

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMAS DE ESTUDIO DE POSGRADO

ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE EVALUABILIDAD
PARA LOS PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL DE LA
VICERRECTORÍA DE ACCIÓN SOCIAL (UCR), MODALIDAD
DE EXTENSIÓN DOCENTE

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

EMANUEL BLANCA MOYA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
2020

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que creen que el mundo se puede mejorar, poco a poco, con buenas intenciones, materializadas en propuestas concretas llenas de fundamento e ilusión.

Y en este caso particular, con especial dedicación a aquellas “personas evaluadoras jóvenes y/o emergentes” (conocidas como EvalYouth) que, con su sed de aprendizaje y su pasión por el cambio social a través de la evaluación, se atreven a innovar, a ir más allá de la expectativa común y a asegurar que su trabajo evaluativo se escuche, reconozca, aplique y promueva la transformación en el sentido más “Nirenberg- Mertens” posible.

Aspiro también a que la VAS encuentre oportunidades favorables, mucha utilidad y grandes beneficios en este trabajo que con mucho esfuerzo y cariño se hizo para esta noble instancia; todo con el gran propósito de potenciar y lograr destacar científicamente, el alcance de sus intervenciones y su trabajo en comunidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme llegar a este punto y lograr concretar un trabajo de gran valor para mí, no solo a nivel profesional y académico, sino también personal, pues, aunque aprendí mucho más sobre el campo de la evaluación, también aprendí mucho sobre mí mismo y creo que es ahí donde radica el principal logro transformativo de este esfuerzo.

Sin lugar a duda, agradezco a mi familia: mi madre y padre que siempre han respaldado mis estudios y mis deseos de superación constante, mi hermana que nunca dudó de mis capacidades y muy especialmente a mi adorable esposa, Marcela, quien siempre creyó en mí y cuya sola compañía, me motiva a ser mejor.

Agradezco a la Vicerrectoría de Acción Social por abrirme sus puertas y atreverse a confiar en que mi propuesta traería, tarde o temprano, réditos positivos para su accionar. Particularmente agradezco al equipo asesor de proyectos que respaldó este trabajo participando con disposición y expectativa; en especial, a Evelyn Molina por su acompañamiento y apoyo incondicional en este largo proceso, creyendo que esta propuesta les sería de utilidad en su incuestionable compromiso por hacer de la acción social de nuestra universidad, un noble proceso de transformación social.

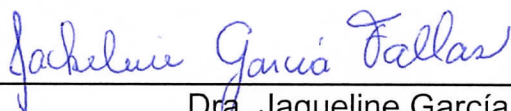
Finalmente, no puedo dejar de agradecer lo suficiente al Posgrado (PPPED) por su dedicación, comprensión y apoyo con esta y otras iniciativas anteriores. Agradezco a don Olman Villareal y a Luis Sandoval por su eterna comprensión y apoyo ante las vicisitudes enfrentadas, al Consejo Asesor por su respaldo en momentos clave, y muy especialmente y en sobremanera, a mi comité asesor: doña Jaqueline García, doña Marta Picado y don Víctor Garro; quienes me impulsaron a sacar lo mejor de mí y potenciar este trabajo más allá de mis propias expectativas y que, con cariño y alta demanda, me motivaron a avanzar y a retarme más allá de lo evidente.

De igual manera se vienen a mí otros nombres en estos momentos; nombres que el texto me limita a enunciar. Pero le aseguro que si usted que lee esto, también creyó en mí y en algo me brindó su apoyo, comprensión, motivación; también le estoy sumamente agradecido.

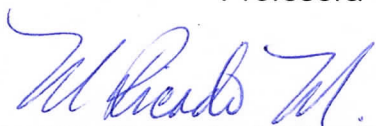
“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la comisión del programa de estudios de posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de maestría profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”



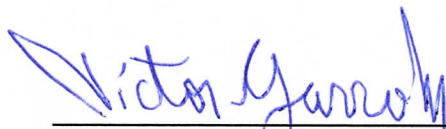
M.Sc. Olan A. Villarreal Guzmán
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado



Dra. Jaqueline García Fallas
Profesora Guía



M.Sc. Marta Picado Mesén
Lectora



M.Sc. Víctor Garro Martínez
Lector



Dr. Esteban Mora Martínez
Representante Programa de Posgrado en
Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo



Emanuel Blanca Moya
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de contenidos	v
Resumen.....	x
Lista de cuadros	xii
Lista de figuras	xiv
Lista de abreviaturas.....	xvi

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1. <i>La organización: Universidad de Costa Rica:</i>	1
2. <i>Antecedentes del objeto: la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) y sus proyectos de Extensión Docente.....</i>	4
2.1 Funciones de la Vicerrectoría de Acción Social:	6
2.2 Marco Filosófico de la Vicerrectoría de Acción Social:.....	7
2.3 Estructura Organizativa de la Vicerrectoría de Acción Social:	10
2.4 Proyectos de Extensión Docente (ED):	12
2.5 Regionalización: la acción social en las sedes de la UCR	13
2.6 Comisiones de Acción Social (CAS).....	15
3. <i>Justificación de la evaluación:</i>	20
3.1 La importancia de la gestión administrativa:.....	25
4. <i>Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación.....</i>	26

CAPÍTULO II. REFERENTES TEÓRICOS:.....	29
1. <i>Teorías que sustentan el programa:</i>	29
1.1 El marco general: Acción Social en la Universidad de Costa Rica	29
1.2 El foco de atención: Proyectos de Extensión Docente (ED)	30
1.3 Punto de partida epistemológico: Evaluación de programas y proyectos	32
1.4 Elemento clave: ¿qué se entiende por “evaluabilidad”?.....	32
1.5 La necesidad del establecimiento de condiciones de evaluabilidad	37
1. <i>Teoría del Programa: modelo lógico y teoría del cambio para la comprensión de la gestión de los proyectos de Extensión Docente</i>	39
1.6 Hacia una teoría de la intervención de los proyectos de Extensión Docente a partir de la lógica de su gestión.....	41
1.7 Construyendo la lógica de la intervención para la gestión de los proyectos de Extensión Docente.	44
2. <i>Identificación de actores clave:</i>	52

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA:	54
1. <i>Problema de Evaluación:</i>	55
2. <i>Objeto de Evaluación:</i>	55
3. <i>Objetivos de Evaluación</i>	56
3.1. Objetivo General:.....	56
3.2. Objetivos Específicos:	56

4. <i>Interrogantes de Evaluación</i>	56
4.1. Interrogante General de la Evaluación:.....	56
4.2. Interrogantes Secundarias:.....	57
5. <i>Criterios de Evaluación que se utilizarán:</i>	57
6. <i>Participantes y audiencias:</i>	59
7. <i>Modelo de Evaluación:</i>	60
7.1. Tipo de evaluación.....	62
8. <i>Aspectos Metodológicos:</i>	63
8.1. Instrumentos y técnicas de recolección de información:.....	65
8.2. Procedimiento de recolección de información.....	67
8.3. Procedimiento de análisis de la información.....	68
8.4. Operacionalización de la evaluación.....	71
8.5. Delimitación temporal.....	74
8.6. Evaluabilidad del presente proyecto evaluativo como tal (condiciones que lo facilitaron y limitaron):.....	75
8.7. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo y control de la rigurosidad de la evaluación.....	81
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
1. <i>Organización del capítulo</i>	83
2. <i>Fuentes de información recolectadas para el análisis:</i>	85
3. <i>La pertinencia del diseño de los proyectos en función de la visión de Acción Social y la calidad del aseguramiento del cumplimiento de objetivos por parte de la VAS:</i>	89
3.1.1 Pertinencia de los proyectos en el marco de la Acción Social: una revisión de sus objetivos.....	92
3.1.2 La importancia de visualizar con claridad la acción social en los diseños de proyectos, desde sus objetivos.....	95
3.1.3 Punto de partida para la mejora de los diseños de los proyectos: la necesidad de enfocarse en resultados y no en productos.....	97
3.1.4 La necesidad de contar con objetivos claros, que conduzcan a resultados específicos y de Acción Social.....	99
3.1.5 Funciones y responsabilidades del equipo asesor como mecanismo de aseguramiento de la calidad de los proyectos de ED y su orientación hacia la acción social	100
3.1.6 Rescate de propuestas para incidir en la mejora de los diseños y acompañamientos de los proyectos y su orientación hacia la Acción Social.....	104
3.2 Síntesis evaluativa: Valoración del diseño actual de los proyectos de ED, y la gestión que se hace de estos desde la VAS, a partir de la identificación de su calidad y coherencia, con respecto a la visión de Acción Social.....	108
4. <i>La eficacia de las condiciones de la gestión administrativa (diseño, ejecución y evaluación) de los proyectos ED:</i>	111
4.1.1 Condiciones de los elementos de gestión inmediata de los proyectos de ED: el marco de acción del equipo asesor:.....	112
4.1.2 Condiciones de los elementos de gestión intermedia de los proyectos de ED: el marco de acción de los mandos medios y las demandas administrativas.....	116
4.1.3 Las Comisiones de Acción Social y sus funciones como actores clave de la gestión intermedia de los proyectos de ED.....	118

4.1.4	Condiciones de los elementos de gestión (alta) desde la toma de decisiones: el marco de acción de la persona vicerrectora:	121
4.1.5	Algunas propuestas identificadas para mejorar las condiciones de los elementos de gestión intermedia:	124
4.2	Síntesis evaluativa: Valoración de la gestión (en los tres niveles descritos) de los proyectos de Extensión Docente a partir de la identificación de su eficacia para la facilitación de sus resultados.	129
5.	<i>La calidad de los alcances y limitaciones del instrumental técnico de evaluación:</i>	132
5.1.1	La importancia de la evaluación de los proyectos de ED.	132
5.1.2	El panorama general respecto la evaluación de los proyectos de ED y su principal obstáculo: el instrumental de evaluación.	133
5.1.3	El instrumental de evaluación de proyectos con el que cuenta la VAS: una valoración teórica y técnico-metodológica.....	134
5.1.4	La gestión de la evaluación de los proyectos de ED en la práctica.	137
5.1.5	Discusiones y propuestas para el establecimiento de estrategias y un instrumental específico para la evaluación de resultados de los proyectos.....	140
6.	<i>La calidad de las condiciones generales del estado de los proyectos seleccionados (estudio de caso)</i>	144
6.1.1	Sobre el diseño de los proyectos: el cuestionamiento de los objetivos	145
6.1.2	Preocupaciones respecto al alcance real de los proyectos de ED: ¿dónde están sus resultados?	146
6.1.3	Revisión crítica sobre qué es lo se entiende por “resultados”.....	148
6.1.4	Elementos que favorecen y obstaculizan o dificultan el logro de los objetivos de los proyectos.	150
6.1.5	Sobre cómo asegurar el logro de los objetivos, según la población participante. ..	151
6.2	Síntesis evaluativa: Exploración del estado actual de una muestra de proyectos actuales de Extensión Docente, mediante un diagnóstico evaluativo.....	153

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE EVALUABILIDAD PARA PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL (EC-ED) DE LA VAS.. 156

1.	<i>Punto de partida: el Modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017)</i>	157
1.1	Metodología de Evaluabilidad	159
2.	<i>Proceso de construcción de la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de ED</i>	162
2.1	Adaptando el modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017): Consideraciones teóricas para la construcción de la propuesta.	163
2.2	Adaptando el modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017): Consideraciones técnicas para la aplicación de la propuesta.	167
3.	<i>Propuesta para el “Establecimiento de condiciones de evaluabilidad de los proyectos de Extensión Docente de Acción Social”:</i>	170
3.1	Consideraciones teóricas de la propuesta.....	171
3.1.1	Especificación y detalles de las variables del nivel micro de la propuesta.	173
3.2	Metodología para el establecimiento de condiciones de Evaluabilidad	176
3.3	Uso del instrumento para el establecimiento de condiciones de Evaluabilidad	186
3.4	Consideraciones finales de la propuesta.	189

