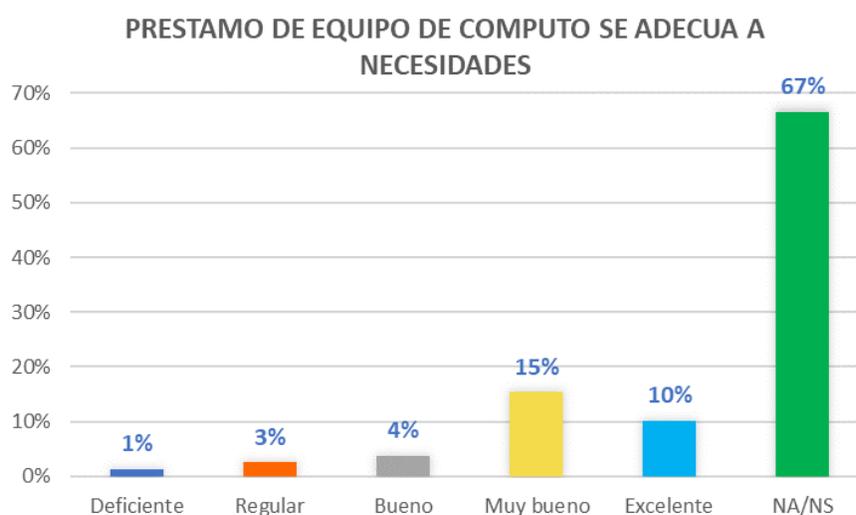


Figura 29. *Valoración del equipo de cómputo que se habilita para préstamo*  
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados

Hallazgo 3: La valoración general de las instalaciones físicas de la VAS es positiva. Sin embargo, ésta disminuye en relación con aspectos específicos tales como espacios para reuniones, atención de consultas y señalización.

En relación con la valoración de las instalaciones físicas de la VAS, se consultó respecto a tres elementos a saber:

- las instalaciones físicas de la VAS son adecuadas para la atención de los usuarios
- el espacio para resolver consultas o atender reuniones es adecuado
- La información respecto a la ubicación de los distintos espacios internos de la VAS, es clara para los usuarios

La valoración de las instalaciones físicas es positiva, siendo que la mayoría de las personas lo califica entre excelente, muy bueno y bueno. A pesar de esta afirmación, llama la atención que un 21% la haya valorado de manera deficiente o incluso no posea información suficiente para valorar o indique que el enunciado se no aplique a la situación descrita, lo que podría estar relacionado con la no asistencia del personal docente a la VAS para trámites y gestiones relacionadas con la ejecución de los proyectos y la utilización de otros canales que les permita solventar lo que requieran o el envío de la documentación por medio de los servicios de mensajería con que cuentan las unidades académicas e incluso la sección de correos de la institución.

### Valoración instalaciones físicas

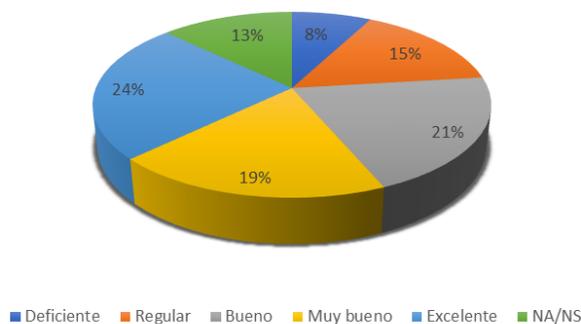


Figura 30. Valoración de instalaciones físicas por parte de los docentes

Fuente: elaboración propia a partir de resultados

Aunado a lo anterior, se denota en la Figura 31, que cerca de un 47% considera que los espacios de atención de consultas o reuniones son regulares, deficientes o no saben, lo que evidencia la percepción del personal docente cuando transita por la VAS para reuniones o el desconocimiento de tales condiciones, es decir que no haya un desplazamiento del personal docente hacia la VAS para participar en reuniones o temas afines.

### Espacios para consultas y reuniones

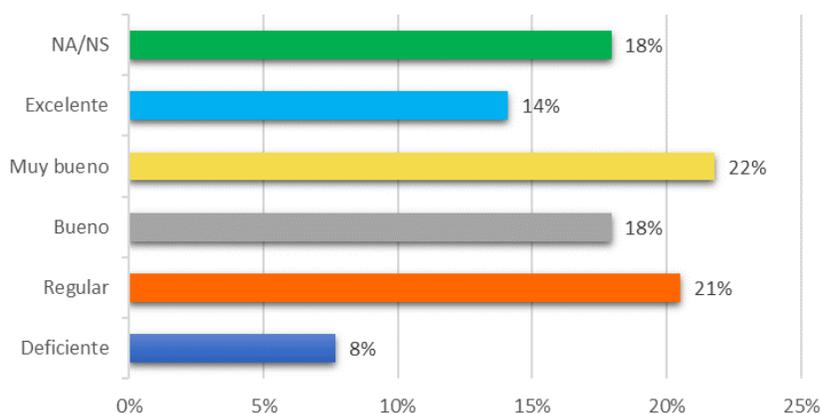
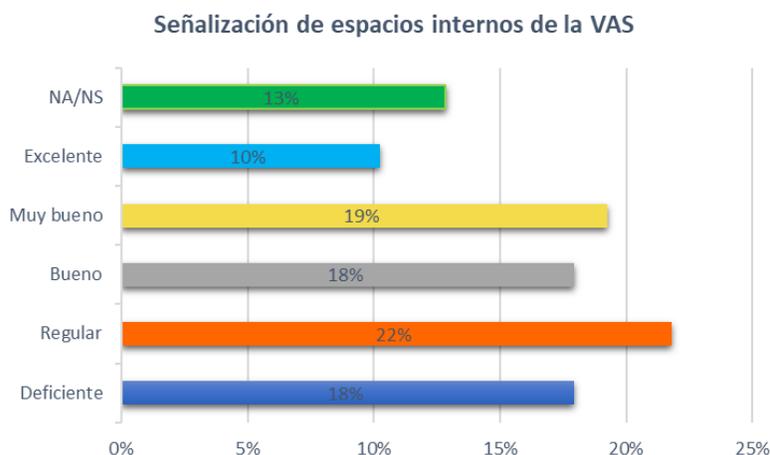


Figura 31. Valoración de los espacios para reuniones y atención de consultas

Fuente: elaboración propia a partir de cuestionario en línea

También es de considerar que un 54% emite una valoración positiva de tales espacios, sin embargo, la dispersión de los datos puede evidenciar oportunidades de mejora en este aspecto para garantizar una satisfacción en la atención de las personas usuarias de la VAS.

En cuanto la señalización de los espacios a lo interno de la VAS, los resultados indican una valoración mayoritariamente regular, que coincide con la segunda valoración en términos porcentuales, más significativa del ítem anterior, relacionado con los espacios físicos para reunión y atención de consultas. Ver Figura 32.



*Figura 32.* Valoración de la señalización de espacios físicos en la VAS

Fuente: elaboración propia a partir de resultados

1.2. **Fiabilidad:** se valoran los servicios otorgados en los ámbitos de la asesoría académica, presupuestaria y otras acciones de acompañamiento docente.

Hallazgo 1. Las características de los servicios otorgados por la VAS en el ámbito presupuestario y académico incorporan elementos de precisión y uniformidad, sin embargo, no llegan a ser altamente fiables en su mayoría.

Tal y como se denota en la Figura 33, el personal docente se muestra satisfecho con las características de la asesoría recibida, principalmente en cuanto a la atención de sus necesidades.

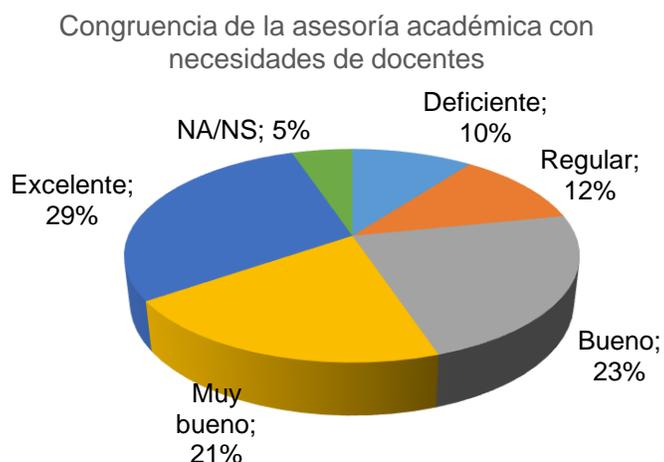


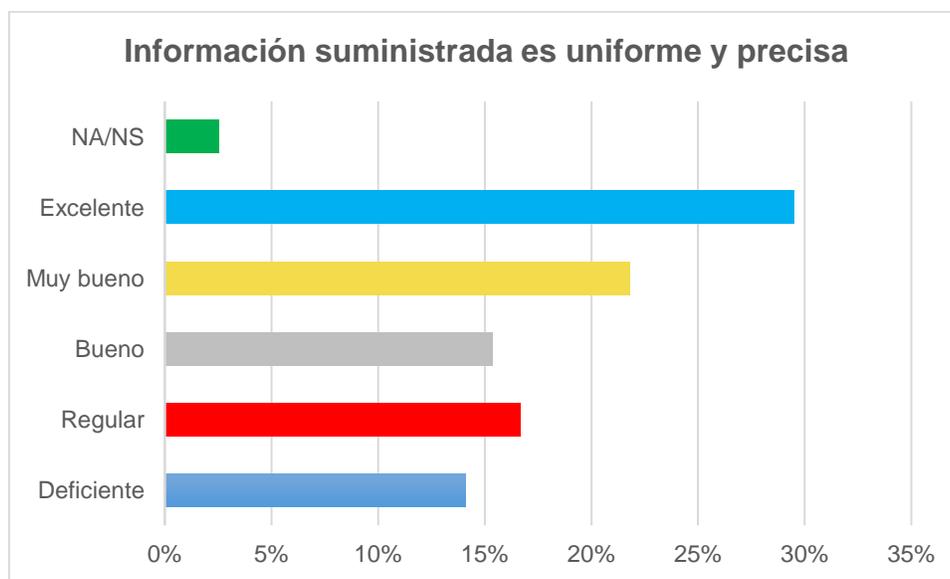
Figura 33. Valoración de la congruencia entre la asesoría académica recibida y las necesidades docentes

Elaboración propia a partir de resultados.

Un tercio no encuentra coherencia entre la asesoría académica y las necesidades lo que afecta claramente la calidad de los servicios otorgados y su pertinencia. Esto se complementa con las afirmaciones recuperadas en los grupos focales donde se indica un desconocimiento del servicio de asesoría, donde una persona manifiesta que: *“Comenzando porque ni siquiera sabía que en la VAS brindaban "asesorías". En mi caso el apoyo de la VAS ha sido relacionado con consultas que yo hago, pero en ningún momento he sabido nada ni he tenido ninguna realimentación, ni he sido convocada a algún tipo de actividad relacionada directamente con mi proyecto o con los proyectos de la Unidad Académica. O sea, no tengo experiencia alguna de asesoría por parte de la VAS, ni tampoco de acompañamiento, eso si, la mayoría de las consultas han sido resueltas. Entonces sugeriría que primero hay que visibilizar de alguna manera que la VAS hará asesoría y acompañamiento y en qué consistirá, para que uno como proyectista sepa con qué puede contar de cómo y para qué estamos accionando”*. (Docente, grupo focal 3).

**Hallazgo 2:** La uniformidad y precisión de la información que brinda la VAS mediante los procesos de gestión académica y administrativa, así como la agilidad en la atención oportuna de sus usuarios, son dos de las condiciones que más restan en los ítems consultados en la dimensión de fiabilidad.

En cuanto a la uniformidad y precisión de la información otorgada en los procesos de asesoría y acompañamiento a los responsables de proyectos, un 29% la considera como excelente y 22% como muy bueno, lo que denota una fortaleza en cuanto a la credibilidad de los datos, sin embargo, hay 31% la califica de regular a deficiente. Esta tendencia en la variabilidad de los resultados en algunos ítems puede mostrar la diversidad de estilos y procedimientos que el personal de la VAS aplica en la gestión de los proyectos.



*Figura 34.* Valoración de la uniformidad y precisión de la información proporcionada por la VAS.

Elaboración propia a partir de resultados.

En similares condiciones está la valoración respecto a la agilidad y cuan oportuno son los procesos de gestión académica y administrativa que realiza el personal de la VAS en la atención del personal docente. Esta gestión académica y administrativa, está relacionada con el concepto de asesoría descrita en los grupos focales como: *“la asesoría es de presupuesto y es en el que yo sí he sentido, me he sentido bastante asesorada, porque ahí nos dejaron los números de los dos funcionarios y entonces ajá, y entonces yo los llamo bastante para consultar sobre el presupuesto a ellos dos pero directamente al asesor que tenemos yo creo que solo hemos tenido comunicación en una vez en todo el año, y desconocía un poco el tema entonces llamé directamente a los de presupuesto”* (docente, grupo focal 2).

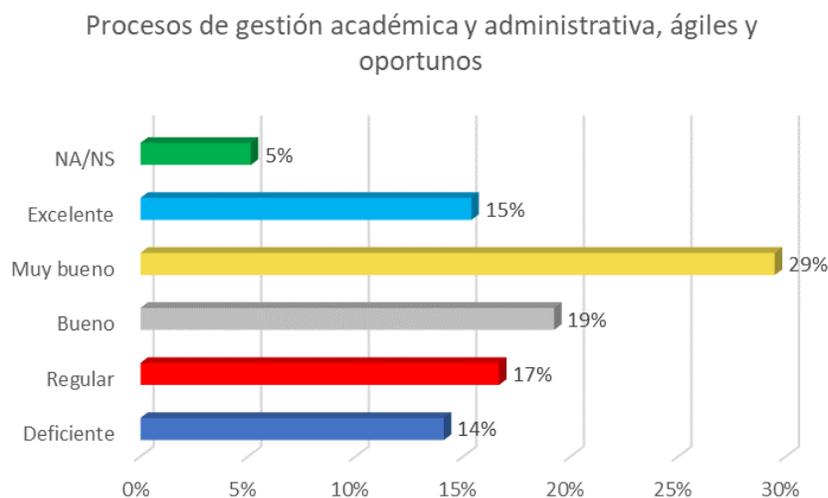
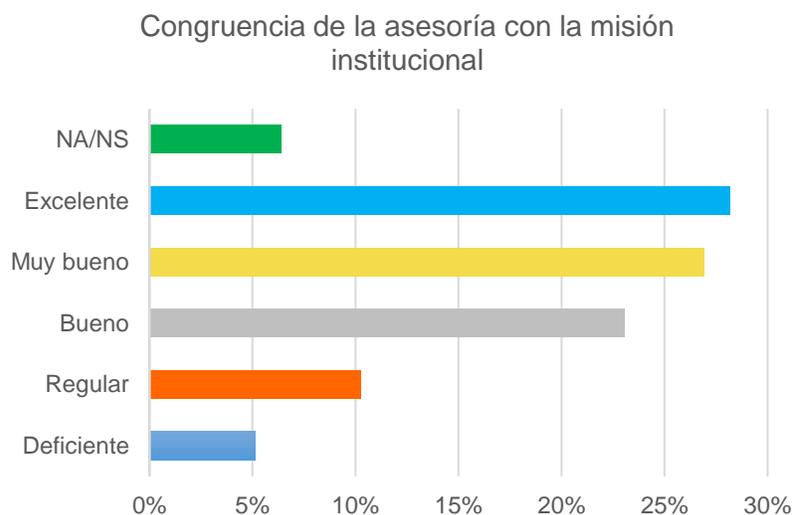


Figura 35. Valoración de los procesos de gestión académica y administrativa.

Elaboración propia a partir de resultados.

Según se denota en las Figuras 35 y 36, el personal docente valora positivamente la congruencia entre la asesoría académica y administrativa que realiza el personal de la VAS y la misión institucional asignada a ésta, la cual le otorga a la Vicerrectoría, un rol de promoción, gestión y articulación del desarrollo de la Acción Social de la UCR mediante el apoyo académico, administrativo y financiero dirigido a las unidades académicas.



*Figura 36.* Valoración de la congruencia entre la asesoría del personal de la VAS y su misión institucional

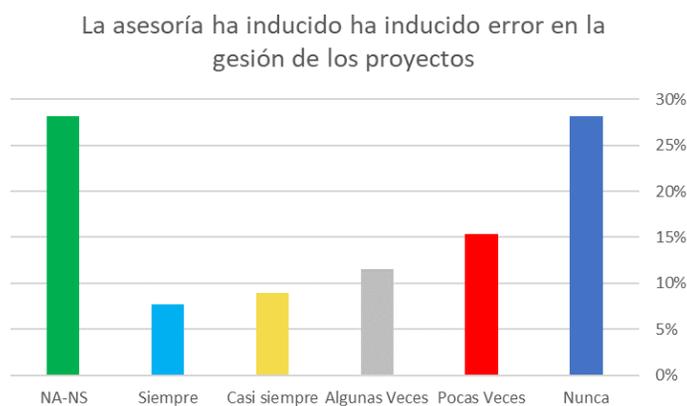
Elaboración propia a partir de resultados.

En cuanto a la valoración de las capacitaciones realizadas, así como la presencia de errores o la inducción a éstos en la gestión de los proyectos desde la VAS, según los datos mostrados en las Figuras 37 y 38 a pesar de que ambas presentan los mayores porcentajes en la escala “bueno y muy bueno” (para el caso de la primera) y de nunca o pocas veces (en el caso de la segunda), son los ítems con mayor porcentaje en cuanto a la opción “no aplica” o “no sabe”. Esto podría estar relacionado con una tendencia hacia la deseabilidad de las respuestas y con los pocos espacios de capacitación identificados por el personal docente, de acuerdo con los datos recuperados de las técnicas cualitativas.



*Figura 37.* Valoración de la pertinencia de las capacitaciones de la VAS

Elaboración propia a partir de resultados.



*Figura 38.* Valoración de inducción a error por parte de la asesoría

Elaboración propia a partir de resultados.

**1.3. Capacidad de respuesta:** incorpora la valoración sobre la planificación del trabajo que permita atender con diligencia las solicitudes y necesidades planteadas por el personal docente y el tiempo de respuesta.

Hallazgo 1: La disposición del personal de la VAS a colaborar con la resolución de solicitudes y necesidades relacionadas con los proyectos es reconocida positivamente, sin embargo la capacidad de respuesta se ve disminuida por los tiempos transcurridos y la poca certeza del cumplimiento de plazos.

En este apartado se consultó a la población docente sobre los siguientes aspectos:

- Si las actividades de asesoría y acompañamiento del personal asesor de la VAS, se realiza de acuerdo con lo planificado. En la Figura 39, se muestran que las valoraciones fueron mayoritariamente entre excelentes, muy buenas y buenas, sin embargo, el siguiente porcentaje significativo fue el de la respuesta “no aplica” o “no sabe”, lo que podría denotar un desconocimiento sobre los procesos de asesoría, tal como se analizaron para el criterio de pertinencia.

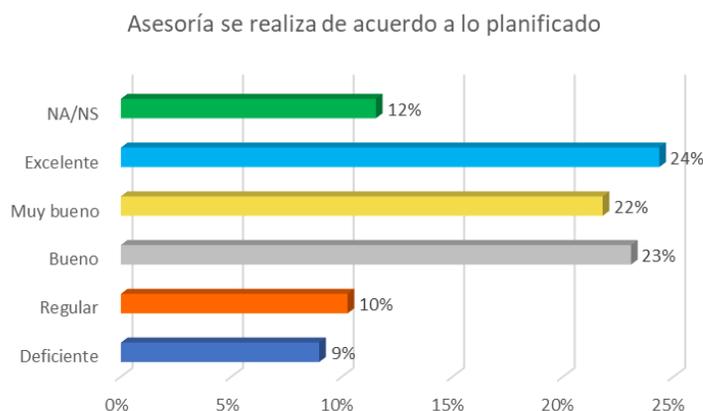


Figura 39. Calificación de la recepción de la asesoría de acuerdo con lo planificado  
Elaboración propia a partir de resultados.

La valoración sobre la diligencia ofrecida por las personas funcionarias de la VAS, en los servicios que otorgan, es mayoritariamente muy positiva, lo que denota competencia en la resolución de los trámites y gestiones relacionadas con la ejecución de los proyectos. Ver Figura 40.

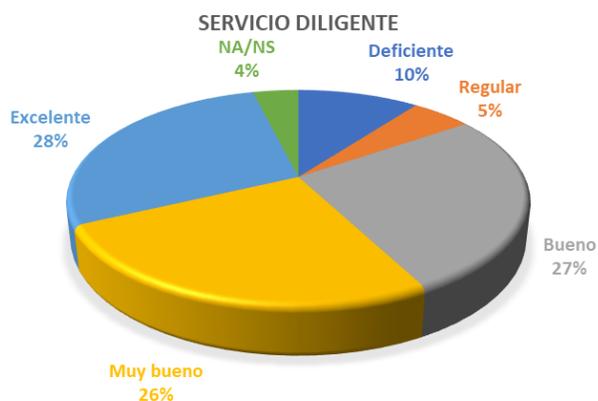
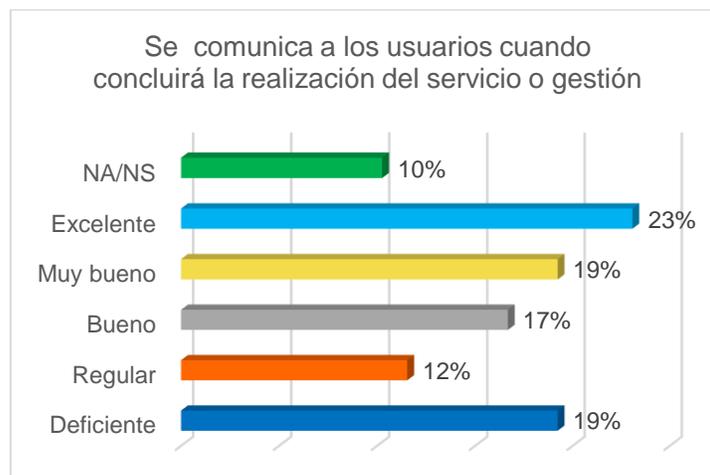


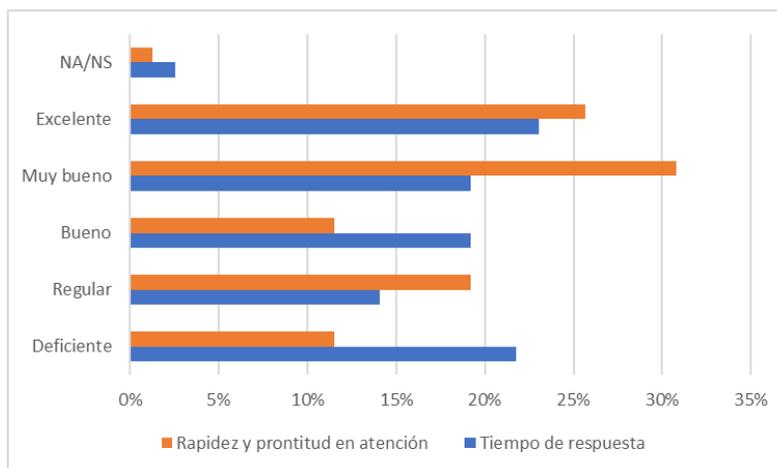
Figura 40. Valoración del personal docente sobre la diligencia del servicio recibido  
Elaboración propia a partir de resultados.

La comunicación del personal de la VAS sobre la conclusión del servicio o gestión solicitada por las personas docentes recibe una valoración disonante, puesto que un 23% indica que es “excelente”, sin embargo para 19% es deficiente según se denota en la Figura 41, lo que permite evidenciar que la capacidad de respuesta y los elementos de planificación no son homogéneos. Lo anterior puede ejemplificarse con una de las participantes del grupo focal donde se indica que *“la vas debería de decir un tiempo máximo de respuesta, esa respuesta nos afecta a nosotros los docentes de manera directa. Establecer un tiempo prudente y necesario y que la docente lo sepa, que tenga certeza de la respuesta. Descritas en algún lugar y ser de conocimiento de ambos bandos. Calidad tiempo de respuesta mínimo “ambos bandos”*.



*Figura 41.* Valoración sobre la expectativa de conclusión del servicio o gestión  
Elaboración propia a partir de resultados.

El tiempo de respuesta es calificado en porcentajes similares tanto de manera excelente como deficiente. También tiene relación con el tiempo de respuesta, la rapidez y prontitud de la atención telefónica, electrónica y presencial del personal de la VAS, la cual tiene una valoración mayoritariamente positiva. Ver figura 42.



*Figura 42.* Calificación de los docentes sobre tiempo de respuesta y prontitud en atención

Elaboración propia a partir de resultados.

Sin embargo, los datos aportados en los grupos focales, permiten ahondar en la comprensión de la valoración que se realiza sobre estas características, según se menciona a continuación:

*“Estamos incursionando en acción social y hemos sentido el proceso desordenado, con muchas dificultades para comunicarnos con las personas de la VAS e incertidumbre en el largo proceso para la inscripción del proyecto” (docente, participante grupo focal 3.)*

*“Asesoría académica no es oportuna, no es inmediata, muchos cambios personales de asesoría, el tiempo de respuesta no es positivo. Tenemos dificultad para renovarlo, la atención no es inmediata” (docente, participante grupo focal 2.)*

**1.4 Empatía:** valora aspectos relacionados con el trato asertivo, la comunicación y la comprensión de las necesidades de las personas docentes por parte del personal de la VAS.

Hallazgo 1: El trato asertivo y la empatía de las personas funcionarias de la VAS hacia las necesidades del personal docente se muestra como una fortaleza en el servicio otorgado.

Los dos aspectos que mayor valoración muestran como “excelentes” son el trato asertivo del personal y el esfuerzo por comprender las necesidades del personal docente. Ver Figuras 43 y 44.



Figura 43. Calificación del trato recibido  
Elaboración propia a partir de resultados.

En cuanto a la valoración sobre la atención personalizada y la comprensión de las necesidades particulares que ofrece la VAS a sus usuarios, ambas condiciones muestran consistencia en los porcentajes de cada una de las escalas siendo que la mayoría lo califica como excelente y muy bueno.

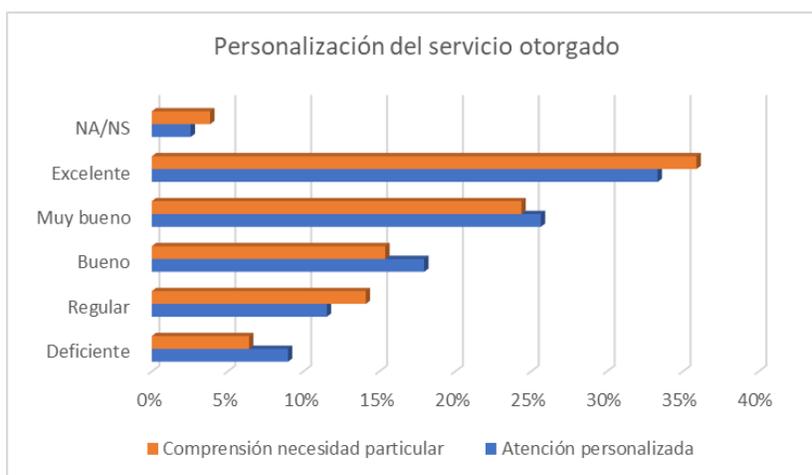


Figura 44. Valoración de la personalización del servicio recibido  
Elaboración propia a partir de resultados.

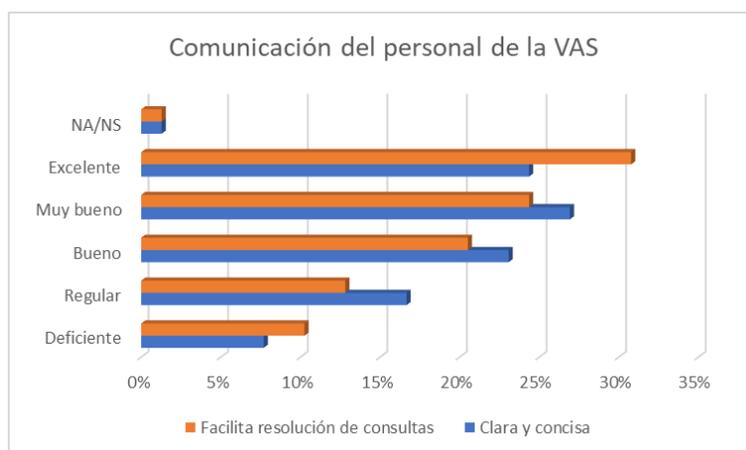
Mientras que aspectos relacionados con la claridad de la comunicación entre el personal de la VAS y sus distintos usuarios en la comprensión y resolución de consultas reflejan porcentajes significativos en la calificación “regular y deficiente”. Algunas de las valoraciones expresadas por las personas participantes fueron:

- *“Canal está abierto, el problema es el tiempo de respuesta. Me encanta la transparencia que me indiquen que no sabe y que va a tratar de buscar como ayudar.*
- *debería de haber una comunicación muchísimo más activa verdad no tan reactiva, no esperar que vengan a ya cuando la cosa está casi explotando digámoslo así sino la idea es que de alguna forma con este proceso y otros procesos dentro de la misma VAS se pudiera evidenciar que la, el acompañamiento y la asesoría tiene que ser*

*durante todo el ciclo del proyecto y con una incidencia distinta por ejemplo los docentes que ya tienen años de hacer acción social a los que están empezando*

- *Más comunicación eficiente, estandarización y que no sea suerte tener a alguien con buena voluntad o buen perfil*
- *hay una carencia ahí también digamos en el sentido de que los cambios ocurren pero no se comunican*
- *Que las comunicaciones lleguen a tiempo, tomando en cuenta las distancias de las sedes, que cuando se brinden cambios en los procesos que sean comunicadas a tiempo”.*

En la Figura 45 se refleja como la comunicación del personal de la VAS facilita la atención y resolución de consultas, en su mayoría con instrucciones claras.



*Figura 45. Valoración sobre la comunicación del personal de la VAS hacia docentes*  
Elaboración propia a partir de resultados.

**1.5 Seguridad:** consulta sobre los conocimientos mostrados por las personas funcionarias en la atención y solución de situaciones relacionadas con la puesta en marcha de proyectos de acción social y la confianza que éstos generan.

Hallazgo 1. El conocimiento mostrado por el personal de la VAS genera legitimidad y credibilidad en las acciones que realiza la VAS y por ende influye en la satisfacción de la calidad de los servicios ofrecidos hacia esa población.

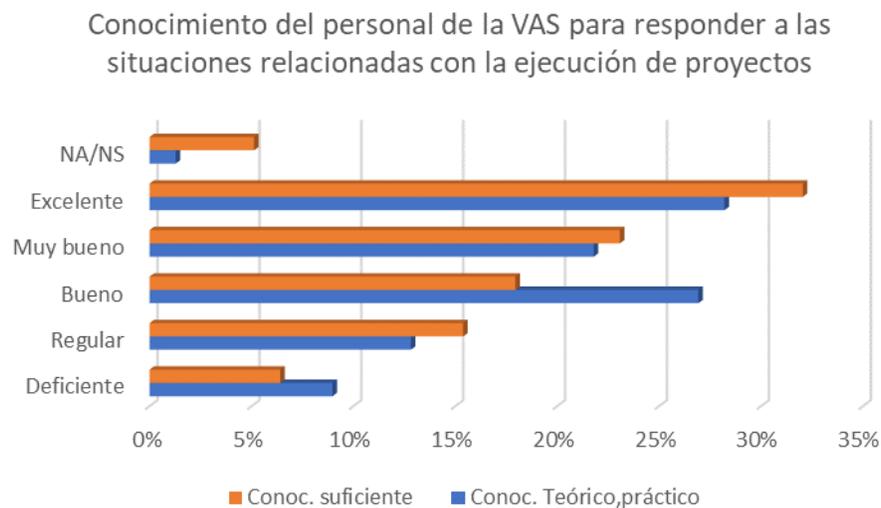
Tal y como se muestra en la Figura 46, se valora como suficiente el conocimiento que posee el personal de la VAS para responder a las necesidades e inquietudes que plantean los distintos usuarios. Sin embargo, en cuanto a los conocimientos teóricos y prácticos del personal asesor de la VAS, muestran porcentajes más distribuidos en las distintas escalas, siendo calificada más “deficiente” que el conocimiento general, lo anterior puede estar relacionado con los cambios del personal asesor al que han hecho referencia las personas participantes en los grupos focales y la curva de aprendizaje que esto representa al pasar un proyecto de una persona a otra que recién ingresa a la VAS, o que ha estado vinculada a otras modalidades de acción social distintas a las del proyecto asignado.

*“El personal es atento, siempre son serviciales y procuran colaborar con las personas de colaboradoras y responsables de los proyectos, no obstante se trata de un acompañamiento operativo (dedicado a asuntos administrativos que garantizan la adecuada ejecución presupuestaria), el cual es muy necesario y valioso. No obstante, la asesoría de un proyecto debe ser sustantivo y permitir mejoras de fondo en el proyecto, por lo cual se requiere que sea una persona que pueda dialogar desde una perspectiva académica con los proyectos.*

*Comunicación real y asertiva, que la persona de la asesoría posea conocimientos y formación en las áreas de desarrollo del proyecto para que contribuya con aportes y recomendaciones al mismo, que puedan conocer las iniciativas in situ, las condiciones reales de cada proyecto y las condiciones de cada responsable con respecto a la realidad.*

*Que no cambien a las personas que dan acompañamiento en las sedes con tanta frecuencia porque en ocasiones ni siquiera se llegan a conocer cuando ya las cambian.*

*Que sea la persona que se consulta y que tenga conocimiento del tipo de detalles. Que me faciliten, no que me lo compliquen, “bailarme el sistema”, busco un camino para resolver*



*Figura 46.* Valoración sobre el conocimiento del personal VAS para solución situaciones  
Elaboración propia a partir de resultados.