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	191
1. <i>Conclusiones del trabajo evaluativo:</i>	191
1.1 El diseño actual de los proyectos de Extensión Docente y su coherencia con la visión de Acción Social que promueve la VAS: atinos y desatinos que afectan su calidad.....	192
1.1.1 Opciones, discusiones, propuestas de solución.....	193
1.1.2 El cuestionamiento de si los proyectos de Acción Social, son realmente de Acción Social.	195
1.2 Valoración de los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente: mirada crítica sobre si obstaculizan o favorecen el desarrollo de los proyectos de ED.	197
1.2.1 Deconstruyendo la visión tradicional de la asesoría por una más pertinente.	198
1.3 La discusión sobre los alcances y limitaciones del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS.....	199
1.4 Profundizando en los proyectos: la revisión del estado actual de una muestra intencional de proyectos de Extensión Docente.....	201
1.4.1 Problemas de diseño que conducen a problemas de ejecución y evaluación.....	202
1.4.2 La necesidad de confrontar perspectivas e instrumentos, como base para la mejora de los diseños de los proyectos.	202
1.4.3 Otros elementos de apoyo para la mejora de los proyectos de ED.....	204
1.4.4 La urgencia de mejorar la gestión administrativa.	204
1.4.5 Las políticas institucionales también cuentan.....	205
2. <i>Recomendaciones para la VAS a partir de los resultados de esta evaluación.</i>	205
3. <i>Lecciones aprendidas del proceso evaluativo:</i>	218
IV. REFERENCIAS	224
ANEXOS	231
Anexo 1: Lista de asistencia al Grupo Focal que se desarrolló, con el equipo asesor de proyectos, bajo la modalidad de taller para reconstrucción de la lógica de intervención y recopilación de otra información necesaria para el desarrollo de este TFIA. Incluye un cuadro comparativo de tiempo servido en Extensión Docente, de la VAS.....	232
Anexo 2: Lista de asistencia y fechas de la realización de entrevistas individuales con personal de la VAS involucrados en la gestión de los proyectos de ED	233
Anexo 3: Directrices operativas de Acción Social, en respuesta a las Políticas Institucionales de la UCR del 2016-2020. Documento de la VAS, se ofrece el escaneado de lo pertinente a esta evaluación (el resaltado es propio).....	234
Anexo 4: “Guía conceptual para la elaboración de informes de proyectos de Acción Social”	240
Anexo 5: Formulario que funciona como “Instrumento para el seguimiento a proyectos” (documento original VAS)	278
Anexo 6: Matriz de análisis de proyectos (documento original VAS)	282
Anexo 7: Lista sistematizada completa de respuestas que ofrecen las CAS cuando se pregunta sobre cuáles consideran que son los resultados de sus proyectos.....	289
Anexo 8: Propuesta original de niveles, ejes y sub ejes de la Evaluabilidad, según MIDEPLAN (2017).....	291

Anexo 9: Lista completa de proyectos considerados para el Estudio de Casos a los cuáles se les solicitó participar.....	292
Anexo 10: Instrumento de instrucciones generales para el desarrollo de este taller focalizado.....	293
Anexo 11: Instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Asesora General encargada de la Unidad de Proyectos de Extensión Docente.....	294
Anexo 12: Instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Miembros clave del proceso de gestión de proyectos ED (personas asesoras de proyectos).....	295
Anexo 13: “Instrumento cuestionario en línea, aplicado mediante la plataforma virtual Google Forms”	297

RESUMEN

Este Trabajo Final de Investigación Aplicada consistió en el desarrollo de una evaluación diagnóstica del diseño y gestión de los proyectos de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) de la Universidad de Costa Rica (UCR), como base evaluativa para la identificación de las condiciones principales y necesarias para establecer su evaluabilidad, lo que posteriormente permitiría asegurar la calidad de sus diseños y su posibilidad de ser realmente evaluables.

Para esto último, el presente trabajo evaluativo tuvo como propósito principal el establecimiento de un marco de condiciones de evaluabilidad que se tradujera en una propuesta de instrumento que, aportando desde el diseño mismo de estos proyectos, permita asegurar su evaluabilidad. Esto a su vez implicaría el aseguramiento de la calidad de sus planteamientos (objetivos, principios de la acción social universitaria, delimitación de actividades y estrategias, entre otros), al tiempo que potencia el alcance e identificación de resultados (evaluación).

La VAS es la entidad de la UCR que facilita la relación entre esta y la sociedad, en términos de contribuir en las transformaciones necesarias para el logro del bien común. Por esto, los proyectos de acción social deben ser promotores de cambio según las propias necesidades y expectativas de la comunidad misma; lo cual, debe asegurarse desde sus propios diseños y efectivamente evaluarse. De ahí la importancia de este trabajo, pues constituye una propuesta práctica y viable para conseguirlo.

Como bien lo afirma Picado (2002) “un proceso de juzgar el mérito o valor de algo [evaluación] y, específicamente, en el área social, busca garantizar un mejor cumplimiento de los programas y proyectos”; donde entonces resultaba pertinente realizar una evaluación de la gestión de los proyectos de interés desde la VAS (esto jerárquicamente implica el alcance a todos los demás proyectos), que permitiera luego, el aseguramiento de sus condiciones de evaluabilidad.

Metodológicamente, este trabajo requirió el estudio de diversas teorías, conceptualizaciones y propuestas de evaluabilidad, así como un detallado análisis de la información recopilada y propia de la VAS, para asegurar una propuesta pertinente. Finalmente se tomó la propuesta de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017) como base principal, complementada con elementos particulares de la propuesta de Evaluabilidad del Centro de Evaluación Académica (CEA-UCR) y otra documentación sobre la temática; todo integrado y moldeado a partir la información recopilada durante el trabajo de campo. Para esto se recurrió a un diseño mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS), siguiendo la modalidad derivativa y con predominancia del enfoque cualitativo. Esto implicó la recolección de información mediante: entrevistas, taller de análisis participativo focalizado, análisis documental y cuestionarios en línea. Se contó con el apoyo y constante coordinación de la Sra. Evelyn Molina, contraparte en la VAS, así como con la debida autorización de la Vicerrectora de ese entonces.

Todo esto resultó en el establecimiento de las condiciones generales de evaluabilidad de los proyectos de esta sección (pero igualmente favorable para los demás) y su respectivo instrumento; lo cual a su vez funcionaría como base para facilitar la eventual construcción de instrumentos de evaluación propios para este tipo de proyectos. Dado que la evaluabilidad usualmente se utiliza para valorar qué tan evaluable es un proyecto ya finalizado, este trabajo resulta algo innovador, por su condición especial de combinar metodologías distintas y formalmente establecidas (evaluación diagnóstica y evaluabilidad) en una propuesta nueva que favorezca y oriente la construcción de estos proyectos, asegurando que la calidad de sus diseños esté debidamente enfocada a lograr resultados viables y evaluables. Algo muy acertado para lo que la VAS necesita como principal aporte evaluativo en estos momentos, ya que es algo que repercutirá en futuros trabajos.

LISTA DE CUADROS.

Cuadro 1: Descripción de los documentos facilitados por la VAS, revisados como parte del proceso evaluativo.....	42
Cuadro 2: Identificación de los actores clave a nivel macro, para los proyectos de extensión docente.....	53
Cuadro 3: Instrumentos y técnicas de recolección de información utilizadas para el trabajo de campo.....	65
Cuadro 4: Resumen general del cronograma de trabajo de este TFIA.....	74
Cuadro 5: Detalle general de los proyectos de Extensión Docente considerados en el cuestionario aplicado a las CAS, según Sede (basado en respuestas explícitas ofrecidas por quienes lo llenaron).	86
Cuadro 6: Detalle general de los proyectos de Extensión Docente, cuyos docentes a cargo respondieron el cuestionario aplicado al ser considerados dentro del estudio de casos.	87
Cuadro 7: Objetivos de los proyectos en estudio y mención de sus actividades principales, “en palabras” de sus propios ejecutores.....	93
Cuadro 8: Conjunto de actividades sustantivas que el equipo de asesores de proyectos considera deberían hacer con más frecuencia, en contraposición a otras actividades que realizan y consideran que no les corresponden.....	103
Cuadro 9: Sistematización comparativa entre lo que plantean CAS y docentes ejecutores y lo que plantea el equipo asesor de la VAS, a manera de propuestas de acciones para incidir en la mejora de los diseños y acompañamiento de los proyectos de ED desde la gestión (VAS).	106
Cuadro 10: Sistematización comparativa entre lo que plantean CAS y docentes ejecutores y lo que plantea el equipo asesor de la VAS, a manera de propuestas de acciones para incidir en la mejora de los proyectos de ED en ejecución, desde la gestión misma que realiza la VAS.	112
Cuadro 11: Resumen de fortalezas de las CAS y dificultades que enfrentan, para lograr favorecer que los proyectos de ED alcancen sus objetivos.....	119
Cuadro 12: Planteamientos y propuestas de las CAS para mejorar la gestión de los proyectos en función de atender mejor las necesidades de estos y asegurarles una evaluación en términos de productos y resultados.....	124
Cuadro 13: Compilación de propuestas para mejorar la relación entre las distintas CAS y la VAS en términos de comunicación y apoyo en pro del desarrollo de los proyectos de extensión docente, según si se consideran de acción interna (por manejar en las CAS) o externa (por manejar con la VAS).....	125
Cuadro 14: Recomendaciones para la VAS en términos de procesos de acompañamiento y tramitología, ordenados según frecuencia de importancia.....	126

Cuadro 15: Compilación de propuestas de estrategias para mejorar la gestión de la evaluación de proyectos de ED, según las distintas CAS y docentes ejecutores, así el equipo asesor de proyectos de la VAS.....	141
Cuadro 16: Razones para considerar exitosos los proyectos de ED, según docentes y CAS, agrupado por Sede.	145
Cuadro 17: Perspectiva del equipo asesor de proyectos con respecto a la importancia de que se evalúen los proyectos de ED, organizadas según reflejan expectativa o preocupación (respuestas literales)	147
Cuadro 18. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención” (macro) para el Sub Eje 1 (meso).....	164
Cuadro 19. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención” (macro) para el Sub Eje 2 (meso).....	165
Cuadro 20. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación” (macro) para el Sub Eje 1 (meso).....	166
Cuadro 21. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación” (macro) para el Sub Eje 2 (meso).....	166
Cuadro 22: Grados de evaluabilidad de una intervención pública.....	169
Cuadro 23. Variables (nivel micro) del Sub Eje 1 “Conceptualización de la intervención” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención”.	173
Cuadro 24. Variables (nivel micro) del Sub Eje 2 “Información para la intervención” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención”.	174
Cuadro 25. Variables (nivel micro) del Sub Eje 1 “Actores e intereses en la evaluación” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación”.	175
Cuadro 26. Variables (nivel micro) del Sub Eje 2 “Recursos para la evaluación” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación”.....	175
Cuadro 27: escala de valoración de cumplimiento para cada enunciado y su respectiva variable, según el instrumento de evaluabilidad.....	186
Cuadro 28: Grados de evaluabilidad de una intervención pública.....	187