Se puede afirmar con los resultados mostrados en la Figura 47, que los niveles de confianza en la atención brindada por las personas funcionarias de la VAS, son altos, entre un 31% y 26% los más representativos. Sin embargo, esta confianza puede verse disminuida por las otras dimensiones evaluadas como el tiempo de respuesta y la consistencia en contenidos y técnicas de la asesoría otorgada.



*Figura 47.* Calificación sobre la confianza transmitida por la VAS en la atención de usuarios

Elaboración propia a partir de resultados.

En este sentido, la valoración en los grupos focales contrasta con los datos cuantitativos, tal y como expusieron las personas participantes quienes manifestaron que:

*“Cuatro años algo cambió: capacidades personales: capacidad de gestión de la Vas, muchos cambios en las asesorías afectan la gestión de los proyectos. Es más la excepción que la regla, los tiempos de respuesta, consumen lo administrativo, sin embargo existe una disposición de las personas, reacomodo de la organización y jefaturas. En la escalada para la resolución del problema, está otro asesor que le puede ayudar”.*

*“pues yo tendría que decir que ese papel (refiriéndose a la asesoría) es muy variado en función de qué como ya les comenté antes nos han cambiado de manera frecuente la persona que nos asesora entonces eso hace que yo no pueda dar como una respuesta homogénea porque es muy, muy diferente, de pronto una persona que llevaba con nosotros años a alguien que recién está empezando eh... si he tenido por ejemplo a las asesorías que he tenido por ejemplo cuando trabajamos con “X” eh... yo lo sentía así la verdad como, como, como mucho compromiso de atender y de resolver y de, e incluso hicimos bueno algo que yo no sé a nivel de trabajo cada vez es más normal hacerlo pero más invasivo que es hasta pasarnos celulares y resolver cosas de emergencia por Whatsapp”.*

Hallazgo 2. Los mecanismos para que las personas usuarias de la VAS realicen reclamos o indiquen aspectos por mejorar en los servicios que presta son deficientes.

Otro de los aspectos evaluados tiene que ver con la existencia de mecanismos accesibles a los usuarios de la VAS, para registrar reclamos u oportunidades de mejora en los procesos de asesoría, acompañamiento académico y administrativo.

Al respecto, según se muestra en la Figura 48, existe una deficiencia en la identificación de tales mecanismos o un desconocimiento por parte de la población que participó de la evaluación. En este sentido, la carencia de procedimientos para que las personas presenten reclamos o situaciones que mejorar en la atención que presta la VAS, puede influir en la percepción de la transparencia e imparcialidad con que se resuelven las disconformidades del servicio otorgado

y por ende se aminore también su credibilidad en cuanto a la calidad con que se realizan sus funciones. Muestra de ello es lo que indica una persona docente :“No les caigo bien cuando se señala el registro y la trazabilidad de la información, no recibí la asesoría a tiempo”.

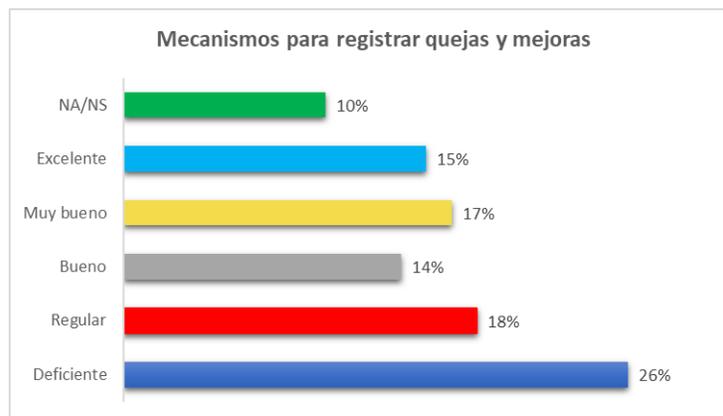


Figura 48. Valoración sobre mecanismos para presentar reclamos  
Elaboración propia a partir de resultados.

Finalmente, en una escala de 1 a 5, el grado de satisfacción, en términos generales que el personal docente muestra en relación con los servicios que otorga la VAS es positiva, siendo en la escala de 4 con un 44% de la población que participó del cuestionario en línea, tal y como se muestra en la Figura



Figura 49. Satisfacción general de los servicios ofrecidos por la VAS  
Elaboración propia a partir de resultados.

En cuanto al grado de cumplimiento de criterios técnicos de calidad en los procesos de asesoría y acompañamiento, se retoman a partir de las dimensiones de *capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad* que forman parte del constructo “satisfacción”, analizado líneas arriba y que en síntesis refiere un grado moderado en la seguridad y fiabilidad principalmente por la no uniformidad de los procedimientos entre los equipos profesionales de la VAS. En cuanto a la capacidad de respuesta, se reconoce una legitimidad en el conocimiento que poseen las personas funcionarias de la VAS, sin embargo, se evidencia una limitación en cuanto a los tiempos de respuesta de las gestiones que se solicitan a la Vicerrectoría, lo que denotaría un grado de cumplimiento de moderado a bajo.

Asimismo, en cuanto al porcentaje de docentes que percibieron que el personal de la VAS muestra interés en apoyarlo durante la ejecución del proyecto, cerca del 36% lo califica muy positivamente (en la escala excelente), siendo esta característica asociada a la dimensión de empatía y trato asertivo.

Para complementar el análisis del criterio de calidad, se consultó al personal docente y funcionarios VAS, ¿qué oportunidades de mejora en los procesos de asesoría y acompañamiento académico y administrativo del personal de la VAS, recomendaría?

Los resultados denotan una concentración de las 95 menciones organizadas en cinco temáticas a saber:

- a. *Perfil de asesoría: funciones, roles y potestades*: es una constante la demanda por una mayor proactividad de la función de acompañamiento y asesoría hacia los docentes y la modificación de los contenidos de esa función hacia aspectos metodológicos y conceptuales relacionados con la acción social. También se reitera la necesidad de revisar las potestades que asume el personal asesor y las funciones otorgadas a las comisiones de acción social.
- b. *Seguimiento, acompañamiento y evaluación a los proyectos*: se reitera la petición de un acercamiento constante hacia el personal docente más allá de la gestión administrativa, así como la necesidad de mantener contacto con comisiones de acción social, propiciar espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre proyectos.

- c. *Eficiencia en la gestión de la acción social*: la principal situación que se registra por mejorar es el tiempo de respuesta de las solicitudes y consultas que realiza el personal docente y la dificultad de localizar al personal asesor. Otros aspectos mencionados son la necesidad de simplificar trámites, diligencia en los procesos, unificación de sistemas de información con otros a nivel institucional
- d. *Procesos formativos*: Se recomienda realizar capacitaciones de aspectos metodológicos, conceptuales y operativos relacionados con el ciclo del proyecto de manera permanente
- e. *Sedes regionales*: Indican la necesidad de contar con más presencia de la VAS en las sedes, lo que implica una calendarización de visitas más continua y la disposición de recursos financieros y humanos para la realización de acción social desde estas unidades académicas.

**3. Criterio de eficiencia:** referido a la forma en cómo se organizan los insumos y procesos en los ámbitos de gestión presupuestaria, gestión de la comunicación y gestión organizacional, para el logro de los objetivos de la VAS.

La Figura 50, muestra la red de relaciones entre las categorías asociadas al criterio de eficiencia partir de los resultados encontrados. Se denotan categorías vinculadas con los criterios de pertinencia (planificación acción social y perfil de asesoría) y calidad (simplificación de trámites) sin embargo, éstas tienen relación con el alcance final de la eficiencia en la gestión de la propia VAS.

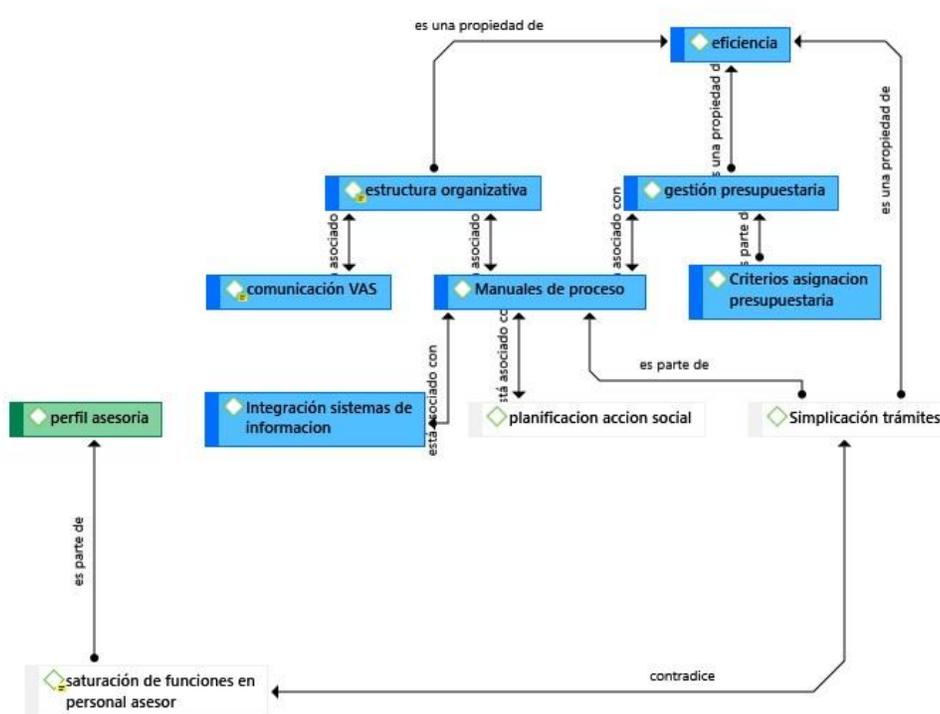


Figura 50. Red de relaciones para el criterio de eficiencia a partir de la categorización del análisis cualitativo

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados y análisis cualitativo mediante Atlas ti.

Se presentan a continuación los hallazgos de acuerdo con los ámbitos especificados en la interrogante principal del criterio de eficiencia a saber:

### 1.1. Gestión presupuestaria

Se consultó a la población docente respecto a los siguientes aspectos:

- asignación presupuestaria con base en criterios definidos.
- simplificación de los procesos administrativos
- mecanismos e instrumentos de apoyo para una gestión eficiente de los proyectos.
- sistemas de información como soporte para una gestión eficiente de los recursos.
- existencia de recursos humanos y financieros suficientes para realizar sus objetivos.

Hallazgo 1: Los sistemas de información y otros mecanismos e instrumentos tales como circulares, resoluciones y formatos, son dos apoyos que sobresalen para los docentes como herramientas que facilitan una gestión eficiente de los recursos.

Los resultados se visualizan en la Figura 51, la cual agrupa estas cinco dimensiones y donde sobresale una valoración mayoritariamente positiva en todos los aspectos. Sin embargo, en cuanto a la asignación presupuestaria con base en criterios, es significativo el porcentaje de personas que indican no saber si la VAS utiliza algún criterio respecto a tal asignación.

La simplificación de trámites y la suficiencia de recursos son valoradas de manera intermedia, con los porcentajes más significativos en la escala “algunas veces”. Aunado a lo anterior, se refleja que tanto los sistemas de información como la instrumentalización que la VAS pone a disposición del personal docente o administrativo que tiene a cargo proyectos de acción social, son dos de las dimensiones que se identifican con mayor presencia en la valoración realizada.

En este sentido, se reconoce como parte de la revisión documental, que la VAS cuenta con el Sistema de Gestión de Proyectos de Acción Social Bité, el cual facilita la consulta y el monitoreo de la ejecución presupuestaria de cada presupuesto asignado a los proyectos vigentes, siendo al mismo tiempo, una herramienta que busca facilitar la eficiencia de los recursos financieros asignados. A este sistema tienen acceso las personas directoras de las unidades académicas, coordinadoras de acción, coordinadoras de proyectos y jefaturas administrativas, por lo cual muestra una cobertura de los distintos roles y niveles de responsabilidad para la rendición de cuentas, en el ámbito presupuestario.

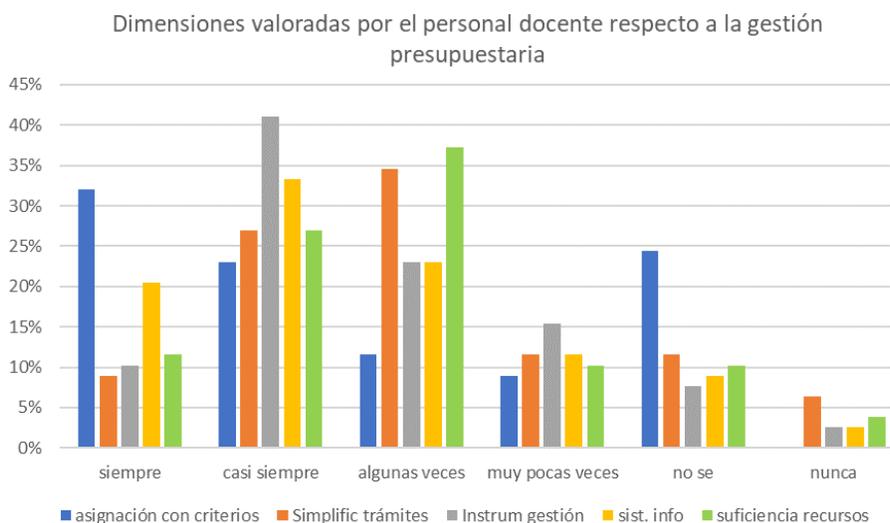


Figura 51. Calificación de aspectos de la gestión presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados

Otros instrumentos de gestión lo conforman, las charlas sobre presupuesto facilitadas por personal de la Sección Administrativa y las directrices y circulares emitidas por la VAS a la comunidad universitaria en esta materia, tal y como lo refiere una de las intervenciones de una persona docente participante del grupo focal:

*“bueno nosotros recibimos por la VAS, bueno en Odontología una, un curso, bueno un curso no, una charla con X y XX, ajá, sobre presupuesto, una cosa así, bueno a mí que hasta este año estoy de coordinadora si me ha ayudado bastante entonces en ese sentido ese punto yo sí, bueno ese día sí aclaré bastantes dudas sobre el presupuesto”.*

En la Tabla 16 se muestra un resumen del contenido de los distintos comunicados emitidos durante el periodo 2017- julio 2019.

Tabla 16. *Registro de comunicados relacionados con la gestión administrativa de los proyectos de acción social*

| Documento           | Contenidos   | Población a la que se dirige        |
|---------------------|--|-------------------------------------|
| Circular VAS-1-2017 | Gestión administrativa y financiera de programas y proyectos | Comunidad universitaria<br>Docentes |
| Circular VRA-3-2017 | Adquisición de bienes y servicios                            | Direcciones de unidades académicas  |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| Circular VAS-22-2017 | Requisitos para solicitar apoyo de presupuesto adicional de proyectos o actividades vigentes                            | Comunidad universitaria<br>Docentes  |
| Circular VAS-35-2017 | Procesos de Diálogo sobre Marcos Normativos de...   | Direcciones de unidades académicas   |
| Circular VAS-1-2018  | Gestión administrativa y financiera   | comunidad universitaria  |
| Circular VAS-3-2018  | Apoyo presupuestario para Comisiones de Acción Social, Sedes  | Direcciones de unidades académicas<br>Comisiones de Acción Social  |
| Circular VAS-4-2018  | Consideraciones para el uso adecuado del presupuesto 2018-...   | Responsables de proyectos<br>Jefaturas administrativas<br>Direcciones unidades académicas  |
| Circular VAS-13-2018 | Invitación al encuentro para asesorar sobre normativa   | Direcciones de unidades académicas   |
| Circular VAS-19-2018 | Apoyo a la Regionalización en el marco de los Fondos VAS  | Comisiones de Acción Social  |
| Circular VAS-21-2018 | Consideraciones importantes para el trámite de vales  | Funcionarios (as) de la VAS<br>Coordinadores (as) de Programas de Acción Social<br>Responsables de Proyectos<br>Unidades de la VAS |
| Circular VAS-22-2018 | Convocatoria 2019 para presentar proyectos de Acción Social   | Comunidad universitaria  |
| Circular VAS-36-2018 | Disposiciones sobre actividades y proyectos con vínculo remunerado  | Responsables de proyectos<br>Jefaturas administrativas   |
| Circular VAS-51-2018 | Trámite de facturas electrónicas  | Direcciones unidades académicas  |
| Circular VAS-62-2018 | Ampliación del plazo para ejecución de presupuestos   |  |
| Circular VAS-63-2018 | Procedimiento para la asignación de beneficios complementarios a estudiantes matriculados en TCU para el III Ciclo 2018 |  |
| Circular VAS-70-2018 | Proyecto y presupuestos para Campamentos de Desarrollo Humano   | Comunidad universitaria  |
| Circular VAS-1-2019  | Gestión Administrativa y Financiera de los programas y los proyectos  |  |
| Circular VAS-5-2019  | Uso de los recursos para el desarrollo de proyectos 2019  |  |
| Circular OAF-8-2019  | Compra de alimentos según Manual de cuentas por objeto de gasto   |  |
| Circular VAS-10-2019 | Encuentro para asesorar sobre la normativa universitaria  |  |

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental y portal VAS.

Hallazgo 2: Ausencia de criterios estandarizados de asignación presupuestaria para los proyectos formulados que solicitan apoyo financiero; sin embargo, se reconocen algunos avances.

Respecto a la utilización de criterios a lo interno de la VAS, las personas funcionarias refieren no contar con una estandarización para realizar la asignación presupuestaria. Sin embargo, se describen esfuerzos que han problematizado esta situación en busca de una mejora en el procedimiento:

*“teníamos unas guías, que nos, yo no los llamaría criterios, teníamos unas guías de asignación, eh... luego como corresponde trabajar en, en extensión cultural, eh... las dos asesoras que habíamos en ese momento empezamos a hacer unos criterios de evalua ... de asignación presupuestaria basados en la experiencia de la compañera que había en otra sección, entonces ahí sí realizamos unos criterios y ahí analizábamos proyecto por proyecto mediante una ficha que se planteaba el proyecto, cuánto se planteaba, o sea al punto de que, eh... hacíamos como una línea entre objetivo y cronograma,*

*Yo creo que eso está ahí como pendiente, al menos lo percibo yo, desde la, desde la gestión de gastos a lo interno y la, y la planificación para asignar a cada unidad los presupuestos, y cómo esos asesores van a asignar presupuestos con qué criterios”.*

En cuanto al personal docente, se reconoce que uno de los principales criterios que ellos perciben que la VAS aplica es la ejecución presupuestaria en años anteriores, tal y como lo expresa una de las personas participantes de los grupos focales: *“que en los presupuestos si una no gasta el 100% del presupuesto luego al año siguiente lo castigan verdad y creo que esa figura del castigo en el presupuesto siempre está muy presente”.*

También se expone la disyuntiva entre presupuesto formulado por la persona docente y el presupuesto aprobado por la VAS:

*“entonces yo lo que pienso es que no sé lo que es como la conexión o si es con el asesor que conozca más el proyecto, yo sé que hay muchos proyectos que digamos no les pueden*

*dar eh... prioridad solo a uno pero sí no es con lo que formulamos, lo que nos dan de presupuesto no se relaciona y nosotros a veces para solicitud de equipo, para mantenimiento, imagínese que para mantenimiento nos dan 100000 colones para mantenimiento de equipo, yo ni tan siquiera puedo enviar a que me coticen cuanto cuesta eh... el... la reparación de un equipo porque a veces ya se me van 30000 colones solo en la cotización, entonces yo digo mejor lo compro en repuestos y cosas que son más accesibles de reparar para poder diay salir adelante con lo que se pueda verdad entonces eso sí yo siento que no hay como un, como un seguimiento ahí en sí al proyecto para el presupuesto docente.*

Aunado a lo anterior y de acuerdo con la estrategia metodológica empleada, se analizaron también las siguientes categorías:

- validez de la programación presupuestaria: relación entre la solicitud y la asignación presupuestaria
- eficiencia en la ejecución presupuestaria: relación entre la asignación de recursos y la ejecución presupuestaria

Para ello se elaboró una base de datos de 995 proyectos inscritos durante el periodo 2017-2018 a partir del Sistema de Gestión de proyectos de Acción Social, Bité, considerando los siguientes aspectos: nombre del proyecto, unidad académica, presupuesto inicial formulado, presupuesto inicial recomendado, presupuesto de apoyo adicional, presupuesto total asignado al proyecto y porcentaje de ejecución. Además, se realizó una revisión documental de las evaluaciones del plan anual operativo que realiza la OPLAU de manera semestral.

#### 1.1.1. Programación presupuestaria

Hallazgos: La mitad de los proyectos financiados con recursos ordinarios realiza el ejercicio de formulación presupuestaria como parte del componente académico, sin embargo, el resto no incorpora esta herramienta de planificación institucional de acuerdo con los plazos establecidos.

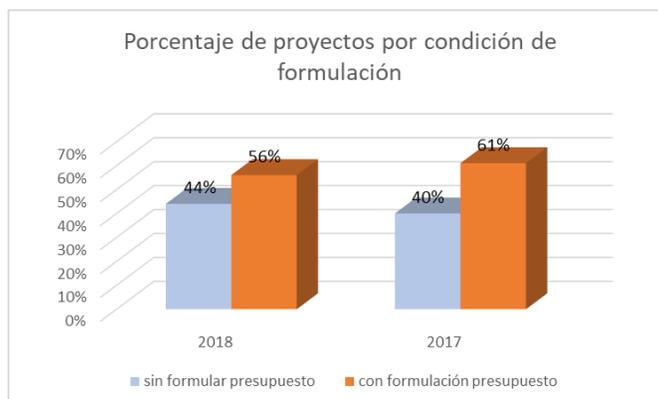
La Universidad de Costa Rica dispone para las unidades académicas que requieren apoyo presupuestario en el desarrollo de proyectos, que éstas deben formularlos en mayo del año anterior al de su ejecución y someterlos a la aprobación de las Vicerreorías respectivas. En este sentido, se analizarán a continuación los registros presupuestarios correspondientes a los proyectos inscritos en la VAS durante el 2017 y 2018 que fueron apoyados con recursos financieros ordinarios, los cuales se clasificaron de acuerdo con el tipo de proyecto según lo describe la Tabla 17.

*Tabla 17. Tipos de proyectos según planificación institucional*

| <b>Tipos de proyectos según planificación</b> |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Presupuesto formulado</b>                  |  | <b>Sin presupuesto formulado en SIPPRES</b>  |  |
| Presupuesto inicial aprobado                  | Presupuesto inicial y adicional aprobado | Presupuesto aprobado sin formulación inicial | Presupuesto aprobado sin formulación inicial y con apoyo adicional |

Tal y como se muestra en la Figura 52 durante los años 2017 y 2018 alrededor de un 42% en promedio de los proyectos financiados por la VAS, no solicitó presupuesto mediante el ejercicio de formulación institucional que se realiza en mayo de cada año. Un 59% en promedio si lo hizo.

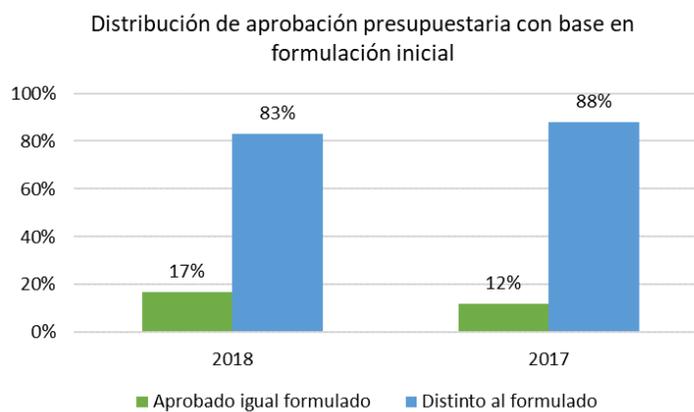
En este sentido, el ejercicio de formulación del proyecto, si se realiza de una manera orgánica e integral, lleva de la mano un ejercicio presupuestario que implica el reconocimiento de cuales insumos requerirá el proyecto para su desarrollo. Estos insumos deberán ser costeados dependiendo del cronograma de actividades del proyecto, para luego ser asociados a partidas presupuestarias. Por lo tanto, se puede concluir que, en los dos últimos años, la mitad de los proyectos financiados, realizan el ejercicio de formulación, sin embargo, un porcentaje significativo, no incorpora este componente como parte de los procesos que solicita la planificación institucional, lo que puede implicar efectos en el cumplimiento de la eficiencia en como son organizados estos recursos.



*Figura 52.* Porcentaje de proyectos ejecutados por condición de formulación

Fuente: elaboración propia a partir del Sistema de gestión académica y presupuestaria, Bité. VAS, junio 2019.

Se denota en las Figuras 52 y 53 que los proyectos aprobados con formulación inicial, un 15% en promedio, fue financiado según el monto solicitado en esa formulación y cuya ejecución presupuestaria al finalizar el año presupuestario fue de un 89% en promedio para ambos años.



*Figura 53.* Porcentaje de proyectos con financiamiento aprobado según formulación

Elaboración propia a partir de Sistema de Gestión académica y presupuestaria de Proyectos, Bité.

Hallazgo: Los apoyos presupuestarios adicionales se distribuyen entre los proyectos que realizan formulación de su presupuesto y aquellos que no; siendo éstos últimos los más numerosos.

En cuanto a los proyectos que obtuvieron apoyo presupuestario adicional, éstos se subdividen en aquellos que se les asignó presupuesto inicial producto de una formulación presupuestaria y los que no formularon en el periodo establecido, pero que posteriormente solicitaron presupuesto y fue asignado. Alrededor de un 74% de los proyectos financiados con presupuesto ordinario, solicitaron apoyo adicional durante el 2017 y 2018. Ver Figura 54.

Esta asignación adicional de igual manera está mediatizada por la formalización de una solicitud mediante un oficio o nota que hace el responsable del proyecto con el aval de la comisión de acción social de la unidad académica respectiva, sin embargo, no hay un registro en la formulación del Sistema Institucional del Plan Presupuesto ya que se realiza asincrónicamente con los periodos de planificación institucional.



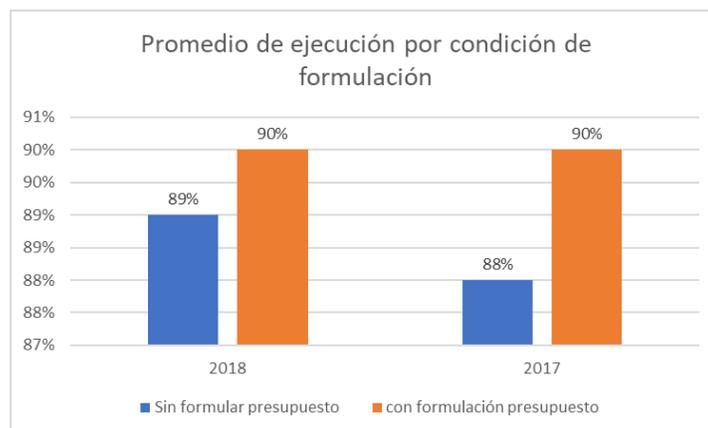
Figura 54. Comparación porcentual de proyectos con presupuestos iniciales y adicionales

Elaboración propia a partir de Sistema de Gestión académica y presupuestaria de Proyectos, Bité.

Los proyectos que realizaron el ejercicio de formulación presupuestaria solicitan menos apoyo adicional durante su vigencia, que aquellos que no formulan presupuesto, esto puede estar relacionado con que el ejercicio de planificación que representa la formulación académica y presupuestaria permite organizar un presupuesto más acorde con las necesidades para cubrir las actividades que se tienen previstas.

El porcentaje de ejecución para la totalidad de los recursos asignados es cercano al 90% en promedio para todos los proyectos con apoyo adicional. No existen diferencias significativas en

los porcentajes de ejecución presupuestaria en una u otra condición según se muestra en la Figura 55.



*Figura 55.* Porcentaje promedio de ejecución presupuestaria por condición de formulación

Elaboración propia a partir de Sistema de Gestión académica y presupuestaria de Proyectos, Bité.

### 1.1.2. Ejecución presupuestaria

La OPLAU realiza una evaluación física y una evaluación financiera para todas las unidades programáticas de la universidad.

En relación con la primera, se determina por el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Anual Operativo de cada unidad operativa de la universidad, mediante la habilitación de un sistema web que da acceso a las personas encargadas. En cuanto a la segunda se determina por el porcentaje de ejecución de los recursos financieros presupuestados durante el 2018. La síntesis de ese resultado constituye la Evaluación del plan anual operativo que se realiza semestralmente y se presenta al finalizar el año a la Contraloría General de la República.

En la Tabla 18 se reporta el porcentaje de ejecución para el Programa de Acción Social, que en este caso incluye el presupuesto ordinario para el apoyo a los proyectos que se desarrollan desde las unidades académicas, el presupuesto para la operación de las dependencias internas de la propia VAS, el presupuesto de los medios de comunicación de la universidad que

jerárquicamente también dependen de esta Vicerrectoría, así como del Centro Infantil Laboratorio.

Tabla 18. *Porcentaje de ejecución financiera para el Programa de Acción Social 2018*

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**PROGRAMA DE ACCIÓN SOCIAL**  
**CRITERIO ORGANIZACIONAL**  
**PORCENTAJE DE EJECUCION FINANCIERA POR OBJETO DEL GASTO.**  
**ANUAL 2018**

| DESCRIPCIÓN DEL GASTO                | PRESUPUESTO FINAL        | GIRADO                  | PORCENTAJE DE EJECUCIÓN <sup>1/</sup> |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Remuneraciones                       | 5.245.940.308,47         | 5.171.955.541,71        | 98,59%                                |
| Servicios                            | 2.566.888.357,24         | 2.230.722.362,43        | 86,90%                                |
| Materiales y Suministros             | 554.976.050,69           | 453.850.884,59          | 81,78%                                |
| Bienes duraderos                     | 666.437.088,74           | 404.706.615,35          | 60,73%                                |
| Transferencias corrientes            | 678.606.000,68           | 648.383.836,65          | 95,55%                                |
| Sumas sin asignación presupuestarias | 1.195.795.756,20         | 0,00                    | 0,00%                                 |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>10.908.643.562,02</b> | <b>8.909.619.240,73</b> | <b>81,67%</b>                         |

1/ Los porcentajes se obtienen dividiendo los egresos de cada partida entre el presupuesto final del periodo (presupuesto inicial más o menos las modificaciones realizadas). Los porcentajes de ejecución no incluyen el gasto por compromiso.

Fuente: Evaluación del plan anual operativo, OPLAU, febrero 2019.

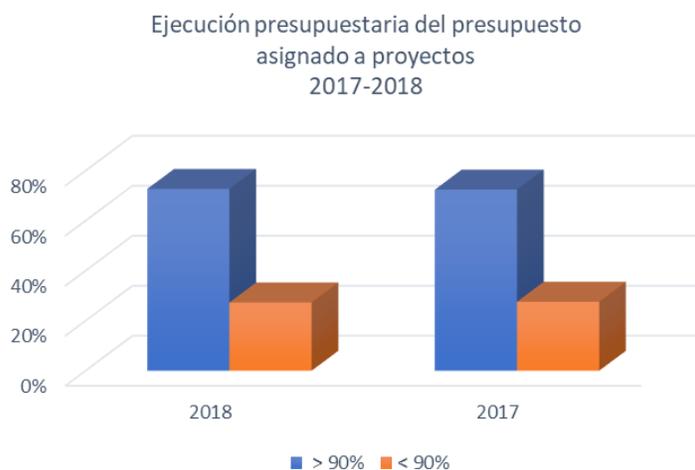
La evaluación del componente financiero se concentra en los porcentajes de ejecución y subejecución de cada uno de los programas. De igual manera, en la VAS, los porcentajes de ejecución son monitoreados por medio de los sistemas de información, al cual tienen acceso las personas coordinadoras de los proyectos, entre otros actores.

Los porcentajes en promedio de ejecución presupuestaria de los proyectos financiados son mayores que el promedio general del presupuesto institucional asignado al “programa de acción social” ya que sobrepasan el 90% de ejecución en su mayoría de los proyectos de acción social, según se denota en la Figura 55.

Hallazgo: Los porcentajes de ejecución presupuestaria muestran variaciones mínimas de un año a otro y son muy similares independientemente de la condición de la formulación o no de un presupuesto o la adición de un apoyo presupuestario.

En relación con la ejecución presupuestaria de los proyectos inscritos en la VAS durante el 2017 y 2018, que reportan una ejecución de su presupuesto mayor al 90%, no existe mayor variación en cuanto al porcentaje de proyectos con esta condición de un año a otro. Se encontró que en promedio un 73% del total de proyectos para ambos años respectivamente, cumple esa condición, según se muestra en la Figura 56.

De igual forma, aquellos proyectos que están por debajo del 90% de ejecución, son alrededor de 274 proyectos sumados para ambos años y que representan un promedio de 27% del total.



*Figura 56.* Porcentaje de ejecución presupuestaria mayor al 90% en proyectos de acción social. Elaboración propia a partir de Sistema de Gestión académica y presupuestaria de Proyectos, Bité.