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Misión y Visión de la Vicerrectoría de Acción Social, UCR.....	5
Figura 2: Principios de la Acción Social en la UCR.....	8
Figura 3: Ejes que articulan la Acción Social en la UCR.....	9
Figura 4. Organigrama de la Vicerrectoría de Acción Social de la UCR.....	11
Figura 5: Ejes temáticos de los proyectos del Programa de Regionalización Universitaria, en la Universidad de Costa Rica.....	14
Figura 6: Diagrama de cómo presentar propuestas de extensión docente que utiliza la VAS para difundir con personas interesadas al respecto.	45
Figura 7: Pancartas finales con la reconstrucción de la lógica de intervención planteada por los asesores de la VAS encargados de los proyectos de ED para la gestión que se realiza de los proyectos de ED.....	47
Figura 8: Lógica de la intervención para la gestión de los proyectos de ED, planteada a partir de la reconstrucción realizada por los mismos asesores de la VAS encargados de los proyectos de ED.	48
Figura 9: Proceso de gestión del informe de labores del proyecto realizado, el cual funciona actualmente como lo más cercano a una evaluación del cumplimiento de objetivos, alcances y limitaciones, del proyecto realizado, según equipo de asesores (ED).	49
Figura 10: Caracterización de lo que compone a un buen proyecto de acción social de ED, según el equipo asesor a cargo.	51
Figura 11: Procedimiento de análisis de la información.....	70
Figura 12: Forma en que se organiza el análisis de la información, identificación de hallazgos y discusión de las interrogantes.....	84
Figura 13: Conceptualización general de Acción Social para la VAS.....	90
Figura 14: Reconstrucción del problema principal asociado al desarrollo de giras y falta de instrumental de evaluación, basado en las respuestas de entrevistas al personal asesor de proyectos.....	133
Figura 15: Características que distinguen a evaluaciones efectuadas científica o profesionalmente, según Stockmann (2011, p. 19)	135
Figura 16: Resumen de propuestas de asesores de proyectos para incidir en el logro de los objetivos de los proyectos de ED.....	152
Figura 17: Reconstrucción de la perspectiva que tiene el personal asesor de proyectos sobre el monitoreo (a manera de propuesta)	154

Figura 18: Configuración de niveles, ejes, sub-ejes y variables de la evaluabilidad, según MIDEPLAN (2017)	158
Figura 19: Descripción de la metodología de evaluabilidad de MIDEPLAN.....	160
Figura 20: Representación general del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017)	161
Figura 21: Niveles, ejes y sub ejes de la Evaluabilidad de la propuesta para la VAS, a partir de los ajustes del modelo MIDEPLAN (2017)	172
Figura 22: Pasos para el desarrollo de la metodología de establecimiento de condiciones de evaluabilidad.	176
Figura 23: Criterios de revisión final con ejecutores de proyectos para asegurar el cumplimiento con las condiciones de evaluabilidad esperadas.....	188
Figura 24: Diagrama explicativo de la estructura para general para diseñar proyectos desde el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad.....	190

LISTA DE ABREVIATURAS.

CAS	Coordinaciones de Acción Social
CEA	Centro de Evaluación Académica
EC	Educación Continua
ED	Extensión Docente
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
TCU	Trabajo Comunal Universitario
UCR	Universidad de Costa Rica
UA	Unidad(es) Académica(s)
VA	Vicerrectoría de Administración
VAS	Vicerrectoría de Acción Social
VD	Vicerrectoría de Docencia



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, Emanuel Blanca Moya, con cédula de identidad 112330809, en mi condición de autor del TFG titulado Establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de acción social de la Vicerrectoría de Acción Social (VCR), modalidad extensión docente

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 *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ 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: Emanuel Blanca Moya

Número de Carné: A30774 Número de cédula: 112330809

Correo Electrónico: emanuel.blanca@gmail.com

Fecha: 12-11-2020 Número de teléfono: 8821-6578

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Jacqueline García Fallas

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, puede 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.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. La organización: Universidad de Costa Rica:

La Universidad de Costa Rica (en adelante UCR) es una institución pública de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, financiada por el Estado costarricense, gracias al Fondo Especial de Educación Superior (FEES) y que, de acuerdo al artículo primero de su Estatuto Orgánico, está “constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión de conocimiento” (Art. 1. Estatuto Orgánico UCR).

Sus principios orientadores son (Art. 4. Estatuto Orgánico UCR):

- a) Derecho a la educación superior
- b) Excelencia académica e igualdad de oportunidades
- c) Libertad de cátedra
- d) Respeto a la diversidad de etnias y culturas
- e) Respeto a las personas y a la libre expresión
- f) Compromiso con el medio ambiente
- g) Acción universitaria planificada
- h) Derecho a la resolución alterna de conflictos

Para el cumplimiento de estos fines y principios orientadores del quehacer de la Universidad de Costa Rica, la institución ha definido una serie de propósitos entre los cuales se encuentra el “Impulsar y desarrollar, con pertinencia y alto nivel, la docencia, la investigación y la acción social” (Art. 5. Estatuto Orgánico UCR, p. 1), siendo este último aspecto el cual compete a la presente evaluación.

La Universidad de Costa Rica es la más grande del país y como tal, combina una amplia variedad de componentes educativos, formativos, filosóficos, diligentes y administrativos, para lograr su funcionamiento (esto implica una particular

complejidad al momento de estudiarla). Tal como lo destaca en su sitio web oficial “es la única universidad costarricense con todas las áreas del saber, cuenta con gran variedad en todos los niveles de la enseñanza superior y con avanzado desarrollo en todos los ámbitos de la actividad sustantiva universitaria: docencia, investigación y acción social”, procurando regionalizar sus actividades desde 1968 (UCR, 2016, párrafo 1).

De acuerdo con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU) y el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, su misión (o propósito), y visión son:

Misión (Propósito):

La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento (Artículo 1 del Estatuto Orgánico.).

Visión:

Ser una Universidad de excelencia académica, inclusiva, transformadora de la sociedad costarricense, que mediante la generación y la transferencia del conocimiento, la internacionalización, el diálogo libre y reflexivo, contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y sea referente de la conciencia nacional (OPLAU, Plan Estratégico, 2013-2017).

Su estructura organizativa se resume jerárquicamente en: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Rectoría, de donde se desprenden cinco Vicerrectorías quienes concentran la organización de todo el accionar universitario.

De acuerdo con el capítulo V del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (p. 10-15), se cuenta en total con cinco vicerrectorías que funcionan como

componentes sustantivos sobre los cuales se organiza y proyecta la institución:

- **Vicerrectoría de Administración:** Tiene a su cargo el sistema administrativo de la UCR. Vela por las finanzas, los recursos humanos, la seguridad, el ornato, la compra de bienes y el mejoramiento continuo de su quehacer institucional.
- **Vicerrectoría de Docencia:** Orienta, supervisa, evalúa y promueve el desarrollo de programas académicos. Mediante una plataforma virtual, facilita la comunicación y la transferencia de información entre docentes y estudiantes.
- **Vicerrectoría de Vida Estudiantil:** Promociona el desarrollo personal y social del estudiante desde una perspectiva integral. Realiza trámites de admisión y beca, y brinda servicios de orientación, residencias, comedor estudiantil, salud, voluntariado y bolsa de empleo.
- **Vicerrectoría de Investigación:** Supervisa, coordina y estimula la investigación de alto nivel en la UCR, por medio de los laboratorios, centros e institutos de investigación y estaciones experimentales.
- **Vicerrectoría de Acción Social:** Facilita la relación entre la UCR y la sociedad, de manera que la Institución pueda contribuir en las transformaciones necesarias para el logro del bien común, mediante la extensión docente, la extensión cultural, el trabajo comunal universitario y los medios de comunicación

Esta última vicerrectoría mencionada es un organismo de colaboración inmediata de la Rectoría, (Art. 46. Estatuto Orgánico UCR, p. 10). Además, es importante destacar que la Vicerrectoría de Acción Social: “constituye el vínculo principal entre la Universidad de Costa Rica y el país por medio de sus programas de divulgación, extensión y trabajo comunal.” (Art. 3. Reglamento de la Vicerrectoría de Acción Social, p. 1).

La evaluación que se presenta en este documento como trabajo final de investigación aplicada involucra directamente a esta vicerrectoría, siendo entonces la entidad institucional con la que trabajó directamente. Aquí cabe aclarar, como se detallará más adelante, que este trabajo no se enfoca específicamente en algún

proyecto particular, sino en la gestión de varios de estos desde la misma vicerrectoría, donde, mediante una evaluación diagnóstica, se procuró el establecimiento de elementos para asegurar las condiciones generales de evaluabilidad para los proyectos de Extensión Docente. De ahí que resulte pertinente, el conocimiento del detalle, características y funciones de esta instancia.

2. Antecedentes del objeto: la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) y sus proyectos de Extensión Docente.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2012), “dentro de toda concepción de la universidad, la extensión y acción social representa una función fundamental al igual que la docencia y la investigación” (parr. 1). Es por esto, que desde 1974, cuenta con una “Comisión de Vicerrectores/as de Extensión y Acción Social de CONARE”, la cual se encarga de “generar los lineamientos del trabajo interuniversitario en el área de Extensión y Acción Social y trabaja desde siete Subcomisiones que abordan temáticas de interés y de atención prioritaria” (VAS, s.f), con el propósito de “contribuir de forma colectiva al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones vulnerables y a la atención de temas estratégicos para el desarrollo del país” (CONARE, 2017).

Ahora bien, lo que se entienda o defina como extensión y acción social “depende de la visión de las autoridades universitarias y de una serie de elementos que deben ser considerados, tales como proceso, proyección, sociedad, transferencia, solución de problemas, entre otros.” (CONARE, 2012, párr. 2). De ahí que sea tan importante comprender lo que la Universidad de Costa Rica conciba como *acción social*, la cual se encuentra representada por la VAS.

En la UCR, la Vicerrectoría de Acción Social es la “instancia académica encargada de facilitar la relación entre la Universidad de Costa Rica y la sociedad, de manera que la Institución pueda cumplir efectivamente con el propósito de contribuir con las transformaciones que se necesitan para el logro del bien común” (Universidad de Costa Rica, 2016). Asimismo,

Como instancia rectora de la acción social, le corresponde promover relaciones, informar del quehacer universitario, compartir experiencias exitosas, servir de camino de doble vía por medio del cual la Universidad se mantenga en contacto permanente con los diversos actores sociales.

Por ser una actividad sustantiva del quehacer universitario, todas las unidades académicas, incluyendo centros, institutos y fincas experimentales, deben desarrollar programas, proyectos y actividades de acción social como parte de su estrategia académica permanente (UCR, 2016, parr. 2 y 3).

En línea con estos esfuerzos y siendo coherente con la formación integral y humanista que se desarrolla en la UCR, la acción social se reconoce como una formación y acción integrada en el currículo de todas las carreras que se imparten, gracias al desarrollo de los proyectos de Trabajo Comunal Universitario (TCU). Esto le permite a la Universidad construir nuevo conocimiento, entender y atender necesidades, escuchar demandas y enriquecer su labor, en estrecha relación con la comunidad (Universidad de Costa Rica, 2016). Su Misión y Visión son las siguientes (VAS, 2017):

Figura 1. Misión y Visión de la Vicerrectoría de Acción Social, UCR

MISIÓN	VISIÓN
<p>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.</p> <p>Contribuye, así, con las transformaciones requeridas para una mayor inclusión, justicia y solidaridad, mediante el apoyo académico, administrativo y financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>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.</p>

Fuente: Vicerrectoría de Acción Social. (2017). Sitio web <http://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>. UCR.