Dado lo anterior se tiene que la ejecución presupuestaria es eficiente para la mayoría de los proyectos financiados, sin embargo, es fundamental revisar la relación con la eficacia de los resultados que se deriven de los proyectos financiados. Algunas de las expresiones narradas en

los grupos focales, dan cuenta de temas presupuestarios que la VAS en conjunto con las instancias de gestión financiera institucional, puede atender:

*“investigar con las personas coordinadoras y colaboradoras por qué no lo gastan, sí es que piden sin pensar tal vez como lo que va a pasar, o pasan cosas que no previeron, o no les alcanza para lo que necesitan o no cumplen con los plazos, o sea sería interesante resolver... (docente, grupo focal 4).*

*el asunto es que eso no es, o sea no es publicado ni nada entonces es como fortuito o (risas) que usted llame y a preguntar de casualidad “es que vieras que necesito...” y entonces le dicen “ah sí aquí tenemos un poco de dinero”, y entonces le, le ayudan con, pero no es algo digamos como organizado o que digan “quedaron dos millones” (docente, grupo focal 2).*

## **1.2. Gestión de la comunicación**

Se consultó respecto a los estilos, principales canales de comunicación que utiliza la VAS con sus distintos usuarios, así como el trato que reciben el personal docente. En este sentido se identificaron 36 menciones que fueron clasificadas por afinidad temática en tres ámbitos a saber:

- Comunicación en general que emite la VAS
- Comunicación del personal de la VAS
- Acciones divulgativas que realiza la VAS

Se describe a continuación los hallazgos para cada uno de estos ámbitos.

|   |
|---|
| Hallazgo1: La comunicación de la VAS es mayoritariamente formal y automatizada, vinculada a las etapas del ciclo del proyecto tales como: formulación, ejecución presupuestaria e informes. |
|---|

Predomina un estilo de comunicación formal de la comunicación. Al mismo tiempo los canales de comunicación también son formales, ya que oficializa por medio de cartas u oficios, comunicados electrónicos, página web, boletines electrónicos entre otros.

Además, algunos docentes participantes de los grupos focales, enfatizan en la automatización de la comunicación que se refleja en los recordatorios o reportes que se envían en ciertos periodos de la ejecución del proyecto, tal y como lo refleja lo enunciado por una de esas participaciones:

*“Comunicación automatizada, pocas reflexiones, se limitan a formulación, informes, actas de CAS, respuesta automática, despersonalizada, no provocan la comunicación, no hay posibilidad de diálogo, rigidez, proceso muy impersonal”.*

*necesito algo busco y busco un poco así hasta que encontrar respuesta no importa de quién, no sea mi asesor o quién, ahí busco hasta encontrar respuesta y esa es toda la comunicación que tengo”*

Sin embargo, se reconocen otras estrategias de comunicación vinculadas a las redes sociales (específicamente whats App) que ayudan al personal docente, en la resolución de consultas sobre la ejecución de proyectos.

*“ eh... si he tenido por ejemplo a las asesorías que he tenido por ejemplo cuando trabajamos con S eh... yo lo sentía así la verdad como, como, como mucho compromiso de atender y de resolver y de, e incluso hicimos bueno algo que yo no sé a nivel de trabajo cada vez es más normal hacerlo pero más invasivo que es hasta pasarnos celulares y resolver cosas de emergencia por Whatsapp”... (persona docente participante grupo focal 3).*

Por otro lado, se identifica la ausencia de comunicación de la VAS respecto a los constantes cambios en el personal de la VAS en relación con la dinámica organizacional y la asignación de proyectos para las distintas modalidades de acción social. Algunas expresiones obtenidas son:

*“hay una carencia ahí también digamos en el sentido de que los cambios ocurren pero no se comunican”*

*“Cada semestre del año, se envíe por correo electrónico los nombres y formas de contacto de los asesores en caso de que estos cambien para ser informados oportunamente”*

Hallazgo 2: La comunicación desde la VAS es pasiva, se ofrece en función de la demanda de consultas puntuales que el personal docente requiera atender.

Los resultados describen que la comunicación desde la VAS, puede ser clasificada en dos ámbitos: a) formal e b) informal. En cuanto al ámbito formal, esta es valorada como rígida e impersonal y a la vez reactiva. A continuación, algunas de las opiniones expresadas en los grupos focales por personal docente que participó:

*“un proceso de auto-reflexivo, debería de haber una comunicación muchísimo más activa verdad no tan reactiva, no esperar que vengan a ya cuando la cosa está casi explotando digámoslo así sino la idea es que de alguna forma con este proceso y otros procesos dentro de la misma VAS se pudiera evidenciar que la, el acompañamiento y la asesoría tiene que ser durante todo el ciclo del proyecto y con una incidencia distinta por ejemplo los docentes que ya tienen años de hacer acción social a los que están empezando”.*

En cuanto a la comunicación informal, ésta tiene características mediatizadas por los estilos propios de las personas asesoras que atienden al personal docente. En este sentido, hay valoraciones positivas del trato recibido y otras que reflejan una disconformidad orientada a las atribuciones del rol de la persona asesora, o de la calidad de sus respuestas, tal y como lo ejemplifican algunas de las siguientes intervenciones:

- *“El personal es atento, siempre son serviciales y procuran resolver.*
- *“Canal está abierto, el problema es el tiempo de respuesta. Me encanta la transparencia que me indiquen que no sabe y que va a tratar de buscar cómo ayudar”.*
- *“la comunicación es oportuna, fluida, honesta, transparente”.*
- *“Que los y las asesoras tengan comunicación cercana”.*
- *“formas muy teológicas de relacionarse, se requiere nivel más profesional, no un “asesor sentimental”.*

- *“Algunos asesores se toman atribuciones que no les corresponde.*
- *“realimentación informe no es específica.*
- *“son poco cuidadosos, con anotaciones que no corresponden a nivel de asesoría”.*

Se demanda de la VAS una comunicación más directa y cercana con el personal docente, principalmente en la figura de la persona asesora. Aunado a lo anterior, se describen aspectos vinculados con el criterio de calidad, los cuales tienen relación con la estandarización en las consultas atendidas, los tiempos de respuesta, la posibilidad real de contactar de manera directa a la persona asesora, así como la transmisión de mensajes claros entre los mismos asesores cuando existen cambios en la asignación de proyectos.

Hallazgo 3: Se identifica que los comunicados “*La VAS informa*” son un mecanismo directo y activo para mantener la comunicación constante.

Los comunicados electrónicos que realiza la VAS, mediante los cuales informan sobre acciones genéricas para todos los proyectos, se convierten en una herramienta directa y reconocida por el personal docente. Algunas de las intervenciones de las personas participantes en los grupos focales, también hacen referencia a la usabilidad de la información que se coloca en el sitio web de la VAS y a las mejoras que se sugieren para agilizar la búsqueda de información, según se puede ejemplificar en los siguientes relatos:

*“lo único que es activo que no es directamente con nuestros proyectos sino todo lo que nos llega de la VAS, la VAS invita a esto, la VAS les manda esta circular, la VAS este... está haciendo tal taller o si usted quiere la VAS le informa que el plazo de ejecución presupuestaria ya no va a ser el 8 sino el 13 para dar más tiempo por lo que pasó, digamos ahí es activa a nivel general”* (docente, grupo focal 3).

*“otra cosa es que hubiese como un algo donde uno vea este... quienes son los asesores, a quiénes, a qué unidades asesoran, cuáles son sus horarios, este sus extensiones porque en en, el otro día estaba buscando yo un número de teléfono y ahí me perdí en la (risas) en la*

*página web porque a veces en el portal de la Vicerrectoría es algo muy que debería estar ahí de lo de primero” (docente, grupo focal 1).*

*“la línea gráfica es clara entonces usted abre y se ve y si quiere ver la circular entonces click aquí, entonces esa parte sí es de que, que también hay que ser justos y también hay que decir que bueno también eso es comunicación, aunque no es una comunicación que tenga que ver con lo específico de mi proyecto ni tiene mi nombre ni tal vez no es en lo que yo estoy necesitando apoyo pero sí es una comunicación general de lo que el órgano hace, eso sí, eso sí se ve” (docente, grupo focal 2).*

Por otro lado, llama la atención que las personas participantes de la evaluación no refieren datos sobre el rol de la Unidad de Comunicación de la VAS, o de los medios de comunicación internos de la universidad, sino más bien generalidades vinculadas al uso del portal de acción social, o demandas hacia la VAS respecto a la divulgación de resultados a nivel estratégico.

En cuanto a los indicadores planteados en la estrategia metodológica sobre el grado de usabilidad de los sistemas de información de la VAS y la ruta de comunicación para la realimentación de los docentes hacia la VAS, se tiene que la usabilidad de los sistemas de información según se valoró también en la dimensión de “elementos tangibles” denota que un 31% y un 27% personal docente que participó de la evaluación lo califica entre muy bueno y excelente, lo que indica un grado de usabilidad alto que tiene los sistemas de información de la VAS como herramientas de apoyo a la gestión de los proyectos de acción social.

Asimismo, en cuanto a la ruta de comunicación para la realimentación de los docentes hacia la VAS, no se identifican mecanismos claros y ni procedimientos que permitan al personal docente visualizar una ruta de comunicación con la VAS, esto se refleja en la calificación de un 26% del personal docente indica que los mecanismos para comunicar quejas y opciones de mejora es deficiente.

### **1.3. Estructura organizacional**

|  |
|--|
| Hallazgo 1: Los cambios constantes en las formas de organizar el trabajo a lo interno de algunas unidades de la VAS influyen en la consecución eficiente de sus objetivos, |
|--|

principalmente en aquellos relacionados con el tiempo de respuesta y la uniformidad de procedimientos.

Se consultó dentro de este componente si la estructura organizacional de la VAS permite el cumplimiento de sus objetivos, así como la influencia que pudiera tener en la gestión eficiente de esos objetivos, los perfiles de las funciones de su personal.

Los resultados indican que los constantes cambios en la estructura organizativa de la VAS, influyen en el cumplimiento de sus funciones, en cuanto a los tiempos de respuesta, las curvas de aprendizaje de las personas que son de ingreso reciente y la carencia de lineamientos estandarizados que impiden que se mantenga una línea de unificada de procedimientos que hagan más eficiente la gestión misma de la VAS. Algunas de las expresiones en los grupos focales y de la consulta en línea dan cuenta de estas valoraciones:

*“Yo realmente no tengo claros los cambios que se hicieron o sea, sé que han habido muchos cambios pero no podría opinar porque así como lo está diciendo ella, o sea, no es que una recibió como un oficio o algo que diga “este es el... esto es lo que era antes y esto es lo que hay ahora, y por estas razones se cambió”, entonces una no sabe si cambió por qué, cambiaron, cuál fue el concepto, cuál fue la diferencia una no, no, no entiende, lo que una recibe como usuario final de los servicios es que antes tuve una asesora, y luego otra, y ahora tengo otro ehm... y que tengo que acomodarme a eso y ver cómo resuelvo”* (docente, grupo focal 3).

*“desde la unidad académica ella percibe caos, yo percibo inestabilidad absoluta, o sea es una inestabilidad que usted no... lo que entiende es que es una organización convulsa, estaba aquí, ahora está aquí, ahora está allá, y se siente tensión, eh... se siente agotamiento, se siente miedo”*. (docente, grupo focal 2).

*“Se generan muchos cambios de asesores, lo cual dificulta la continuidad y seguimiento de los procesos de trabajo . Los cambios en lineamientos y cambios en la dinámica de según responsables”* (docente, grupo focal 4).

Para ahondar en la comprensión de estos cambios, se complementó el análisis con revisión documental, el cual denota que la VAS se encuentra en un proceso de construcción de una nueva estructura organizativa, que inició alrededor del 2013 con la solicitud del Vicerrector de turno, a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) de un análisis integral de puestos, que permitiera la definición de perfiles y funciones definidas para cada puesto de trabajo. Esto por cuanto la VAS cuenta con personal nombrado en la condición de docente, a pesar de que sus funciones sustantivas no están el ejercicio de la docencia directa como en el caso de los nombramientos desde las unidades académicas. Esta situación no solo pone en riesgo las condiciones de sostenibilidad de tales nombramientos por la disposición exclusiva de que los mismos deben ser para la docencia, sino que también implica la ausencia en la homologación de actividades esenciales vinculadas a un perfil del puesto que sea integral para las distintas modalidades de acción social, ya que cada persona asesora realiza a partir de su experiencia, una forma de trabajo particularizada.

En este sentido se han realizado en las VAS distintos ejercicios con miras a que ese proceso de análisis integral pueda verse finalmente concluido, tal como se describe en la Tabla 19.

Tabla 19. *Recuento de procesos realizados con personal de la VAS en relación con la revisión de su estructura organizativa*

| Actividad  | Objetivo  | Población  |
|--|---|--|
| Jornadas de Reflexión sobre la Acción Social (2014)                        | Construir una concepción de la acción social universitaria mediante un proceso de reflexión participativo con el personal de la VAS con miras a proponer políticas y lineamientos generales de la Acción Social de la Universidad de Costa Rica | Personal de la VAS   |
| Conformación de una comisión de puestos (sesión Consejo Académico 41-2014) | Construir los perfiles de los distintos puestos del personal de la VAS considerando funciones y responsabilidades   | Direcciones de Sección<br>Asesorías Generales<br>Asesoría de proyectos |
| Análisis FODA 2014-2015  | Diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la elaboración de un plan estratégico de la VAS  | Personal VAS   |

| Actividad   | Objetivo  | Población  |
|---|---|--|
| Ponencia: “Lineamientos para una revisión del concepto y de la práctica de la Acción Social en la UCR” (2014)   | Proponer en el marco del VII Congreso Universitario la actualización del reglamento de la VAS de acuerdo con los desafíos del contexto actual.  | Comunidad universitaria participante del VII Congreso Universitario  |
| Foro de Acción Social: La Interacción Universidad- Sociedad: propuestas y desafíos a cien años de la Reforma de Córdoba, bajo el lema: Hacia la universidad de los saberes: la Acción Social para el fortalecimiento de la Universidad Pública (agosto 2017-abril 2018) | Realizar propuestas concretas sobre la dimensión conceptual, funcional y estructural de la acción social frente a los desafíos del siglo XXI con el fin de determinar nuevos caminos y proponer cambios a la normativa institucional de la Universidad de Costa Rica. | Comunidad universitaria  |
| Elaboración de propuestas de estructuración de las unidades VAS (2016-2018)   | Elaborar una propuesta de estructuración de las unidades VAS con el fin de gestionar de manera articulada, los proyectos desde las distintas modalidades de acción social.  | Direcciones y personal asesor de las Secciones de Extensión Docente, Trabajo Comunal Universitario, Extensión Cultural, Programas Institucionales, Unidad Administrativa |
| Sección de trabajo: validación de escenarios de estructuración de la unidad de proyectos (setiembre 2018)   | Validar con el personal de la VAS, las distintas propuestas de organigramas y formas de estructurar la organización.  | Personal de la VAS   |
| Propuesta de Reglamento de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica (actualmente en la Comisión de Acción Social e Investigación del Consejo Universitario).  | Emitir disposiciones generales sobre funciones, obligaciones y responsabilidades de instancias, personal, estudiantes y otros participantes de la acción social universitaria.  | Comunidad universitaria  |

Fuente: elaboración propia a partir de documentación e informes de la VAS, 2017-2019.

A la fecha no se ha logrado consenso entre las distintas propuestas elaboradas a lo interno de la VAS para articular la gestión de los proyectos de educación continua, trabajo en comunidad, servicios y trabajo comunal universitario, en la llamada “unidad de proyectos”. Aún se encuentra en definición la nueva estructura organizacional que regirá la forma de organizar el trabajo y la participación de la ORH para realizar el análisis integral de los puestos.

En la siguiente tabla se registran las comunicaciones emitidas por las jefaturas de la VAS en relación con esta temática en el periodo enero 2017- 2018.

| Documento             | Contenidos  | Población a la que se dirige   |
|-----------------------|---|--|
| Circular VAS-6-2017   | Conformación de la Unidad de Gestión  | Personal VAS   |
| Circular-VAS-4-2017   | Lineamientos generales sobre la conformación y funcionamiento de las Comisiones de Acción Social en la Universidad de Costa Rica. | CAS<br>Direcciones de unidades académicas<br>comunidad universitaria |
| Circular VAS-13-2017  | Nombramiento de docentes con grado de bachillerato en la VAS  | Personal VAS   |
| Circular VAS-18-2017  | Regulaciones internas de la VAS   |  |
| Circular-VAS-44-2017  | Organización de las áreas de trabajo a lo interno de la VAS   |  |
| Resolución VAS-1-2018 | Lineamientos de Iniciativas Estudiantiles   | Comunidad universitaria  |
| Circular VAS-7-2018   | Nombramiento director de la ODI   |  |
| Circular VAS-14-2018  | Nuevas coordinaciones de la VAS   |  |
| Circular VAS-41-2018  | Presentación de avances y propuestas de gestión de VAS  | Comisiones de Acción Social  |
| Circular VAS-47-2018  | Coordinación de la Unidad de Programas  | Comunidad universitaria  |
| Circular VAS-58-2018  | Traslado de funcionaria hacia Unidad de Programas   | Personal de la VAS   |

Elaboración propia a partir de documentación disponible en portal web: <https://accionsocial.ucr.ac.cr/>

Hallazgo 2: Los perfiles de asesoría existentes tienen un énfasis en la gestión administrativa que se distancia de la expectativa que tiene el personal docente en cuanto a una labor de contenido académico-metodológico y su correlato con la misión de la VAS.

En cuanto a los perfiles de las funciones del personal de la VAS, los resultados se orientan al perfil de asesoría principalmente, esto por cuanto en la cotidianidad son las personas asesoras con quienes mayoritariamente se establece un contacto para la gestión de los proyectos. Sin

embargo, también hay menciones en relación con el personal de apoyo en la gestión financiera de los recursos asignados al proyecto.

Tal y como se evidenció en los resultados del criterio de pertinencia, existe una distancia considerable entre lo que el personal docente espera recibir como parte de la labor asesora y lo que recibe. Al mismo tiempo, esto coincide con la argumentación expuesta líneas arriba, donde el personal asesor de la VAS tiene una expectativa de ahondar en los procesos de acompañamiento y asesoría, sin embargo, la falta de procedimientos, la burocracia en la gestión institucional, el clima organizacional y los procesos aún sin definir en relación con la estructura operativa impiden que exista una correspondencia entre el servicio otorgado y el que esperan recibir los responsables de proyectos. Existe también una tensión entre las labores de índole administrativo que le son propias a una instancia que gestiona proyectos como la VAS y aquellas que se orientan más a lo teórico-metodológico en relación con la puesta en marcha de proyectos de acción social. Así fue expuesto tanto por docentes como por funcionarios, sus consideraciones respecto a este particular:

*“Que cada asesor/a conozca a profundidad el proyecto que tenga a cargo, y a partir de allí, sea un facilitador de las herramientas y facilidades que la VAS pone a disposición. De esta manera, el encargado/a contará con un real acompañamiento”* (docente grupo focal 3).

*“del trámite no nos lo vamos a quitar, eso es una función que hay que hacerla, la diferencia, perdón, la diferencia que va a haber ahí en la gestión del trámite es el nivel de criterio que yo dé al respecto, para la mejora o para digamos detener lo que no corresponde a la acción social, a pesar de que pasó por una comisión”*( persona funcionaria, grupo focal 1).

*“Es decir, que uno como encargado tenga más contacto con los asesores /as, y que realmente sea un trabajo mano a mano. De lo contrario no tengo claridad de las funciones concretas que tienen”* (docente, grupo focal 1).

En cuanto a la correspondencia de los perfiles con la misión institucional de la VAS, se tiene que ésta involucra las siguientes acciones:

- Promover, gestionar, articular el desarrollo de la acción social de la UCR.
- Participar activamente en los procesos de vinculación ética en la Universidad y la Sociedad.
- Contribuir con las transformaciones requeridas para una mayor inclusión, justicia y solidaridad.
- Mediante el apoyo académico, administrativo y financiero.

De acuerdo con la revisión de los perfiles profesionales vigentes a julio 2019, ante la ORH, se muestra en la siguiente tabla, los propósitos del cargo, los cuales están orientadas al apoyo administrativo, presupuestario y académico. Para una revisión más específica de las actividades esenciales vinculadas al cargo ver anexo 3.

*Tabla 20. Caracterización de perfiles aprobados para la asesoría de proyectos en la VAS*

| Nombre del perfil del puesto   | Propósito del cargo  |
|--|--|
| Profesional en Control de Ejecución Presupuestaria                               | Controlar la ejecución de los presupuestos asignados a la Vicerrectoría de Acción Social.  |
| Profesional Coordinador en Gestión de Proyectos de Trabajo Comunal Universitario | Coordinar y ejecutar los procesos administrativos para la inscripción y desarrollo de proyectos de trabajo comunal universitario (TCU).                                |
| Profesional en Asesoría General de Extensión Cultural                            | Asesorar a la comunidad universitaria en la formulación, evaluación y seguimiento de los proyectos de acción social en el área de extensión cultural.                  |
| Profesional en Asesoría de Proyectos de Extensión Docente y Educación continua   | Asesorar a la comunidad universitaria en la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de acción social en las áreas de educación continua y extensión docente |
| Profesional en Gestión de Proyectos de Trabajo Comunal Universitario             | Ejecutar y asistir en los procesos administrativos requeridos para la formulación, análisis y viabilidad de los proyectos de Trabajo Comunal Universitario.            |
| Facilitador en el Trámite de Proyectos de Extensión Cultural y Docente           | Brindar apoyo administrativo a los proyectos de extensión cultural, extensión docente y educación continua   |

Elaboración propia a partir del manual de puestos de la ORH, consultado en <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/5240>

A pesar de que en algunos de los perfiles se indica como actividades esenciales la asesoría en formulación y evaluación, así como actividades de seguimiento en campo, éstas no son vistas por el personal docente y funcionarios VAS, como acciones constantes y unificadas dentro de un plan de trabajo, tal y como fue descrito en la revisión del concepto de asesoría vinculado al criterio de pertinencia y que se reflejan en las expresiones de las personas participantes de los grupos focales a continuación descritas:

*“Es una asesoría de papel: se requiere un salto al seguimiento del proyecto al campo in situ (esto sería un hito), la vinculación y articulación de proyectos, trabajo con CAS: en cuanto a políticas- planes”* (funcionario VAS, grupo focal 2).

*“Depende de las regulaciones institucionales e internas de la VAS, así como el contexto nacional. Además, hay una gran movilidad de personal de asesoría que implica nuevas formas, no existe un procedimiento para enseñar a las personas asesoras las funciones del puesto, lo que provoca que las personas aprendan de sus pares más cercanos”* (funcionario VAS, grupo focal 2).

En este sentido, la relación entre los perfiles existentes y la misión institucional de la VAS se establece en el énfasis de éstos en cuanto a los medios (apoyo académico, administrativo y financiero) por los cuales la VAS pretende desarrollar las acciones enunciadas en esa misión.

Por otro lado, el personal de la VAS indica que hay acciones en los perfiles que se están dejando de lado y que deberán formar parte del análisis integral que se realice de la estructura organizativa:

*“no hay correspondencia entre el profesional A gestor del trámite con lo que hacemos ahorita, cuáles acciones se han dejado de hacer o cuáles se hacen, se hacen otras distintas como procesos en, en, en unidades académicas, visitas de campo, ¿qué se hace en esa visita*

*de campo?, colaborar en las actividades, ver las necesidades, hacer una notita, eh... por ejemplo para la página de la VAS” (participante grupo focal 1, personal VAS)*

*“acompañamientos, revisiones presupuestarias, grupos de trabajo para las unidades académicas, crear instrumentos para la misma Vicerrectoría, entonces hay otras funciones que no aparecen en el perfil que sí han cambiado. Qué se ha dejado de hacer, tal vez se ha dejado de lado un poquito la parte de, bueno no, es que no se ha dejado de lado, se sigue trabajando la parte administrativa, pero no, pero las actividades del diario, del cotidiano nos están ahorcando, ahogando...” (participante grupo focal personal 2, VAS).*

Por otro lado, no fue posible determinar el grado de consistencia entre el tipo de perfiles existentes y la estructura organizativa de la VAS, considerando que ésta última aún se encuentra en construcción.

Hallazgo 3: La estructura organizativa planteada en el Reglamento de la Vicerrectoría de Acción Social de 1980, ha perdido pertinencia y aplicabilidad, por lo que la eficiencia de la gestión académico-administrativa se ve ralentizada en el cumplimiento de sus objetivos.

Existe una serie de aspectos por mejorar que son reiterados tanto en la revisión documental de las jornadas internas realizadas por el personal de la VAS y en los resultados del Foro de Acción Social, (que se confirman en las intervenciones del personal docente y funcionarios que participaron en los grupos focales), los cuales se describen a continuación:

*a. Jornadas de reflexión de la VAS*

Las Jornadas de Reflexión de la VAS, tenían como objetivo “construir una concepción de la acción social universitaria, mediante un proceso de reflexión participativo con el personal de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS), con miras a proponer políticas y lineamientos generales de la Acción Social de la Universidad de Costa Rica”.

Fueron lideradas por un equipo VAS, a partir de la necesidad expresada por su personal, de reflexionar sobre la práctica y el concepto de la acción social, con miras a la revisión de la pertinencia de la estructura organizativa.

La metodología consistió en un abordaje participativo que permitiera recuperar las diversas experiencias de todo el personal de la Vicerrectoría de Acción Social, a partir de cinco temáticas:

- Bases epistemológicas de la construcción del conocimiento a partir de la Acción Social.
- Principios de la Acción Social: conceptualización de la Acción Social.
- La Acción Social como vinculación UCR-Sociedad.
- Rol de la Vicerrectoría de Acción Social y su relación con la comunidad universitaria.
- Condiciones y recursos para desarrollar la Acción Social.

La síntesis de los resultados se clasificó a su vez en cuatro áreas y sus componentes según la siguiente tabla.

*Tabla 21. Síntesis resultados Jornadas de Reflexión de la VAS*

| <b>Conceptualización y quehacer académico de la Acción Social</b>                                      | <b>Gestión administrativa y presupuestaria de la Acción Social</b>                        | <b>Procesos al interior de la Vicerrectoría de Acción Social</b>  | <b>Procesos de vinculación con actores externos a la Vicerrectoría de Acción Social</b>                               |
|--|---|---|---|
| Generación de conocimiento desde la acción social<br>Medición y visibilización del impacto<br>Asesoría | Manejo presupuestario y de recursos<br>Cargas académicas<br>Horas asistente y estudiante. | Toma de decisiones<br>Distribución del trabajo<br>Organización de la VAS<br>Clima Organizacional<br>Burocratización de los procesos<br>Comunicación<br>Capacitación | Con quién y cómo nos vinculamos<br>Relación de la VAS con actores de la comunidad Universitaria<br>Vínculo remunerado |

Fuente: Informe sobre la implementación de las Jornadas de Reflexión de la VAS, 2014

En cuanto al componente de “organización de la VAS”, que se retomó en esas jornadas, llama la atención que algunas de las dificultades identificadas por el personal en ese momento, siguen vigentes a partir de lo expuesto en las consultas realizadas y los grupos focales de la presente evaluación, que a continuación se detallan (VAS, 2013, p. 36):

*“Hay dispersión, segmentación, fragmentación (desvinculación entre las secciones internas de la VAS (ED-TCU-EC) y las relaciones entre ellas no están claras).*

*Faltas en los procesos de coordinación, seguimiento y articulación.*

*No se logra identificar la existencia de un grupo motor general de la VAS.*

*Hay claridad de lo que cada quién debe hacer a lo interno, por la pauta del quehacer cotidiano, sin embargo, hay dificultades para posicionar temas a nivel de Vicerrectoría.*

*Existe un desconocimiento de los roles y funciones que realiza el personal de la Vicerrectoría.*

*Hay una pretensión de ajustar la realidad a la estructura y no al revés, ajustar la estructura a la realidad de los y las funcionarias de la VAS y las personas que ejecutan los proyectos.*

*Ambiente negativo interno que afecta los procesos.*

*No existe una vinculación a lo interno de la Vicerrectoría, lo que dificulta la toma decisiones y la comunicación.*

*Relaciones laborales versus relaciones personales.*

*Existe una pérdida de Identidad en general. La identidad está vinculada con la concepción personal de cada uno de los colaboradores y el compromiso con la Acción Social desde su labor.*

*Se da un ambiente de tensión, se dice que no hay confianza y se perdió la posibilidad de proponer.*

*Falta de reconocimiento de la experiencia que se evidencia en la falta de acompañamiento por parte de las jefaturas y en la falta de articulación y comunicación”.*

Como correlato de estos resultados, se ejemplifican a continuación algunas de las menciones realizadas por personas funcionarias de la VAS y personal docente vinculado a los proyectos de acción social en relación con el tema de la estructura organizativa de esta Vicerrectoría.

- *“Cuando uno quiere ver, si uno pide un organigrama de la vicerrectoría, qué sé yo, en los últimos diez años eh... es un poquito, es mi impresión verdad, caótico no... porque*

*siempre cambian como uno llama a alguien por su nombre “está fulanita”, la famosa recepcionista para algo de presupuesto digamos una partida o algo así, “ah... no es que ahora el encargado es tal”, pero yo no sé por qué ocurren tantos cambios tan frecuentemente porque hay personas ahí que tienen su rato de estar en la vicerrectoría entonces mientras más uno esté en el puesto más aprende*

- *En el caso de TCU no hay continuidad en el monitoreo y acompañamiento porque hay cambios de personal constantemente y cada nuevo funcionario trae una visión distinta. Se genera una relación de trabajo muy tensa dado que la unidad académica experimenta una gran confusión. El TCU ha sido el área más crítica de operación de la VAS por el alto nivel de rotación de los funcionarios a cargo de tan importante actividad.*
- *En la VAS se está tratando de mejorar la estructura de las funciones y reestructuración del personal; y para mí una herramienta fundamental es trabajar en conjunto y en equipo (sin secretos ni mentiras) porque de otra manera todo cambio sería una imposición.”*

b. *Foro de Acción Social. La Inter-acción Universidad- Sociedad: propuestas y desafíos a cien años de la Reforma de Córdoba*, organizado por la VAS entre los meses de octubre 2017 y abril 2018. Su objetivo principal era realizar propuestas concretas sobre la dimensión conceptual, funcional y estructural de la acción social frente a los desafíos del siglo XXI con el fin de determinar proponer cambios a la normativa y la gestión institucional de la Universidad de Costa Rica.

La metodología fue planteada en distintas etapas que permitieron recuperar la voz de actores comunitarios e institucionales, estos últimos conformados por personal docente, estudiantil y administrativo de toda la universidad, incluyendo el personal docente de la propia VAS. Estas etapas incorporaron las siguientes actividades:

- Encuentros comunitarios o de reflexión acerca de Acción Social por parte de las Unidades Académicas.
- Espacio de intercambio para la puesta en común de los Encuentros.

- Jornadas de reflexión y propuestas de acción.
- Escuela de Verano de Extensión/ Acción Social.
- Semana de conmemoración del Centenario de la Reforma de Córdoba.

Las preguntas sobre las dimensiones estructurales y funcionales que se plantearon para el foro fueron respectivamente: ¿cuál es la estructura institucional que mejor responde al tipo de acción social que se quiere impulsar? y ¿cómo debería trabajar la acción social y qué fines prácticos debería perseguir?

Entre los principales resultados del Foro en las dimensiones estructural y funcional se destacan los siguientes:

- El papel facilitador de procesos de articulación, discusión y evaluación que se le demanda a la VAS como ente rector de la acción social a nivel universitario.
- Revisión y actualización de la estructura organizativa de la VAS que potencie las funciones de articulación que la comunidad universitaria y contexto nacional demanda en la atención de soluciones conjuntas con otros actores de la sociedad.
- Evitar la duplicidad de funciones entre las comisiones de acción social y las asesorías de proyectos desde la VAS.
- Revisión de la normativa institucional para que sea correspondiente con la demanda de articulación de las otras actividades sustantivas: docencia e investigación.
- Analizar la pertinencia y los roles de la asesoría de proyectos desde la VAS con el fin de definir potestades, alcances y metodologías del perfil de asesoría que contribuyan a un acompañamiento proactivo hacia los docentes en la ejecución de sus proyectos.
- Creación de espacios formativos, de articulación e intercambio de experiencias permanentes entre los proyectos de acción social.

Dado lo anterior, es concluyente que la estructura organizativa de la VAS planteada en el Reglamento de la VAS de 1980 se encuentra superada por la realidad institucional que demanda una constante articulación y diálogo entre las distintas unidades que conforman la VAS y el rol que esta debería desempeñar en el acompañamiento, promoción e integración de proyectos que

respondan con pertinencia al contexto social, desde una planificación con enfoque de resultados visualizada por las unidades académicas en sus procesos de planificación estratégica.

En este sentido, la forma en cómo se organizan los insumos y recursos disponibles, (incluyendo el talento humano de la VAS), influyen de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales a partir de las carencias de articulación y planificación entre las unidades de la VAS y los énfasis técnico-operativos descritos en la función asesora del personal de esta instancia.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CRITERIO: PERTINENCIA

*¿En qué medida los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación responden a la misión- visión de la VAS y son consecuentes con las necesidades del personal docente?*

La desagregación de los distintos niveles de planificación institucional expuestos en Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) del CONARE, plan de acción del plan estratégico UCR, plan anual operativo, planes anuales de unidades VAS, no facilitan la coherencia y consistencia de las acciones operativas relacionadas con los procesos de asesoría, acompañamiento y aprobación de proyectos de acción social.

Las herramientas de planificación analizadas están desprovistas de una clara intencionalidad para implementar acciones de acompañamiento y asesoría hacia la comunidad universitaria que desarrollaría proyectos de acción social, aun cuando en el enunciado de la misión VAS, se hace mención del desarrollo de proyectos con la *calidad, la pertinencia social y académica*.

Si bien es cierto el énfasis en los dos ámbitos de planificación (interuniversitario e intra universitario) tienen el propósito de generar condiciones de transformación social para distintos sectores sociales, sentido esencial de la “acción social”, los hallazgos describen una carencia en la formulación de planes y proyectos con un enfoque de gestión por resultados que involucre cada uno de los pilares que componen este enfoque.

Existe una diferencia conceptual entre lo que los docentes comprenden por la “asesoría” y el “acompañamiento” a los proyectos de acción social . Esta diferencia es compartida también por el personal asesor de la VAS que participó de la evaluación.

En este sentido, los procesos de asesoría son comprendidos por el personal docente como aquellos que requieren un nivel de especialización para responder consultas o inquietudes de la gestión misma de los proyectos. También implica una visión estratégica que pueda orientar el desarrollo de nuevas iniciativas en acción social. Esta asesoría es visualizada como una labor de

la VAS en múltiples temáticas tales como: conceptualización de la acción social, planificación estratégica de la acción social, aspectos metodológicos y legales, aspectos presupuestarios y gestión de trámites y acciones formativas o de capacitación en diversas temáticas.