2.1 Funciones de la Vicerrectoría de Acción Social:

De acuerdo al Artículo 52 del Estatuto Orgánico de la UCR (pp. 12-13), a la Vicerrectora o Vicerrector de Acción Social le corresponde lo siguiente:

- a) Organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de acción social de la Universidad de Costa Rica.
- b) Ejecutar los planes de acción social que apruebe el Consejo Universitario, dirigidos a la participación activa y dinámica de la Universidad, en el análisis y búsqueda de soluciones a los problemas de las comunidades costarricenses.
- c) Elaborar planes interdisciplinarios que han de servir para trazar o complementar nuevas políticas de acción social.
- d) Establecer los mecanismos necesarios para que los resultados obtenidos en los distintos programas de investigación lleguen a los sectores de la comunidad que requieran del apoyo, consejo y guía de la Universidad.
- e) Estimular la participación de la comunidad en el planeamiento y desarrollo de los programas de acción social de la Universidad.
- f) Coordinar los programas de acción social que se aprueben como requisito para la graduación de los estudiantes universitarios y para los que se incorporen por medio del reconocimiento de estudios o en cumplimiento de tratados vigentes.
- g) Procurar que en los planes de estudio de todas las carreras universitarias se incluyan desde el principio de ellas, programas que establezcan la participación de los estudiantes en grupos de trabajo para que cooperen con las comunidades nacionales.
- h) Coordinar y promover, con la colaboración de las diversas instancias universitarias, las actividades culturales y las de los medios de comunicación, con el fin de contribuir a la difusión de la cultura, así como servir de medio de transmisión de información pertinente para los distintos sectores de la

comunidad, todo ello a favor del desarrollo cultural y la generación de opinión.

- i) Organizar y coordinar los cursos de temporada, con el propósito de brindar programas de difusión cultural, especialmente de tecnología apropiada para quienes asistan.
- j) Procurar la vinculación efectiva con distintos organismos del Estado, asociaciones de graduados universitarios, comités de desarrollo universitario e instituciones de enseñanza superior, para coordinar los programas de difusión del conocimiento a las zonas rurales y organizar una red de corresponsales en distintas comunidades que sirvan de enlace entre la Vicerrectoría de Acción Social y la comunidad.
- k) Facilitar, tanto a estudiantes como a profesores, la oportunidad de participar en las actividades de acción social.
- l) Aprobar las actividades de acción social propuestas por las Sedes Regionales, previa consulta con las unidades académicas correspondientes de la Sede Central. Estas tendrán un plazo de quince días para atender la consulta del Vicerrector.

2.2 Marco Filosófico de la Vicerrectoría de Acción Social:

De acuerdo a la Vicerrectoría de Acción Social (Portal web de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica, 2016), la acción social es:

una actividad académica mediante la cual se establece el **vínculo Universidad-Sociedad** de una manera dialógica y transitiva. Por ello, la Acción Social procura solidariamente, contribuir al desarrollo de capacidades en las comunidades con las que se relaciona, en virtud de su pertinencia, de su calidad, de su carácter didáctico e innovador, procurando a la vez generar un efecto demostrativo. De la misma manera, a través de este vínculo se realimenta tanto la Acción Social, como la Docencia y la Investigación.

De esta manera, la Acción Social “solo puede tener sentido mediante la estrecha articulación con la Docencia y la Investigación, actividades a partir de las cuales las

Unidades Académicas han de formular su programa” (Portal web de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica, 2016). Dado esto, se espera que sean las mismas Unidades Académicas (UA) las que se encarguen de designar presupuesto propio al desarrollo de la misma (así como lo harían para la Docencia y la Investigación). Para el desarrollo de la acción social, se considera transversalmente la aplicación de una serie de principios que la caracterizan (VAS, 2016):

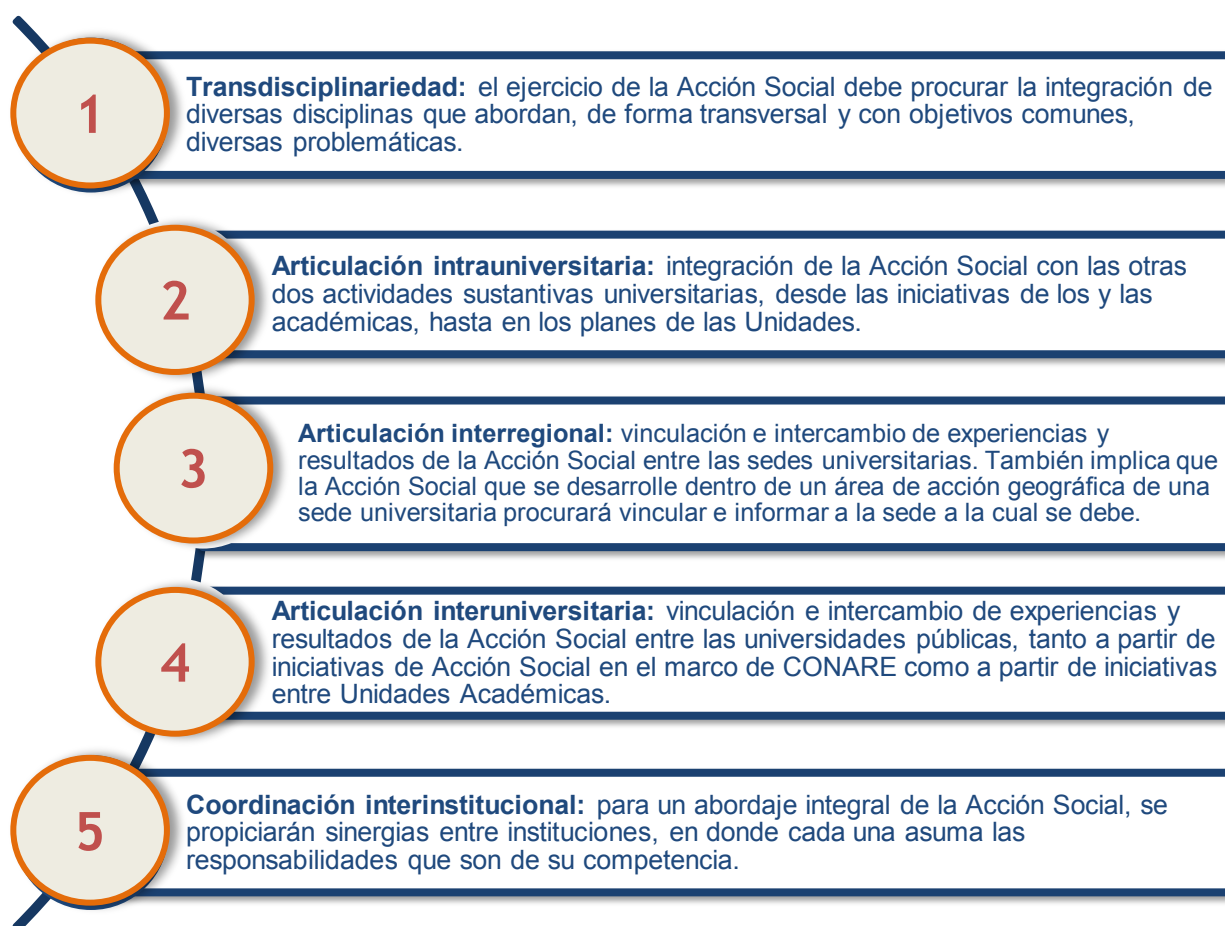
Figura 2: Principios de la Acción Social en la UCR

<p><u>Pertinencia:</u> La Acción Social aborda problemas prioritarios de y para las comunidades y genera aportes a los procesos de transformación social de estas para su bienestar.</p>	<p><u>Participación:</u> La Acción Social se lleva a cabo con la participación activa de las comunidades universitarias y de las comunidades del país para consolidar procesos autónomos de estas últimas.</p>	<p><u>Incidencia:</u> Las experiencias y resultados de la Acción Social deben estar llamadas a repercutir y traducirse en políticas públicas de interés general y colectivo.</p>
<p><u>Excelencia:</u> La Acción Social nace y se lleva a cabo a partir de necesidades identificadas en procesos de Docencia e Investigación, y de la interlocución con las comunidades del país; se da, primordialmente, cuando se dinamiza la interacción de las tres actividades sustantivas universitarias.</p>	<p><u>Creatividad:</u> La Acción Social debe producir siempre nuevo y diverso conocimiento a partir de su propia práctica y de su vinculación con la Investigación y la Docencia.</p>	<p><u>Perspectiva de derechos:</u> La Acción Social promueve los derechos humanos en todas sus variantes, así como la perspectiva de que las comunidades son sujetas y constructoras de sus derechos; contraria a la visión asistencial, activista y generadora de lazos de dependencia de una de las partes.</p>
<p><u>Perspectiva de equidad:</u> La Acción Social supone acciones afirmativas para generar alternativas de vida solidarias ante las desigualdades sociales.</p>	<p><u>Transitividad:</u> En el marco de la ecología de saberes, en la Acción Social interactúan los distintos saberes y disciplinas, de manera dialógica, a partir del intercambio de conocimientos y prácticas complementarias y mutuamente enriquecedoras entre la Universidad y las comunidades del país.</p>	<p><u>Efecto demostrativo:</u> Las experiencias y resultados de la Acción Social deben ser referentes para la emulación de estos en multiplicidad de ámbitos y comunidades.</p>
<p><u>Propósito didáctico:</u> La Acción Social debe desarrollar experiencias de enseñanza-aprendizaje con las comunidades y producto de esa interacción aportar a la construcción de teorías pedagógicas de aprendizaje.</p>		<p><u>Sostenibilidad:</u> La Acción Social parte de la construcción de procesos con miras a la permanencia de su implementación o de sus efectos, a lo largo del tiempo, íntegramente por parte de las comunidades.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de información recuperada del portal web oficial de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica, 2017, <https://www.ucr.ac.cr/organizacion/vicerrectorias/>.

Aunado a estos principios, se cuenta con 5 ejes que articulan la Acción Social en la UCR (VAS, 2016), los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 3: Ejes que articulan la Acción Social en la UCR



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Vicerrectoría de Acción Social. (2018). Sitio web <http://accionesocial.ucr.ac.cr/accion-social>. UCR.

Todo esto, de acuerdo al Artículo 3 del estatuto orgánico de la UCR (1974), se visualiza como acciones para lograr la meta de funcionar como ente transformador de su entorno. Aún así, esto no significa moldear el contexto según los intereses propios de la Universidad, si no más bien, ayudar al contexto para que mejore desde su propia óptica. En este sentido cabe rescatar parte del *Manifiesto de la Universidad de Costa Rica en defensa de la Universidad pública y de la acción social transformadora en el contexto de conmemoración de los 100 años de la Reforma de Córdoba* (2018):

No le corresponde a la universidad cambiar unilateralmente a las comunidades; dado que la universidad y las personas que la conforman son parte intrínseca de la realidad que miran y desean transformar, su mirada y su acción han de ser horizontales, de respeto, de igualdad y de humildad. Las comunidades, y sobre todo los sectores más desposeídos, deben ser el espejo en el que la Universidad se mire, así se torne doloroso reconocernos en el reflejo.

En otras palabras, los proyectos de acción social deben ser promotores de cambio, partiendo de las propias necesidades y expectativas de la comunidad misma.