Por otro lado, los procesos de acompañamiento hacen referencia a una cercanía cotidiana entre la persona que ejecuta el proyecto y el personal de la VAS, visitas de campo, conversatorios, reuniones de seguimiento entre otros.

La asesoría como función de la VAS, se identifica como poco sistemática, poco consistente y poco periódica. A pesar de que el personal docente refiere haber recibido en algunos periodos servicios que pudieran llamarse de “asesoría de proyectos”, es claro que éstos no son permanentes en el tiempo, ni son estandarizados en función de las necesidades del personal docente a cargo de los proyectos. En este sentido, existe una disyuntiva entre lo que el personal docente recibe y lo que esperaría recibir.

En cuanto al enfoque de gestión por resultados se evidencian nociones conceptuales del enfoque orientadas en su mayoría, al componente financiero-presupuestario, sin embargo, existe una carencia en cuanto a las metodologías y prácticas que tiene tanto el personal docente al momento de formular los proyectos de acción social, como el personal de la VAS para el desarrollo de acciones afirmativas que permitan orientar a las CAS y a las personas académicas.

La principal herramienta que tiene la VAS, como forma de que los proyectos generan resultados es el informe anual del proyecto, a pesar de que también se reporta un desconocimiento y poca claridad en relación con la utilización de la información que se recupera de éstos, el uso y divulgación que se realice hacia sectores externos a la universidad, tal y como lo argumentan las personas participantes en los grupos focales.

**CRITERIO: CALIDAD**

*¿En qué medida las personas funcionarias universitarias, que realizan Acción Social están satisfechas con los productos y servicios entregados por la VAS?*

En términos generales el personal que ejecuta proyectos de acción social se encuentra satisfecha con los servicios que ofrece la VAS, a pesar de que es fundamental clarificar cuáles son esos servicios que la persona docente puede recibir y que la instancia está en capacidad de solventar.

En cuanto al componente de los elementos tangibles valorados, se tiene que los sistemas de gestión de la información (Bité, Kané, busca tcu) facilitan la ejecución de los proyectos de acción social, sin embargo, se desconoce el servicio de préstamo de equipo de cómputo para las personas docentes que realizan proyectos de acción social.

La valoración general de las instalaciones físicas de la VAS es positiva. Sin embargo, ésta disminuye en relación con aspectos específicos tales como espacios para reuniones, atención de consultas y señalización.

Los servicios otorgados en los ámbitos de la asesoría académica, presupuestaria y otras acciones de acompañamiento docente son fiables, sin embargo, muestran inconsistencias en cuanto a la homologación, uniformidad y precisión de los procesos que se reportan relacionados con los cambios constantes en la persona asesora designada.

La empatía y el trato del personal de la VAS es valorado muy positivamente, por las personas docentes consultas, lo que hace que aumenta los niveles de confianza y seguridad en el trabajo realizado. Sin embargo, una de las dimensiones que debe mejorarse es la capacidad de respuesta más allá de la disposición o voluntad para colaborar con las personas usuarias de la VAS, sino más bien en los tiempos de respuesta y la resolución en un corto plazo de las solicitudes que ingresan a la VAS.

Existe una contradicción entre la demanda de procesos de acompañamiento *in situ* que solicitan los docentes y la posibilidad real del personal de la VAS de asistir a estos procesos. Sin embargo, también se describe la constante ausencia del personal de la VAS en la atención de consultas telefónicas o electrónicas en el momento oportuno.

## **CRITERIO DE EFICIENCIA**

*¿En qué medida la ejecución de los procesos en los ámbitos presupuestarios, de comunicación y organizacional son eficientes en relación con las metas y objetivos de la VAS?*

El modelo de gestión de la VAS respecto a las formas de organizar el trabajo en la consecución de objetivos comunes como instancia aún no está definido. El proceso de revisión de su estructura que aún no se concluye, influye de manera directa en una gestión eficiente de la organización como un todo.

La aplicabilidad de la estructura plasmada en el Reglamento de la VAS de 1980 se desdibuja en relación con los desafíos que demanda el contexto y las necesidades expuestas por el personal docente, así como ejercicios de reflexión y discusión planteados por el propio personal de la VAS.

Los perfiles de puestos tienen un énfasis en la gestión administrativa que se distancia de la expectativa que tiene el personal docente en cuanto a una labor de contenido académico-metodológico y su correlato con la misión de la VAS.

Los vaivenes de la estructura organizativa influyen en el clima organizacional de la VAS lo que a su vez interfiere en la consecución de objetivos comunes y la articulación de los equipos de trabajo en procesos más homogéneos y con estándares de calidad.

Es fundamental la definición de un perfil de persona asesora de la VAS, que permita la confluencia de las necesidades que reporta el personal docente, con las funciones asignadas a la Vicerrectoría, ya que se evidencia que, aunque hay algunas funciones reportadas en los perfiles existentes, éstas no son referidas en la práctica ni son identificadas por el personal docente como parte de las acciones que reciben de la VAS. Es decir, la creación de perfiles debe responder a necesidades contextuales y organizacionales que potencien la pertinencia de una organización, para allá del interés de las personas que conforman esa instancia en particular.

La gestión presupuestaria se visualiza como un componente separado de la gestión por resultados. Es decir, los procesos de planificación institucional carecen de esa visión, lo que determina que el indicador de porcentaje de ejecución presupuestaria se sobrestime, ya que aunque puede haber un reporte positivo de porcentaje de ejecución presupuestaria que podría calificarse como “exitoso”, bajo ciertos parámetros, éste éxito no asegura que se alcancen realmente los objetivos de los proyectos y mas aún que desde la formulación exista claridad sobre los posibles resultados que se esperan obtener.

Se denota una ausencia de criterios estandarizados para la asignación presupuestaria de los proyectos formulados que solicitan apoyo financiero; sin embargo, se reconocen algunos avances como la revisión de antecedentes de la asignación presupuestaria anterior y el acercamiento con algunas CAS, principalmente de Sedes Regionales que cuentan con presupuesto propio para el desarrollo de proyectos de acción social, de forma tal, que entre ambas instancias, VAS-CAS, se pueda dar una mayor sostenibilidad presupuestaria.

La VAS ha hecho esfuerzos de acercamiento a la comunidad académica para lograr la eficiencia en la utilización de los recursos asignados a los proyectos por medio de los sistemas de información, circulares, resoluciones, formatos y charlas de acercamiento a la gestión presupuestaria.

Existen dos mecanismos aprobados por la VAS para acceder al presupuesto ordinario para el desarrollo de los proyectos: a) mediante la formulación de proyectos en SIPPRES en mayo de cada año para año siguiente y b) mediante la nota formal a la VAS con programación presupuestaria para el mismo año de ejecución, conocido como “apoyo adicional”. La mitad de los proyectos financiados con recursos ordinarios realiza el ejercicio de formulación presupuestaria como parte del componente académico, sin embargo, el resto no incorpora esta herramienta de planificación institucional de acuerdo con los plazos establecidos, lo que podría facilitar una cultura inapropiada de planificación o una visión “activista” de la acción social que puede influir en la sostenibilidad de los proyectos planteados mediante el segundo mecanismo.

Los proyectos que realizaron el ejercicio de formulación presupuestaria solicitan menos el apoyo adicional durante su vigencia, que aquellos que no formulan presupuesto, esto puede estar relacionado con que el ejercicio de planificación que representa la formulación académica y presupuestaria que permite organizar un presupuesto más acorde con las necesidades para cubrir las actividades que se tienen previstas.

No existen diferencias significativas en cuanto al porcentaje de ejecución presupuestaria entre aquellos proyectos que formulan el presupuesto en el periodo institucionalmente establecido, de los que lo hacen en el mismo año que los requieren.

En cuanto a la gestión de la comunicación de la VAS se tiene que esta es mayoritariamente formal y automatizada, vinculada a las etapas del ciclo del proyecto tales como: formulación, ejecución presupuestaria e informes. Se califica también como una comunicación pasiva, que se ofrece en función de la demanda de consultas puntuales que el personal docente requiera atender. Aunado a lo anterior, también se identifica una comunicación clasificada en dos ámbitos: a) formal b) informal. En cuanto al ámbito formal, esta es valorada como rígida e impersonal y a la vez reactiva. En relación con la informal, se establece como un mecanismo válido de consulta rápida y cercanía con el personal asesor de la VAS.

Se evidencia una carencia en la comunicación de la VAS hacia la comunidad universitaria en relación con los constantes cambios que ha experimentado las formas de organización interna.

Finalmente se reiteran las oportunidades de mejora explicitadas por el personal docente que participó de la evaluación en cuatro áreas a saber:

- *Perfil de asesoría: funciones, roles y potestades:* es una constante la demanda por una mayor proactividad de la función de acompañamiento y asesoría hacia los docentes y la modificación de los contenidos de esa función hacia aspectos metodológicos y conceptuales relacionados con la acción social. También se reitera la necesidad de revisar las potestades que asume el personal asesor y las funciones otorgadas a las comisiones de acción social.
- *Seguimiento, acompañamiento y evaluación a los proyectos:* se reitera la petición de un acercamiento constante hacia el personal docente más allá de la gestión administrativa, así como la necesidad de mantener contacto con comisiones de acción social, propiciar espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre proyectos.
- *Eficiencia en la gestión de la acción social:* la principal situación que se registra por mejorar es el tiempo de respuesta de las solicitudes y consultas que realiza el personal docente y la dificultad de localizar al personal asesor. Otros aspectos mencionados son la necesidad de simplificar trámites, diligencia en los procesos, unificación de sistemas de información con otros a nivel institucional
- *Procesos formativos:* realizar capacitaciones de aspectos metodológicos, conceptuales y operativos relacionados con el ciclo del proyecto de manera permanente

## Recomendaciones

Al ser una evaluación formativa y de gestión, en relación con el accionar de una instancia en este caso la VAS, las recomendaciones están orientadas a la instancia como tal, sin embargo, se sugieren en algunos casos, la participación de unidades propias de la VAS que por su accionar podrían tener una injerencia más directa en la implementación de las siguientes recomendaciones:

1. Definir con claridad sobre la base de la experiencia de las personas funcionarias y de las personas usuarias de la VAS (docentes, estudiantes y funcionarios administrativos), los procesos misionales que se constituyen en su columna vertebral, así como los procesos estratégicos y los procesos de apoyo en consonancia con las necesidades del contexto nacional e internacional.
2. Una vez definidos estos procesos (misiones, estratégicos y de apoyo), construir una estructura organizacional que permita identificar con claridad los aportes de cada unidad operativa, así como los perfiles que se requieren para alcanzar los objetivos comunes como instancia rectora.
3. Aunar esfuerzos para lograr la articulación de los distintos niveles de planificación institucional e interinstitucional, de forma tal que no existan tantas “cartas de navegación” o planes anuales, operativos y otros, que diluyen los esfuerzos organizacionales por alcanzar realmente resultados tangibles y concretos en el corto y mediano plazo. Para ello se requiere el concurso de OPLAU, Consejo de Rectoría y Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social.
4. Establecer a lo interno de la VAS un proceso de planificación estratégica con un enfoque de gestión por resultados que aporte sostenibilidad, viabilidad política y claridad en el alcance de objetivos comunes. Este proceso debe ser liderado por personas específicas dentro de la VAS y ser construido de manera participativa.

5. Definir un perfil de asesoría que responda a los procesos misionales de la VAS.
6. Establecer con claridad las tareas esenciales del personal asesor de la VAS, considerando las potestades que tienen las CAS respecto a la aprobación de los proyectos en primera instancia.
7. Desarrollar un sistema de evaluabilidad de programas, proyectos y actividades de acción social con la participación de diversos actores en el ciclo del proyecto.
8. Implementar procesos de educación continua con el personal docente, relacionado con la apropiación del enfoque de gestión por resultados, como herramienta metodológica para la formulación de proyectos nuevos y renovaciones.
9. Capacitar al personal de la VAS en la conceptualización del enfoque de gestión por resultados, de forma tal que sus propios planes de trabajo cuenten con esta orientación y puedan posteriormente facilitar un acompañamiento más contextualizado respecto a esta metodología.
10. Afinar los procedimientos de gestión administrativa respecto a la aprobación de presupuestos adicional para solicitudes que no hayan sido formuladas en los tiempos y sistemas institucionales (SIPPRES) de modo que esta práctica no compita más bien con aquella donde se hace el ejercicio de proyección académica y presupuesta de un plan de trabajo vinculado a la ejecución de un proyecto inscrito, desestimulando una cultura de planificación.

11. Elaborar una metodología de criterios para la asignación presupuestaria a los proyectos con fondos ordinarios.
12. Definir una metodología uniformada de planificación anual de las distintas unidades de la VAS, de forma tal que se parte de objetivos comunes que puedan ser verificables al finalizar el año y cuyos aprendizajes se constituyan en punto de partida para la planificación del año siguiente.
13. Establecer un protocolo de comunicación hacia las personas usuarias de la VAS en relación con los cambios de personal, funciones o responsabilidades que tengan implicaciones en el servicio que se presta al personal docente de la universidad.
14. Diversificar las maneras de comunicación formal de la VAS hacia la comunidad universitaria, ya sea mediante espacios de reunión para exponer temas generales, otorgar consignas al personal de la VAS para que puedan solventar las consultas recibidas, establecer un espacio web sobre consultas frecuentes, que los mismos docentes pueden ir alimentado de acuerdo con su experiencia y a la forma de resolver situaciones diversas, entre otras.
15. Establecer un mecanismo de gestión de la calidad en la VAS de forma tal que las personas usuarias puedan tener acceso oportuno a saber los tiempos de respuesta de sus procesos, conocer horarios de trabajo para atención de consultas del personal de la VAS y presentar las disconformidades en relación con la atención ofrecida.
16. Propiciar espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre proyectos como formas complementarias a la presentación de informes de proyectos, que puedan darle mayor versatilidad y aprovechamiento a la generación de conocimiento que se produce en la ejecución del proyecto.

17. Solicitar con intermediación del Posgrado, un espacio a la Comisión de Investigación y Acción Social del Consejo Universitario para la presentación de los resultados de la evaluación a propósito del análisis que realiza este órgano sobre la normativa de la acción social universitaria, sus formas de gestionarse y la estructura de la VAS.
18. Visualizar como parte de la revisión de la estructura de la VAS, la existencia de una unidad que se encargue de operacionalizar con visión estratégica, una gestión de la evaluación con calidad y pertinencia para los actores involucrados.
19. Desarrollar procesos de generación de capacidades en evaluación al personal docente relacionado con la acción social y a los órganos colegiados encargados en primera instancia, de aprobar los proyectos de acción social.
20. Implementar metodologías de evaluación en los distintos momentos del ciclo del proyecto (ex-ante, durante y ex-post) a partir de un mapeo de actores académicos (comisiones de acción social, docentes, VAS) y comunitarios relacionados con las modalidades de proyectos de acción social.

### **Lecciones aprendidas del proceso evaluativo**

La experiencia formativa es sin duda un primer eslabón en esta aventura de la evaluación como una “transdisciplina”, puesto que el desafío de operacionalizar un modelo evaluativo a partir de un problema de evaluación requiere la agudeza de integrar de manera certera, los conocimientos teóricos aportados en un plan de estudios y la aplicabilidad en un contexto real de evaluación.

En lo particular este proceso evaluativo significó la ida y vuelta al texto propuesto en relación con lo que el contexto decía a partir de los resultados preliminares. Es decir, aún cuando la estrategia metodológica estuvo diseñada de previo, fue necesario hacer reelaboraciones contextualizadas a las nuevas categorías que emergieron de los datos.

Otro aprendizaje fue el saber poner un “límite” a la cantidad de información que se podría generar a partir de la revisión documental y de bases de datos, ya que se corre el riesgo de

perderse en los datos, sin embargo, la carta de navegación en la que se convierte la estrategia metodológica es fundamental para encausar el análisis. También vale la proactividad del evaluador en buscar métodos alternos que le orienten en la reelaboración de su esquema de trabajo.

Esta evaluación al plantearse como una evaluación interna, tiene que revisar constantemente la triangulación de datos, métodos y fuentes con el fin de confirmar la validez de las evidencias que se generan en los resultados.

Una situación particular con la que se tuvo que mediar fue el cambio en la figura de mayor autoridad en la Vicerrectoría, sin embargo, dado lo avanzado del proceso, y las condiciones de negociación hicieron posible la conclusión del mismo, mas aun continúa el reto de la contextualización de los resultados a una nueva persona que se incorpora en un rol fundamental para efectos del posible seguimiento a la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en la presente evaluación. Existe el compromiso de la evaluadora de acompañar a la VAS en la operacionalización de las recomendaciones derivadas de la evaluación.

La complejidad de una organización como la VAS, sumó otras condiciones que pudieron haber influido en el nivel de participación del personal de la VAS, siendo que es una instancia con reiteradas iniciativas de intentar organizar su forma de gestión, sin embargo, se espera que los resultados de este proceso evaluativo, sean un insumo para la revisión en detalle de las rutas, mecanismos y procedimientos que permitan afianzar la sostenibilidad de una actividad sustantiva que se ve cada vez más amenazada en el contexto de finanzas públicas.