2.3 Estructura Organizativa de la Vicerrectoría de Acción Social:

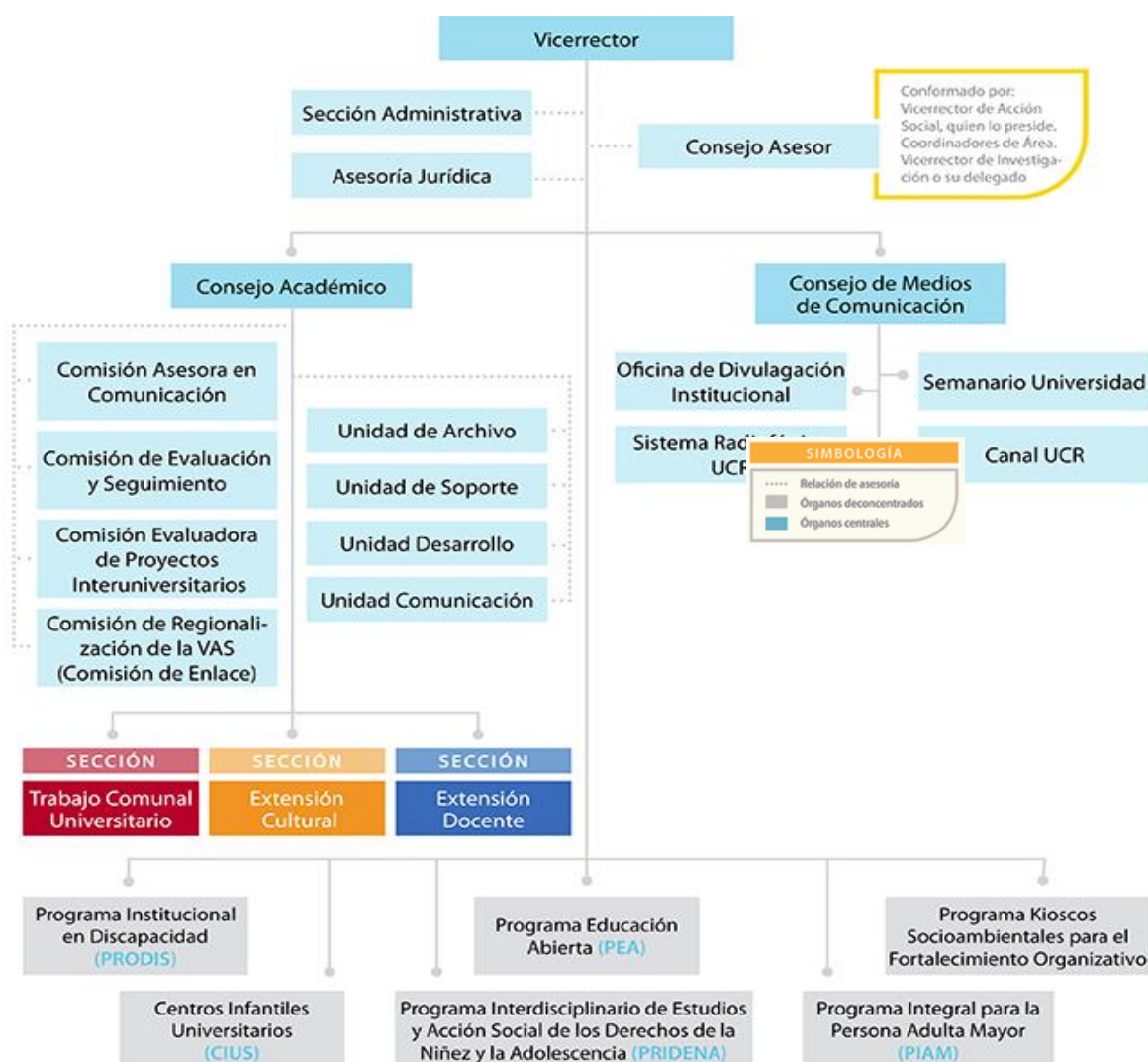
De acuerdo a Estatuto Orgánico de la UCR (Universidad de Costa Rica, 2016), la Vicerrectoría de Acción Social cuenta como autoridad principal a quien ocupe el cargo de Vicerrector de Acción Social, el cual es nombrado cada 4 años (pudiendo ser renombrado) directamente por el Rector de la Universidad de Costa Rica. En el mes de mayo, 2016, el cargo de Vicerrectora de Acción Social fue asumido por la M.L. Marjorie Jiménez Castro. Inicialmente fue con ella con quien se iniciaron los contactos y garantizaron las gestiones para el desarrollo de la presente evaluación, sin embargo, por motivos de salud, tuvo que dejar su puesto en la primera parte del 2019 y fue sustituida el pasado 31 de agosto, 2019, por la Dra. Yamileth Angulo Ugalde.

En cuanto a la organización de esta Vicerrectoría, para el periodo en que se desarrolló este trabajo evaluativo y según el reglamento vigente de momento, se encuentra constituida en tres departamentos, los cuales corresponden a las distintas modalidades o secciones de acción social que se desarrollan en la UCR, a saber: Trabajo Comunal Universitario (TCU), Extensión Cultural (EC) y Extensión Docente (ED). Estas se complementan con las secciones Administrativa (SA) e Iniciativas Estudiantiles de Acción Social (IE). Además, a esta Vicerrectoría pertenecen los medios de comunicación universitarios: Semanario Universidad, Radioemisoras de la UCR y Canal UCR, así como los centros infantiles de todas las

sedes, y otros programas de impacto social como los Kioscos Socio-ambientales y el Programa Integral para la Persona Adulta y Adulta Mayor (Vicerrectoría de Acción Social, 2016; Artículo 4, Reglamento de la VAS, 1980).

Para llevar a cabo todas estas labores, según el Artículo primero, segundo y tercero del Reglamento de la Vicerrectoría de Acción Social (1980, p. 1), la Vicerrectoría de Acción Social se organiza y funciona según lo regulado por el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, por las disposiciones del Consejo Universitario y por su propio reglamento. En la siguiente figura se muestra su organigrama.

Figura 4. Organigrama de la Vicerrectoría de Acción Social de la UCR



Fuente: Vicerrectoría de Acción Social. (2018). Sitio web <http://accionesocial.ucr.ac.cr/accionesocial>. UCR.

2.4 Proyectos de Extensión Docente (ED):

Como se indicó anteriormente, una de las secciones con la que cuenta la Vicerrectoría de Acción Social para el cumplimiento de sus objetivos, es la Sección de Extensión Docente (ED). Esta sección, al igual que las demás, “tiene el objetivo común de promover, asesorar y acompañar a las diferentes personas de la Universidad, sean docentes o estudiantes que estén interesadas en llevar a cabo procesos de búsqueda de justicia, construcción de conciencia crítica y posicionamiento político en las diferentes zonas del país” (VAS, 2017. p. 5), esto implica “liderar proyectos donde las personas no pretendan tener dependencia de la Universidad en sus procesos de crecimiento y lucha colectiva” (VAS, 2017. p. 5). Para fines de este proyecto evaluativo, la evaluación diagnóstica y proceso de valoración y establecimiento de las condiciones de evaluabilidad se enfocarán en los proyectos de esta sección específicamente.

Los proyectos de Extensión Docente se clasifican, según su modalidad, en:

- **Servicios especiales:** corresponde a asesorías y servicios que se desarrollan en la institución, dirigidos a sectores específicos de la población nacional e internacional con el propósito de colaborar en su desarrollo. Lo que se busca con estos proyectos es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general. En este caso, su aplicación se justifica cuando su impacto social está asociado a un impacto académico.
- **Trabajo con comunidad:** Son procesos complejos cuyo eje central deben ser las personas y sus necesidades reales. Implica el trabajo en colectividad, respecto a un tema de interés para la misma. Por su naturaleza, son proyectos que trascienden el espacio geográfico e intervienen variables culturales como la identidad. Contribuyen con las comunidades consideradas de atención prioritaria, identificando de manera conjunta necesidades y soluciones, implicando un proceso de sensibilización y concientización; promoviendo. Además, promueven la sostenibilidad, la autosuficiencia y la organización comunitaria, como parte de su proceso educativo.

- **Educación Permanente:** Incluye acciones educativas a lo largo de la vida que tienen como propósito principal contribuir con el desarrollo integral de las personas en los diferentes saberes (ser, conocer, hacer y convivir), mediante procesos de capacitación que buscan desarrollar ciertas habilidades, actualizar y construir conocimientos.

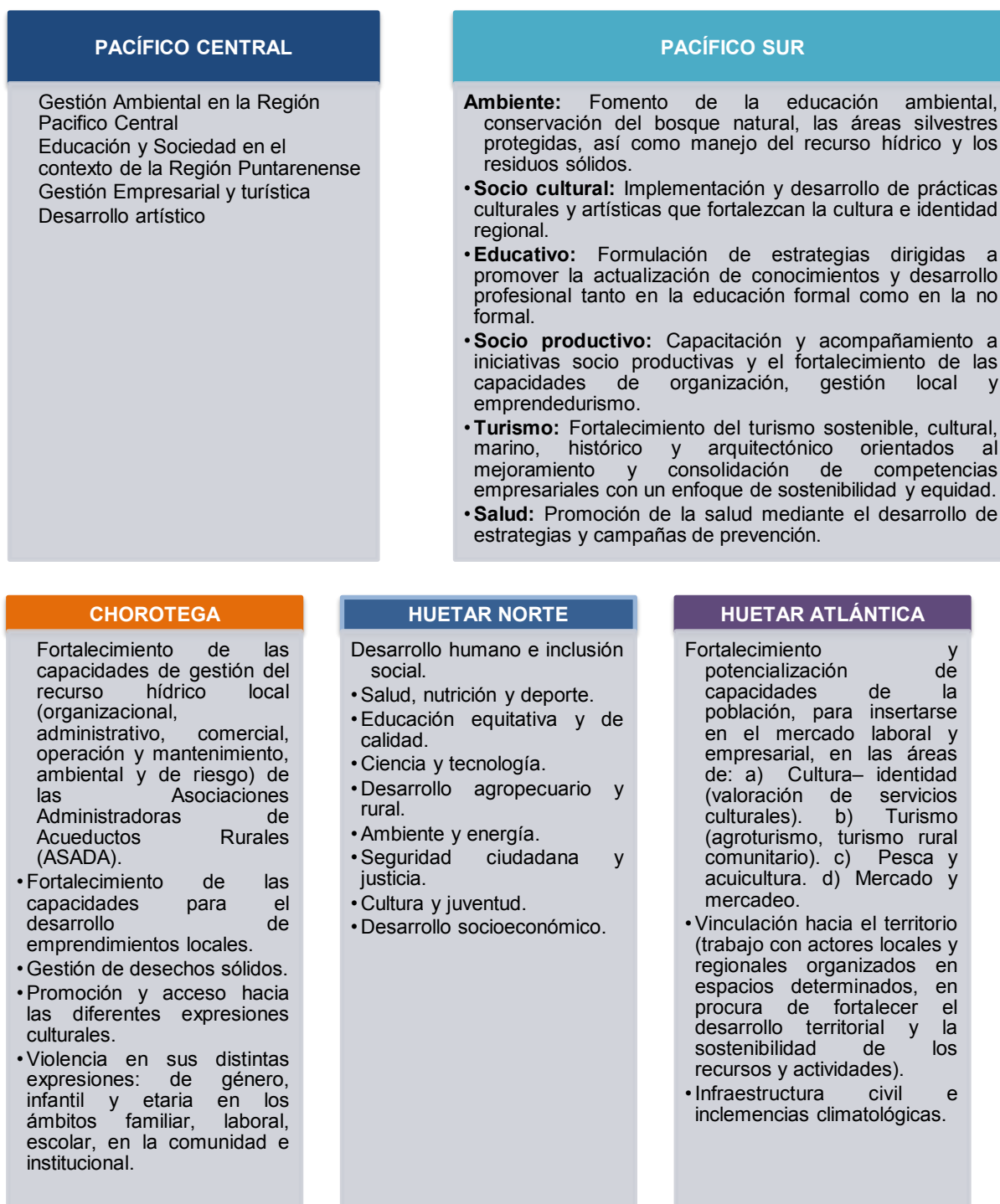
De acuerdo con una entrevista a la, en ese entonces, Vicerrectora Jiménez Castro, a finales del 2017 (Portal WEB Acción Social, 2017), para el 19 de diciembre se tenían activos 453 proyectos de la sección de Extensión Docente, a los cuales se les brindaba acompañamiento, talleres y asesorías. De este total, 67 correspondían a proyectos de Servicios Especiales, 94 a Trabajo en Comunidad y 292 proyectos eran de la modalidad de Educación Permanente. Para el año 2018, esta cifra aumentó a 80 proyectos de Servicios Especiales, 106 de Trabajo en Comunidad y finalmente, 317 en la modalidad de Educación Permanente (VAS, 2018, p.7). Estos últimos concentran históricamente, más de la mitad de los proyectos de extensión docente y son lo que se mantendrán, pese a los actuales cambios y ajustes de estructura interna que se gestan en la VAS. De ahí que sean los proyectos de educación continua (EC), los que se consideren como foco principal en este trabajo.

2.5 Regionalización: la acción social en las sedes de la UCR

También es importante indicar que la Universidad de Costa Rica cuenta con nueve Sedes y Recintos a lo largo del país mediante los cuales logra extender su oferta académica y contribuir al desarrollo del país en distintas zonas del mismo.

En todas se desarrolla la docencia, la investigación y la acción social. Con respecto a esta última, la Vicerrectoría de Acción Social en conjunto con las Coordinaciones de Acción Social (CAS), promueve que el personal docente participe en la formulación y presentación de propuestas que puedan ser financiadas por medio del Programa de Regionalización Universitaria. Esta iniciativa pretende consolidar la Acción Social en las Sedes y Recintos y coadyuvar al desarrollo humano en las regiones periféricas del país (VAS, 2016), las cuales cuentan con ejes temáticos específicos y pertinentes según su región. Estos son (VAS, 2016):

Figura 5: Ejes temáticos de los proyectos del Programa de Regionalización Universitaria, en la Universidad de Costa Rica



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el sitio Web de la Vicerrectoría de Acción Social. (2018). Sitio web <http://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>. UCR.

En este sentido es importante recalcar que:

La regionalización forma parte del proceso de desarrollo de la educación superior y no es algo nuevo para las universidades públicas, desde 1968 con la creación de la Sede Universitaria de Occidente por parte de la Universidad de Costa Rica, se inició un proceso que sería continuado por las demás universidades estatales, con el fin de construir las condiciones de un escenario social que permita mayores oportunidades de acceso a la educación y al bienestar de la población en general, creando capacidades regionales para la adaptación y creación de conocimientos, en función de fortalecer los procesos de desarrollo social, y haciendo viable, que los habitantes de las regiones y las localidades logren su bienestar (VAS, 2014, p.1).

Dado lo anterior, el papel de las Comisiones de Acción Social resulta clave para lograr el alcance país que la Universidad pretende con sus proyectos de esta índole y por lo tanto ameritan también ser consideradas dentro de este proyecto evaluativo.

2.6 Comisiones de Acción Social (CAS)

De acuerdo con la resolución VD-R-9927-2017, en su artículo 4.5.1.4, se define a la Comisión de Acción Social como una comisión exclusiva de unidades académicas y “es la encargada de conocer, analizar y aprobar los proyectos de Acción Social que sean presentados a la Vicerrectoría de Acción Social (p. 4). Funcionan como “Órganos Colegiados de carácter permanente” (Resolución VAS-4-2017) y tienen como propósito y funciones “conocer, analizar y aprobar los proyectos de Acción Social que sean presentados a la Vicerrectoría de Acción Social” (Circular de la Vicerrectoría de Docencia VD-C-16-2012).

De manera más detallada, la Resolución VAS-4-2017 ofrece un listado de todas las funciones que deben cumplir tanto las Comisiones de Acción Social,

como la persona coordinadora de estas, las cuales se ofrecen a continuación (p. 4-6):

Funciones de orden general y en respeto a los fines y planes estratégicos de las Unidades Operativas:

- a) Reunirse al menos una vez al mes para conocer los asuntos de su competencia.
- b) Participar activamente en la elaboración del Plan Estratégico de la Unidad Operativa, dando énfasis al componente de Acción Social.
- c) Organizar, coordinar y evaluar las actividades de acción social, mediante la confección y ejecución de un plan integral o plan de trabajo, acorde con el Plan Estratégico de la Unidad Académica.
- d) Promover espacios académicos de encuentro, sistematización y divulgación de experiencias y lecciones aprendidas de los programas, proyectos y actividades de acción social.
- e) Verificar que los programas, proyectos y actividades que se ejecutan, estén en concordancia con los principios y propósitos universitarios, las políticas de la Acción Social, las necesidades del país, el plan estratégico de la Unidad Operativa, demandas y necesidades planteadas en los procesos de autoevaluación y acreditación de esta.
- f) Analizar que el presupuesto, las cargas académicas o la jornada laboral sean acordes con las propuestas y la vigencia de los programas, proyectos y actividades de Acción Social, y realizar las recomendaciones pertinentes a la dirección de la Unidad Operativa para la aprobación de las cargas académicas. Así como estudiar en primera instancia, que el docente no está incurriendo en superposición horaria con la Universidad de Costa Rica.
- g) Coadyuvar a la Coordinación de Acción Social en el cumplimiento de sus funciones y la ejecución del plan de trabajo.

- h) Conocer y analizar los procesos de firma de convenios inter-institucionales que impliquen responsabilidades directas para la Unidad Operativa en el eje de Acción Social.
- i) Dar seguimiento y acompañamiento a los programas, proyectos y actividades de acción social vigentes, con el fin de valorar su desarrollo y emitir las recomendaciones correspondientes.
- j) Revisar el material que se publique (memorias, videos, entre otros) producto de las actividades, proyectos y programas.
- k) Participar en las reuniones que la Vicerrectoría convoque.
- l) Apoyar el fortalecimiento académico de los programas, proyectos y actividades, a través de la coordinación de actividades de capacitación u otras acciones pertinentes.
- m) Fortalecer la conceptualización de la Acción Social, de manera permanente por medio de espacios de discusión y posicionarla en tanto actividad sustantiva de la Universidad y los aportes que hace a la docencia y a la investigación y los espacios de articulación que propicia.
- n) Recomendar ante la dirección de la unidad operativa las solicitudes de declaratoria de especial interés institucional por parte de las personas responsables de programas y proyectos de acción social, previo a su presentación ante la Rectoría.
- o) Recomendar ante la dirección de la unidad operativa las solicitudes de exoneración del Fondo de Desarrollo Institucional que presentan las personas responsables de programas y proyectos de acción social, previo a su correspondiente presentación ante la Vicerrectoría de Acción Social.

Funciones de las CAS que implican el carácter decisorio de sus acuerdos:

- a) Conocer, evaluar, aprobar o rechazar las propuestas nuevas de programas, proyectos y actividades de Acción Social, presentados por el personal

docente de la Unidad Operativa, antes de ser enviadas a la VAS para su debida inscripción.

- b) Aprobar o rechazar de forma justificada la decisión sobre las solicitudes de prórroga, renovación y ampliación de vigencia de los programas, proyectos y actividades de Acción Social.
- c) Dar seguimiento a las observaciones emitidas por la VAS en la formulación e programas, proyectos y actividades de acción social.
- d) Analizar y evaluar la pertinencia académica de que programas, proyectos y actividades participen en los distintos procesos de contratación con el sector externo.
- e) Aprobar o rechazar los informes académicos y financieros de los programas, proyectos y actividades, independientemente de su financiamiento y emitir las correcciones u observaciones necesarias. Los informes mencionados deberán contener una descripción detallada de los aportes de recursos humanos, económicos, infraestructura y logística.
- f) Aprobar o rechazar los planes de ejecución presupuestaria de los programas, proyectos o actividades presentados por la persona responsable, así como el uso de los remanentes, una vez finalizada toda iniciativa de acción social.
- g) Aprobar o rechazar las solicitudes de modificaciones presupuestarias que aumenten o disminuyan las partidas de nombramientos, sobresueldos y pago de remuneración extraordinaria, de los programas, proyectos y actividades de vinculo remunerado con el sector externo. Además, la modificación de la partida “otros servicios de gestión de apoyo” correspondiente al presupuesto ordinario.
- h) Conocer, analizar y aprobar las recomendaciones pertinentes a los procesos de firma de contratos por servicios profesionales. Para ello, la CAS, deberá valorar las calidades del profesional o el perfil que se requiere, así como las labores complementarias a desarrollar y verificar que el pago esté acorde con lo que establece el Colegio Profesional respectivo.

- i) Aprobar la suspensión o cierre de los programas, proyectos o actividades, tanto en la gestión académica como presupuestaria y comunicar de forma justificada, antes de la finalización de la vigencia del proyecto, sobre la decisión tomada.
- j) Analizar y velar porque los proyectos de acción social bajo la modalidad de vinculación remunerada con el sector externo o con recursos ordinarios que son presentados a la VAS, cumplan con la normativa institucional y nacional.
- k) Todas aquellas estipuladas en la normativa institucional, particularmente en los reglamentos de las Sedes Regionales, cuando en este último caso se hayan establecido funciones específicas.

Considerando todas estas funciones, tanto de carácter operativo como decisorio, y estipuladas oficialmente de las CAS, queda claro que la relevancia y la responsabilidad que se les designa a estas comisiones ordinarias es alta, constituyendo en sí mismas, un mecanismo de acción y de promoción de la acción social desde la UCR, hacia la sociedad costarricense, por medio de todas sus carreras y sedes.

Ahora bien, retomando que el órgano universitario que posee la principal responsabilidad en esta área es la VAS, es necesario describir las responsabilidades que esta Vicerrectoría tiene ante las Comisiones de Acción Social. Estas se pueden resumir en (Resolución VAS-4-2017):

- a) Dar apoyo, seguimiento y fortalecimiento a las Comisiones de Acción Social y a los órganos análogos a través de procesos de acompañamiento en la formulación de programas, proyectos, actividades, solicitudes e informes en la construcción de herramientas para la presentación y evaluación de los mismos.
- b) Inscribir los programas, proyectos y actividades de acción social de la Universidad de Costa Rica que cuenten con los respectivos avales.
- c) Verificar, en última instancia, que se cumplan los requisitos y normativas institucionales para la inscripción de programas, proyectos y actividades de

Acción Social, así como cualquier otra disposición contenida en el ordenamiento jurídico nacional que sea aplicable.

Este último punto tiene implicaciones particulares en lo que respecta al aval final de la inscripción de un programa, proyecto o actividad de acción social que quiera realizar una Unidad Académica, ya que, si bien esto le corresponde inicialmente a la respectiva CAS, (como ya se describió anteriormente), será la VAS quien otorgue el veredicto final al respecto.

2.6.1 Responsabilidades de las CAS:

De acuerdo con el Informe de labores de la VAS (2018), “durante el año 2017 se trabajó en el diseño de la Resolución VAS-4-2017 en donde se establecieron los lineamientos generales sobre la conformación y funcionamiento de las Comisiones de Acción Social en la Universidad de Costa Rica” (p. 21). Más adelante,

en el segundo semestre del 2018, con el fin de proporcionar a las Comisiones de Acción Social de las Unidades Operativas un instrumento que les permita valorar las propuestas de proyectos presentadas por sus académicos, se formó un equipo de trabajo que elaboró una propuesta preliminar de instrumento basado en el instrumento que utilizan las Unidades académicas proporcionado por la VIN para la evaluación de propuestas (p. 21).