Aunado a lo anterior estuvo el reto de reelaborar la teoría del programa de una instancia que se encuentra en revisión de su estructura organizacional

En relación con el ejercicio mismo del informe final del Trabajo Final de Investigación Aplicada, es conveniente que la Maestría de Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo, habilite un mecanismo de seguimiento desde el momento en que el diseño del TFIA es aprobado, hasta que se concluye su ejercicio de forma tal que esa búsqueda de aprender-haciendo, no pierda el foco y el hilo conductor que se inicia con la entrega del diseño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernasconi, A. (2009). Desafíos y perspectivas de la Dirección estratégica de las instituciones universitarias, Ediciones CAN- Chile. Universidad Andrés Bello. Chile.

Beatrián, E., Garitó, N., Merino, N. Jové, G., y Macarulla, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. En REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en la Educación, 11 (4): 5-24.

Bondarenko, N (2007): Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. En Educere: Revista Venezolana de Educación, ISSN-e 1316-4910, N°. 39, 2007. Venezuela.

Buendía, L. (2003). Hacia una universidad de calidad: algunos problemas pendientes. Universidad de Granada. Educatio, pp.20-21 Recuperado de <http://revistas.um.es/educatio/article/viewFile/135/119>

Cano, E. (2009). Marco teórico de la evaluación institucional. Instituto de Formación Continua. Universidad de Barcelona.

Camacho, D. (2012). La autonomía universitaria y el III Congreso y una obligada referencia a Rodrigo Facio. Revista Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica, 138: 11-20.

Casassús, J. (1995). Acerca de la calidad de la educación. Santiago: UNESCO.

Centro de Evaluación Académica (2015). Simposio internacional sobre la gestión y sostenibilidad de una cultura institucional orientada a la excelencia en la Educación Superior. Universidad de Costa Rica.

Chiavenato, I (2009). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. México

Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior. Compendio leyes, decretos y convenios de la educación superior estatal. Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior, 2013. Recuperado de <http://www.conare.ac.cr/servicios/leyes-convenios-y-decretos>

Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior. Plan Nacional de la Educación Superior Estatal 2016-2020. Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior, 2015

Cruz, V. (2000). Guía de evaluación. España. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado

Delgado, K. (1995). Evaluación y calidad de la educación. Nuevos aportes. Lima: Logo.

Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de [http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto\\_organico.pdf](http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf)

De Sousa Santos, Boaventura. Descolonizar el saber, reinventar el poder. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce, 2010

Guba, E. (1981). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. Recuperado el 11 de junio en <http://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf>

León, A. (2011). Evaluación de la gestión de la investigación en la Escuela de Administración Pública. 2006-2009. Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y proyectos de desarrollo. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad de Costa Rica

López, O. y Hernández, M (2000). La evaluación institucional como instrumento de autoregulación y búsqueda de la calidad en tres universidades estatales de Costa Rica. Revista Educación 24: 21-43.

Herrera, R. (2007). En Cátedra UNESCO de dirección universitaria. Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades. CINDA. Santiago de Chile.

Malagón, R. (s.f.). La evaluación de la extensión universitaria y la construcción de la pertinencia social de la Universidad. Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de [http://www.bdigital.unal.edu.co/3667/6/07\\_La\\_evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_extensi%C3%B3n](http://www.bdigital.unal.edu.co/3667/6/07_La_evaluaci%C3%B3n_de_la_extensi%C3%B3n)

universitaria y la construcción de pertinencia social de la universidad 02 2A.P  
DF

Menéndez, G. (2004) Desarrollo y Conceptualización de la Extensión Universitaria. Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para el análisis y debate acerca de la Extensión Universitaria Santa Fe Argentina, Universidad Nacional de Litoral.

Merino, M. (2007). La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas pública. En Papeles de Evaluación 7. Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios. Madrid. España.

Mertens, D, y Wilson, A. (2012). Program Evaluation Theory and Practice, Guilford Publications. United States.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas del Gobierno. 2012. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Julio 2016. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para las intervenciones públicas. 2017. San José, Costa Rica. Recuperado de:  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3DA5QyCnQ8G\\_ujtqaM37hw](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3DA5QyCnQ8G_ujtqaM37hw)

Mora, F. y Gutiérrez, A. (2015). La Acción Social en la universidad pública: actuando en la era neoliberal. Revista Ciencias Sociales 148: 49-66.

Oficina de Planificación Universitaria. Plan Estratégico Institucional 2013-2017. Universidad de Costa Rica

Patton, M.Q. (2000). Utilization-focused evaluation. En: Stufflebeam, D. et al (editores).

- Evaluation Models. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- Patton, M.Q. (2008) Utilization focused evaluation, 4th Edition. Sage.
- Picado, Xinia (2014). Criterios calve para realizar evaluaciones de calidad. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Ravela, P. (1994). Bases conceptuales del sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación básica y media. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.
- Restrepo, M. (2009).Burocracia, gerencia pública y gobernanza. Revista Diálogos de Saberes 30: 167-185.
- Ruiz, A. (2000). La Educación Superior en Costa Rica. Tendencias y retos en un nuevo escenario histórico. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Consejo Nacional de Rectores.
- Segura, G. y Garrocho, C. (2012). La pertinencia social y la investigación científica en la universidad pública mexicana. Ciencia Ergo Sum, Marzo-Junio, 24-34.
- Sequeira, M. y Díaz, L. La condición laboral del docente interino de la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 1-24 Universidad de Costa Rica
- Solano, V. Mora, D. (2009) El papel de la Acción Social en el XXI en las universidades públicas latinoamericanas: el caso de la Universidad de Costa Rica y del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Ponencia presentada en el VI Congreso Centroamericano de Antropología, Chiapas. México.
- Sulbarán, D. (2015). La Evaluación Institucional: entre oportunidades y amenazas. Universidad Central de Venezuela
- Vargas, A. (2001).Enfoques evaluativos. Revista de Ciencias Sociales. Año/vol.II-III, número 92-93. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, pp.35-45

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de documentos analizados

1. Ampliación del Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Costa Rica 2018-2020. [http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/plan\\_estrategico/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2018-2020.pdf](http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/plan_estrategico/plan_estrategico_institucional_2018-2020.pdf)
2. Informe de autoevaluación institucional de la Universidad de Costa Rica. <http://vd.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2018/10/M41.-INFORME-DE-AUTOEVALUACION-INSTITUCIONAL.-vf.pdf>
3. “Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica” [http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/gestion\\_de\\_calidad.pdf](http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/gestion_de_calidad.pdf)
4. Evaluación del Plan Anual Operativo 2018. [http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/pao/evaluacion%20anual%20pao%202018\\_ucr.pdf](http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/pao/evaluacion%20anual%20pao%202018_ucr.pdf)
5. [http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/pao/pao\\_agregado\\_2019.pdf](http://www.oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/pao/pao_agregado_2019.pdf) plan anual operativo 2019.
6. Plan Nacional de la Educación Superior Estatal 2016-2020. Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior, 2015
7. Informe sobre la implementación de las Jornadas de Reflexión de la VAS, 2014
8. Síntesis general del Foro de Acción Social 2019.
9. Informe anual 2018. Vicerrectoría de Acción Social
10. Informe anual 2017. Vicerrectoría de Acción Social
11. Plan de trabajo integrado Vicerrectoría Acción Social 2018.
12. Plan de trabajo Unidad de Gestión Cultural. 2019
13. Informe anual Unidad de Gestión, VAS 2018
14. Primer Informe Sistematización Foro de Acción Social. 2018
15. Quirós, F. Rodríguez, D y Vargas, C. (2015). Diseño de un sistema integral para el control y seguimiento de proyectos en la Sección de Extensión Docente. Vicerrectoría de Acción Social. Tesis para optar por el grado de licenciatura de la Escuela de Ingeniería Industrial.

16. Ponencias relacionadas con el eje de acción social en el marco del VII Congreso Universitario la actualización del reglamento de la VAS de acuerdo con los desafíos del contexto actual.
17. Circulares emitidas por la VAS en relación con la gestión presupuestaria y la estructura organizativa
18. Actas Consejo Académico de la VAS, periodo 2017
19. Actas del Consejo Asesor de la VAS, periodo 2018.
20. Propuesta de Reglamento de la Acción Social. Documento en construcción.

## Anexo 2. PLAN DE TRABAJO 2018 UNIDADES OPERATIVAS VAS

| Procesos  | Objetivo   | Descripción  | Responsable seguimiento      | Equipo de apoyo     | Fecha programada   |
|---|--|--|------------------------------|---------------------|--|
| Activación de los diferentes espacios de la Universidad a través de la producción y promoción de las manifestaciones artísticas, culturales, literarias, entre otras. | Potenciar el Cine Universitario como un espacio reflexivo, didáctico y de encuentro con la comunidad nacional, con el propósito de promover el desarrollo de una conciencia crítica a través del séptimo arte. | Realización de funciones durante el I y II ciclo tanto en el Campus Rodrigo Facio (3 semanales) como en las Sedes y Comunidades (1 semanal).   | Sonia Vargas - Oscar Salazar | Estudiantes         | Cine a medio día en Ciencias Económicas y en Educación los viernes y sábados. Plaza 24 de abril o Arquitectura |
|   |  | Desarrollo de cine al aire libre durante los meses de febrero y marzo (2 semanales en III ciclo).  |                              |                     | Viernes y sábados 6 p.m.   |
|   | Promover y mantener un proyecto de enseñanza, creación y representación de la danza contemporánea, con el propósito de fomentar la creatividad en la producción artística con las diferentes comunidades.      | A través de la compañía de Danza Contemporánea se enfoca el desarrollo y remontaje de obras coreográficas por medio de tres actividades sustantivas- Acción Social, Docencia e Investigación. Asimismo, forma y proyecta a estudiantes y participa en la mayoría de los festivales de danza en Costa Rica. Realización de talleres y cursos libres en todo el país. Además de 4 presentaciones anuales | Hazel González               | Danza Universitaria |  |

|   |  |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
|   |  | nacionales o internacionales).  |  |   |  |
|   | Divulgar el arte plástico nacional a través de exposiciones y publicaciones como espacio alternativo para la reflexión, educación y democratización del desarrollo cultural.   | Promoción de un ciclo de exposiciones artísticas que incluye artistas consolidados y nuevos valores en diferentes técnicas (20 anuales), así como procesos de investigación y producción que permite fortalecer el acervo cultural de las artes visuales (una publicación editorial anual). | Luis Paulino Delgado   | Secretaría -<br>estudiantes -<br>Lilly Díaz           |  |
|   | Desarrollar el arte teatral de los títeres como instrumento de comunicación, recurso socio-educativo y manifestación cultural para el fomento de la apropiación del espacio público y la promoción de valores en la comunidad. | Actividades teatrales y educativas en comunidades, para el aprendizaje de los aspectos básicos que conforman esta disciplina artística, para el fortalecimiento de la sensibilidad e identidad individual y colectiva de los participantes. Talleres con centros educativos.                | Olga Luján   |   |  |
| Asesoría de proyectos artístico-culturales. | Contribuir a la gestión académica y administrativa de los proyectos de las unidades académicas para el fortalecimiento de la relación universidad - sociedad, en el ámbito artístico y cultural.                               | Gestión y mejoramiento de proyectos a través de una asesoría personalizada y técnica que facilite y agilice el desarrollo de los mismos.  | Heiner Aguero,<br>Johanna Rimola,<br>Giselle García,<br>Lilly Díaz | Equipo de la unidad de gestión cultural y patrimonial |  |

|  |  |   |  |   |                             |
|--|--|---|--|---|-----------------------------|
| Fortalecimiento del patrimonio cultural tangible e intangible. | Contribuir a la gestión académica y administrativa de los museos y colecciones de la UCR, para la divulgación del patrimonio cultural.   | Mejoramiento de proyectos a través de una asesoría personalizada y técnica que facilite y agilice el desarrollo adecuado de los museos y colecciones universitarias. Encuentros temáticos, hallazgos de encuentros, plan de acción para la gestión de museos. | Johanna Rímola -<br>Giselle García -<br>Lilly Díaz | Equipo de la unidad de gestión cultural y patrimonial   |                             |
| Programa de actividades culturales                             | Promover la regionalización de la acción social en un festival anual para 2018 bajo el tema del "Año de la Regionalización Univresitaria", facilitando el intercambio cultural a lo interno y externo de la Universidad. | Creación y ejecución del proyecto Regionalización, festival cultural 2018   | Nicolás Alpízar -<br>Sandra Navarro                | Equipo de la unidad de gestión cultural y patrimonial   | Mayo a diciembre de 2018    |
|  | Gestionar y desarrollar diferentes espacios artístico-culturales y académicos con la comunidad nacional.   | A través de la propuesta de los diferentes proyectos de Acción Social, de las instituciones nacionales, de los colectivos y propuestas internacionales, se desarrollan espacios para la atención de las diferentes problemáticas.                             | Nicolás Alpízar -<br>Sandra Navarro                |   |                             |
|  | Facilitar la realización de eventos culturales en colaboración con las distintas   | Integración de las solicitudes de apoyo en la agenda abierta del Programa de la Unidad  | Nicolás Alpízar -<br>Sandra Navarro                | Equipo de la unidad de gestión cultural y patrimonial - | Febrero a diciembre de 2018 |

|                                       |  |  |                    |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--------------------|--|--|
|                                       | instancias universitarias, según sus peticiones específicas. |  |                    | Instancias universitarias solicitantes |  |
| Expos en sedes y recintos             |  |  | Euclides Hernández | Natalia Carballo                       |  |
| Celebración 40 aniversario de las EBM |  |  | Euclides Hernández | Natalia Carballo                       |  |

Anexo 3: Propósitos y actividades esenciales vinculadas a los perfiles de los puestos profesionales vigentes de la VAS ante la ORH

| Nombre del perfil del puesto   | Propósito del cargo   | Temáticas de las actividades esenciales  |
|--|---|--|
| Profesional en Control de Ejecución Presupuestaria                               | Controlar la ejecución de los presupuestos asignados a la Vicerrectoría de Acción Social.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de gastos presupuestarios (facturas, fondos de trabajo, viáticos) enviados por las unidades académicas.</li> <li>• Verificar la pertinencia presupuestaria de los gastos internos de la Vicerrectoría</li> <li>• Distribución del presupuesto de apoyo</li> <li>• Revisar el reporte de control de estados de cuenta, reintegros, pagos y saldos de los cheques emitidos.</li> <li>• Instruir a las unidades académicas y a los coordinadores de proyectos sobre los trámites administrativos requeridos para la ejecución del presupuesto.</li> </ul> |
| Profesional Coordinador en Gestión de Proyectos de Trabajo Comunal Universitario | Coordinar y ejecutar los procesos administrativos para la inscripción y desarrollo de proyectos de trabajo comunal universitario (TCU).               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y comunicación de presupuestos y contenidos académicos de las propuestas de los proyectos</li> <li>• Matrícula TCU</li> <li>• Seguimiento y evaluación para ascenso en régimen del personal docente</li> </ul>   |
| Profesional en Asesoría General de Extensión Cultural                            | Asesorar a la comunidad universitaria en la formulación, evaluación y seguimiento de los proyectos de acción social en el área de extensión cultural. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos en las áreas de extensión cultural.</li> <li>• Distribución del presupuesto de Extensión Cultural, Museos y Colecciones y asignación de horas estudiante y asistente a los proyectos inscritos</li> <li>• Evaluación para ascenso en régimen del personal docente</li> <li>• Actualización de sistemas de información de gestión de proyectos</li> </ul>  |
| Profesional en Asesoría de Proyectos de Extensión                                | Asesorar a la comunidad universitaria en la   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos en</li> </ul>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Docente y Educación continua   | formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de acción social en las áreas de educación continua y extensión docente                                  | las áreas de educación continua y extensión docente.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad de propuestas de convenios nacionales e internacionales sobre proyectos de acción social</li> </ul>   |
| Profesional en Gestión de Proyectos de Trabajo Comunal Universitario   | Ejecutar y asistir en los procesos administrativos requeridos para la formulación, análisis y viabilidad de los proyectos de Trabajo Comunal Universitario. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre los trámites y procedimientos para la formulación, inscripción y ejecución de proyectos, matrícula de TCU, ejecución presupuestaria entre otros.</li> <li>• Cumplimiento de normativa, requisitos y políticas institucionales en la formulación de proyectos</li> <li>• Visitas de campo</li> <li>• Lectura y análisis de informes de proyectos</li> <li>• Actualización de sistemas de información de gestión de proyectos y recopilación de datos para material divulgativo.</li> <li>• Talleres informativos sobre TCU y articulación de proyectos afines.</li> <li>• Canalización de solicitudes externas de posibles tcus, hacia unidades académicas</li> </ul> |
| Facilitador en el Trámite de Proyectos de Extensión Cultural y Docente | Brindar apoyo administrativo a los proyectos de extensión cultural, extensión docente y educación continua  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de requisitos en los contenidos y presupuestos de las propuestas de los proyectos e informes</li> <li>• Revisión de la ejecución presupuestaria de los proyectos de vínculo externo</li> <li>• Actualización de sistemas de información de gestión de proyectos</li> </ul>  |