Cabe mencionar que este documento fue revisado y analizado a la luz del objetivo que a esto compete, como se verá en el apartado de resultados.

3. *Justificación de la evaluación:*

La evaluación, en el contexto de la *evaluación de proyectos*, se entiende como “una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y

contribuyendo a la toma de decisiones”, (PNUD, 2009, p. 8). Esto se puede afinar todavía más al considerarla como:

Un proceso de juzgar el mérito o valor de algo y, específicamente, en el área social busca garantizar un mejor cumplimiento de los programas y proyectos. Su objetivo es generar información para que pueda usarse en la planificación y en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo social (Picado, 2002).

Si bien *evaluar* puede resultar algo complejo, también es necesario. Actualmente se cuenta con muchos manuales y recursos de formulación, evaluación y monitoreo (o seguimiento) de proyectos sociales, tales como los manuales del PNUD, de la OECD (2007), de diversas universidades; así como propuestas programáticas más teóricas, fundamentales y clásicas, como los trabajos de Stufflebeam y Schinkfield (1989), Valles (1997), Rossi, P. H. y Freeman, H. (1993), House, E. R. (1989), entre otros. En esa línea, se puede destacar del manual elaborado por Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez de la División de Desarrollo Social del CEPAL (sf.), la propuesta de que los elementos básicos y claves para el desarrollo de los proyectos sociales, en términos generales, son: realización de *Diagnóstico* de la situación social por intervenir, *Formulación* de la intervención (objetivos de impacto, opciones, indicadores, etc.), *Evaluación Inicial* (estimaciones), *Programación* y diseño de procesos, *Monitoreo*, *Evaluación Posterior* (revisar la situación real de aquello estimado) y realización del *Informe*.

La pregunta reflexiva aquí ahora sería ¿cuántos proyectos sociales cumplen con todo eso?, o más específicamente, en lo que compete a la presente evaluación, ¿cumplen los proyectos de acción social de la Vicerrectoría de Acción social con todo eso? ¿y los de extensión docente? ¿los de educación continua?

Para la Universidad de Costa Rica, sus proyectos de acción social representan un macro-trabajo de suma importancia debido al impacto académico y social que suponen en las distintas regiones del país. Esto se puede ver de manera explícita en lo que afirma el informe de labores de la VAS del periodo 2018, presentado por su Vicerrectora de turno, la Sra. Marjorie Jiménez:

la Acción Social crea redes solidarias, con todos los sectores, para la búsqueda conjunta de soluciones a problemas, la generación de políticas públicas tendientes a mejorar la calidad de vida y la promoción de nuevas formas de (re)pensar la realidad. La Acción Social, por lo tanto, toca las fibras del quehacer universitario y cuestiona continuamente el propio concepto de Universidad (VAS, 2018, p. 5-6).

De aquí que resulte sumamente necesario velar porque estos proyectos **se desarrollen de la mejor manera posible, alineados con las metas, objetivos y principios de la acción social que desde la misma institución se plantea, mientras se asegura el cumplimiento adecuado de sus objetivos en tanto proyectos.**

En este contexto, las encargadas generales de los proyectos de Regionalización por parte de la Vicerrectoría de Acción Social; las señoras Johanna Rímola y Alejandra Ramírez (entrevistadas en agosto 2015 y junio 2016), reconociendo la importancia que tienen estos proyectos y la regionalización en sí misma, manifestaron su preocupación por el hecho de que todavía no se contaba con lineamientos actualizados y oficializados para garantizar su funcionamiento. De igual manera sucedía con el instrumental adecuado para realizar evaluaciones formativas o sumativas de peso para estos proyectos (Rímola y Ramírez, 2016). Con respecto a este último punto, se cuenta con informes genéricos de cumplimiento, documentos institucionales que se usan en general para velar básicamente por la conclusión del proyecto.

Profundizando más en detalle, se identificó también la ausencia de alguna línea base, tanto para la situación o contexto general de los proyectos de Regionalización como para los proyectos mismos; elementos básicos para asegurar eventuales procesos evaluativos más elaborados y efectivos (consecución de objetivos, valoración de resultados e impacto en la comunidad, entre otros). (Rímola y Ramírez, 2016), situación que parecía no ser muy diferente de lo que sucede con otros proyectos de la VAS y que habría que corroborar.

Entre el año 2017 y 2018 se empezó a desarrollar una reestructuración interna en la VAS y a estas asesoras se les asignaron otras labores, suspendiendo temporalmente el trabajo que se venía haciendo en esa línea con los proyectos de Regionalización bajo su cargo. No obstante, esta revisión inicial del contexto, permitió visualizar que una situación (inconvenientes) como la antes descrita, bien podía observarse en otras áreas o secciones, extrapolándola a otros tipos de proyectos dentro de la misma VAS.

Para ese momento, los proyectos de la sección de Extensión Docente (ED), aunque enfrentaban también una reestructuración interna, continuaban funcionando sin alteración, implicando además una gran cantidad de programas y proyectos activos y en constante renovación o extensión. Al respecto, sus encargadas, la Sra. Eugenia Gallardo y la Sra. Evelyn Molina, coincidían en la importancia de corroborar y evaluar esta situación a partir de un panorama más amplio: identificación de la claridad en cuanto a qué deben tener específicamente estos proyectos, qué los diferencia de otros proyectos de la VAS, cómo deben plantearse, ejecutarse y evacuarse, cómo se aprueban o rechazan, funciones específicas de las Comisiones de Acción Social en cada Sede, procesos de gestión y evaluación final, entre otros.

Dado este panorama y considerando la relevancia de los proyectos de ED de la VAS (más de 450 proyectos dirigidos a mejorar el desempeño ocupacional y profesional en distintas áreas del conocimiento y zonas del país), resulta entonces pertinente y oportuno revisar su planteamiento, diseño y proceso evaluativo (¿qué están evaluando realmente –si es que se hace- y cómo lo hacen?), con el fin de asegurar la consecución de sus metas y calidad de su desarrollo. Esto va más allá de solo revisar los objetivos de estos proyectos y su cumplimiento que, si bien es algo importante, puede resultar una tarea titánica dada la cantidad de proyectos y el limitado recurso. Se trata entonces de algo todavía más delicado y fundamental por revisar antes y es el **tratar de comprender primero si realmente todos estos proyectos son evaluables.**

Esto implicaría una valoración del funcionamiento de la gestión de estos proyectos, así como la reconstrucción misma de muchas de las actividades asociadas a ello.

Para lograrlo es necesaria una **evaluación diagnóstica** que permita identificar y registrar el funcionamiento completo y actual de los proyectos de extensión docente y compararlo con lo que se espera de estos. **Esta evaluación diagnóstica permitiría, además, establecer condiciones de evaluabilidad para todos los proyectos de ED; meta del presente trabajo de investigación aplicada.**

Esta meta resulta de valor agregado para la VAS, tal como se corroboró en entrevista con la ahora Asesora General de la Unidad de Educación Continua, la Sra. Evelyn Molina (2019) quien asumió esta responsabilidad tras la salida de la Sra. Gallardo y ahora le corresponde brindar acompañamiento al equipo asesor de proyectos en atención de dudas consultas relacionadas con la formulación de proyectos que presentan las Unidades Académicas. Además, resulta propicio considerando que, durante el 2018, continuando con la reestructuración de la Vicerrectoría, se planteaba una nueva Unidad de Proyectos y Actividades de Acción Social que se estaría abocando a la atención de proyectos de Educación Permanente y Servicios Especiales, sub modalidades que antes formaban parte de la ED y que ahora la liberarían en ánimos de fortalecer sus otras gestiones (VAS, 2018). En este sentido, los proyectos de Educación Continua (EC), que son el foco del presente proyecto evaluativo como modalidad específica de los proyectos de ED, continuarían funcionando con regularidad y sin mayor alteración directa.

Este contexto de reestructuración, si bien ha representado un reto para el presente trabajo evaluativo, aún constituye un espacio propicio para ofrecer aportes en su ámbito de gestión y desarrollo, más allá de enfocarse en la evaluación de algún proyecto específico. Cabe señalar que, de todos modos, estos cambios corresponden a la puesta en marcha de ajustes internos de la vicerrectoría, no algo formalmente establecido (mediante Gaceta y aval del Consejo Universitario) para el resto de la comunidad universitaria todavía (Entrevista a Molina, 2019).

Además, eventualmente y gracias a este trabajo, sería más factible la construcción de instrumentos para evaluar los diversos proyectos que se ejecutan en este marco, ya que el establecimiento de condiciones de evaluabilidad implicaría que, desde el inicio de su formulación, se considere su debida evaluación y se aseguren los

detalles, elementos y condiciones necesarias para lograrlo (algo que se conoce de antemano como un interés de la VAS).

Aunado a esto, la identificación documentada del contexto actual de una muestra de proyectos, también permitiría generar una especie de línea base informativa que facilite dilucidar una primera serie de consideraciones básicas para el eventual establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación autogestionado, entendiéndose por esto último, un proceso que pueda ser desarrollado por la misma Vicerrectoría de Acción Social, de manera que no requiera exclusivamente de intervenciones externas para lograr esto. Esto último no es posible de establecer todavía debido a la falta de este trabajo de revisión, reconstrucción y establecimiento de las condiciones de evaluabilidad.

En este sentido, el trabajo de **revisión de condiciones** de evaluabilidad conduciría luego a un **establecimiento de condiciones** de evaluabilidad, es decir, que en lugar de esperar a que el proyecto se haya realizado completamente para al final aplicarla y determinar si la evaluación es viable y pertinente, es mejor realizar un esfuerzo extra por asegurar que desde el inicio (desde el propio planteamiento y diseño del proyecto), se asegure que este tiene objetivos claros, es viable, tiene un buen marco teórico y técnico y suficiente información para ser evaluable. Es decir, **que desde el principio se tengan bien definidas sus condiciones de evaluabilidad.**

Por esto, es primordial, asegurar el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad desde el diseño del proyecto, y en caso de no ser posible (en proyectos activos, en desarrollo), al menos la revisión de estas condiciones mediante una evaluación que permita identificar los detalles de gestión administrativa y el funcionamiento de los proyectos, así como su estado general (evaluación de la gestión de los proyectos en general).

3.1 La importancia de la gestión administrativa:

Con respecto a la gestión administrativa, en este contexto tiene un carácter de particular interés, pues, como afirma Mendoza-Briones (2017), resulta sistémica en

el marco del logro de objetivos, mediante el desarrollo adecuado de sus elementos administrativos:

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (p.952)

Por eso es importante revisarla, con la intención de asegurar el mejoramiento actual de los proyectos de ED y su eventual evaluación, lo que garantice que su construcción y ejecución sea evaluable. No es posible construir instrumentos de evaluación adecuados y realmente pertinentes si las condiciones de evaluabilidad no están debidamente definidas.

Esto fortalece la relevancia del presente proyecto evaluativo, ya que además cumple con ser una experiencia innovadora (tema abordado y productos ofrecidos) a nivel del Posgrado de Evaluación en el cual se circunscribe, ofreciendo aportes valiosos a nivel de la disciplina general de la evaluación en un tema poco explorado. Todo esto contribuye, además, a la expansión de los alcances usuales del quehacer evaluativo en materia de proyectos sociales (proyección teórico-metodológica), sobre todo cuando se tienen escenarios como estos donde son varios los proyectos que se desarrollan en el marco de una misma institucionalidad que los ampara, como lo es el caso de la Vicerrectoría de Acción Social.

4. Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación

Tal y como se detallará más adelante, el contacto inicial con la Vicerrectoría de Acción Social se dio en el 2015, con el propósito de valorar posibles desarrollos de un TFIA valioso para esta instancia de la Universidad de Costa Rica. Tras varias entrevistas realizadas, se visualizó inicialmente el trabajo con los proyectos de Regionalización de la VAS, como un espacio propicio para realizar una evaluación.

No obstante, posteriormente se dieron una serie de reestructuraciones no previstas a lo interno de la VAS, tanto a nivel de organización y jefaturas, como de secciones, modalidades, puestos, nombramientos y demás. Todo esto generó un ambiente de mucha incertidumbre y pausas significativas en el avance del presente TFIA.

Esto implicó tomar decisiones y ajustes estratégicos en cuando a la selección específica de los proyectos de la VAS y el manejo del contexto. Siendo consecuente con Weiss (1973), cabe reconocer que la evaluación es una tarea racional que se lleva a cabo en un contexto político en el que hay que tener en cuenta tres consideraciones: a) las políticas y programas que se evalúan son resultado de decisiones políticas; b) la evaluación, al llevarse a cabo para alimentar el proceso de toma de decisiones cae, inevitablemente, en la arena política y c) la evaluación en sí misma adopta una postura política ya que, por su misma naturaleza, expone implícitamente cuestiones tales como la naturaleza problemática o necesidad de algunos programas, la legitimidad de las estrategias y objetivos, etc. Esto quiere decir que es necesario leer el contexto político en el que se enmarca la evaluación y su potencial utilidad, para ser prudente al respecto.

Esta tarea conllevó la consideración de múltiples posibilidades de atención dentro del contexto de la VAS, al tiempo que se enfrentaban una serie de dificultades que se detallarán más adelante en el apartado metodológico. Todo esto llevó a reenfocar el TFIA más en los proyectos de Extensión Docente en lugar de los de Regionalización.

Se trabajó sin problemas durante la primera parte del año 2019, sin embargo, nuevamente se enfrentaron limitaciones contextuales a mediados de ese año que implicaron un importante retraso con el desarrollo de la parte cuantitativa de la investigación. Esto implicó la intervención del posgrado y de la tutora de este TFIA, así como un apoyo extra de la contraparte de este, en la VAS, hasta que se finiquitara la aplicación de instrumentos y posterior a esto, comenzar el análisis y desarrollo de la propuesta de evaluabilidad a partir de los resultados encontrados.

Por motivo del riesgo de incumplir con fechas límites del posgrado, se tuvo que trabajar de forma muy apresurada para resolver en algunas semanas, lo que se

tenía originalmente considerado para algunos meses. Esto implicó también apresurar el apoyo del equipo lector, quienes amablemente apoyaron el proceso con el fin de cumplir la meta final. En el apartado metodológico, se detalla más sobre todo este punto.

A esto se le debe agregar lo volátil del contexto político en la Universidad de Costa Rica, a nivel de decisiones, presupuestos, movimientos organizativos y cambios de puestos de autoridades; lo cual también se complicó más con la inesperada situación de pandemia a causa de la expansión del virus SARS-CoV-2 que genera la enfermedad COVID-19 y que comenzó a impactar el territorio nacional en marzo del presente año, representando, entre otras cosas, un atraso adicional a la etapa final y logística administrativa de este TFIA.

Esto último repercutió en el atraso de la elección de nuevas autoridades universitarias y el desarrollo de medidas de contención al respecto, como lo es el caso de la Vicerrectoría de Acción Social, quien actualmente cuenta con un gobierno transitorio que será relevado antes de que termine este año.

Al respecto, es muy importante tener en cuenta que el desarrollo final de este proyecto evaluativo (reorientación de objetivos, selección de proyectos, decisiones metodológicas y desarrollo de resultados y conclusiones) corresponden a un periodo 2018-2019, que ahora se presenta a principios del 2020, en un contexto que si bien es muy diferente al que se experimentaba durante el desarrollo de la evaluación, no le quita validez o importancia al presente trabajo ni a la propuesta que plantea, ya que bien puede adaptarse a la virtualidad, si se quisiera (preocupación recurrente actual) o manejarse como se propone originalmente, una vez se haya superado la situación actual.

CAPÍTULO II. REFERENTES TEÓRICOS:

1. Teorías que sustentan el programa:

En este apartado se esbozan los referentes teóricos básicos que servirán como marco conceptual para el análisis de los temas pertinentes a esta evaluación, favoreciendo un abordaje fundamentado y claro sobre los distintos aspectos que la comprenden.

1.1 El marco general: Acción Social en la Universidad de Costa Rica

La acción social es la actividad sustantiva que integra y realimenta permanentemente a la Universidad con la comunidad nacional e internacional, con el objetivo de poner a su servicio la capacidad académica institucional y lograr, en conjunto, las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida en el país. Por eso, la acción social es entendida como “la alianza que logra establecer la academia con la sociedad, para que, juntas, construyan programas que conduzcan a una resignificación de la vida social y permitan cambiar la realidad social.” (Universidad de Costa Rica, 2016).

De hecho, la Acción Social es uno de los pilares de la UCR, pues es la que

propone construir la relación dialógica Universidad-Sociedad y respetar todos los saberes. Además, crea redes solidarias, con todos los sectores, especialmente con los excluidos e invisibilizados del país, para la búsqueda conjunta de soluciones a problemas, la generación de políticas públicas tendientes a mejorar la calidad de vida y la promoción de nuevas formas de pensar la realidad (Resolución VAS-4-2017, p.1).

Asimismo, la vinculación ética que se produce entre la Universidad y la comunidad, permite que ambas se integren dialécticamente y se realimenten, a partir de la construcción conjunta de saberes que favorezcan una mayor inclusión, justicia y solidaridad (Universidad de Costa Rica, 2016).

1.2 El foco de atención: Proyectos de Extensión Docente (ED)

Según el artículo 22 del Reglamento de la VAS (1980), la Extensión Docente es una Sección de la Vicerrectoría de Acción Social con funciones de ejecutar, coordinar, controlar y dirigir las actividades docentes extracurriculares de difusión y complementación bajo la responsabilidad del Coordinador de Extensión Docente. En el informe de labores de la VAS (2017) se destaca que el objetivo general de estas actividades extracurriculares es el de promover la formación permanente que, basada en el concepto de “educación para toda la vida”, ofrece oportunidades de capacitación, actualización y promoción dirigidas a mejorar el desempeño ocupacional y profesional (p. 2017).

En palabras de la entonces Vicerrectora de Acción Social, M.L. Marjorie Jiménez Castro (2017):

Esto significa ser responsable de un proceso que tenga impacto en las posibles soluciones a los problemas o situaciones, a veces hasta invisibles, pero con un estilo perdurable en el tiempo, que significa, el liderar proyectos donde las personas no pretendan tener dependencia de la Universidad en sus procesos de crecimiento y lucha colectiva (p. 5).

De acuerdo al Artículo 23 del reglamento de la VAS (1980), estos proyectos tienen como objetivos básicos:

- a) Utilizar racionalmente los recursos universitarios para contribuir al desarrollo del país en el dominio de su competencia.
- b) Realizar programas especiales con diversos sectores, sociales universitarios y no universitarios, para satisfacer demandas concretas de comunidades e instituciones.
- c) Propiciar la difusión del conocimiento emanado de las Unidades Académicas y de los Institutos de Investigación de la Universidad de Costa Rica.
- d) Provocar la interacción entre la Universidad de Costa Rica y organismos extrauniversitarios en beneficio de grupos humanos cuyo aprendizaje acarreará mayor eficiencia a su campo de trabajo.

Seguidamente, el Artículo 24 de este mismo reglamento (VAS, 1980), establece que sus funciones son:

- a) Aprobar los diversos tipos de cursos de adiestramiento, capacitación, actualización o perfeccionamiento, que en diversos campos ofrecen las unidades académicas o agrupaciones que colaboran con ellas.
- b) Aprobar los “certificados” que se otorguen en los cursos y cursillos de extensión docente, los cuales han de tener el formato ajustado a las normas dadas por la Vicerrectoría de Acción Social.
- c) Contribuir a la ejecución de las órdenes emanadas por el Consejo del Sistema de Educación General en relación con los Seminarios de Realidad Nacional.
- (ch) Estimular las actividades de Asesoría, conferencias, simposios y otros medios semejantes de capacitación y divulgación docentes.
- (d) Estimular las actividades de Asesoría, conferencias, simposios y otros medios semejantes de capacitación y divulgación docentes.

Para finales del año 2017, esta sección mantuvo inscritos un total de 460 proyectos en las distintas áreas académicas, siendo Ciencias Sociales el área con la mayor cantidad de proyectos inscritos (127), seguido por las Sedes Regionales (95 proyectos), Salud (77 proyectos) y Agroalimentarias (54 proyectos) (VAS, 2017). Se visualiza que estos proyectos tienen grandes impactos para las comunidades en donde se desarrollan, sin embargo, **no cuentan con una evaluación específica de resultados que puedan servir de suficiente evidencia para asegurarlo. De ahí la importancia de asegurar la viabilidad de esto, no solo contando con instrumentos para ello, sino asegurando las condiciones propicias desde su diseño, para facilitararlo.** Cabe mencionar que algunos de estos proyectos llevan varias décadas en ejecución.

Es importante aclarar que debido a la reestructuración actual de la VAS (como bien se destacó en los antecedentes respecto a la nueva “Unidad de Proyectos y Actividades de Acción Social” que se estaría abocando a la atención de proyectos

de Educación Permanente y Servicios Especiales, sub modalidades originarias de la ED), esta conceptualización propia de la *extensión docente* en la Universidad podría estar cambiando y, asimismo, reorganizándose. No obstante, el periodo de desarrollo de la evaluación aún comprendía su concepción original, todavía vigente en lo establecido en el reglamento oficial de la VAS.

1.3 Punto de partida epistemológico: Evaluación de programas y proyectos

En la década de 1970, se dio un auge importante en el desarrollo de la evaluación de aprendizajes y conocimientos en el ámbito educativo, tratando de superar las limitaciones de la evaluación en la Edad Media; avances y desarrollos que paulatinamente se trasladarían al área de trabajo con programas y proyectos educativos y más adelante a aquellos de carácter más social y económico (Guba y Lincoln, 1989). En este sentido, es muy importante tener claro el concepto de *evaluación* que se manejará para este trabajo.

Como se destacó en apartado de justificación, para este trabajo se entiende evaluación de programas y proyectos como “una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones”, (PNUD, 2009, p. 8). Adicionalmente, además del apoyo a la toma de decisiones, también tiene como objetivo “generar información para que pueda usarse en la planificación y en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo social” (Picado, 2002, p.1).

1.4 Elemento clave: ¿qué se entiende por “evaluabilidad”?

Históricamente, se le atribuye la formalización de la “evaluabilidad” a Josep Wholey, quien desarrolló en 1979 un estudio para determinar si un programa era evaluable o no. A esto lo llamaba “*Evaluability Assessment*” y surgió como respuesta a la proliferación de programas federales de la década de los 60s en Estados Unidos (Santiago-Orria y Walker-Egea, 2005).

Sumándose a los tipos de evaluación comunes (*proceso, productos, resultados, impacto*), se tiene que la evaluabilidad viene a ser otro tipo específico de evaluación, pero de carácter más diagnóstico y ciertamente complementario que las demás, debido a que está enfocada en:

(...) determinar si un programa está listo para una evaluación, ya sea una evaluación de los procesos, de los resultados o de ambos. La evaluación de los procesos se enfoca en la implementación y el funcionamiento del programa. Identifica los procedimientos y las decisiones realizadas en el desarrollo del programa, describe como [sic] se maneja el programa, los servicios que ofrece y las funciones que se llevan a cabo. La evaluación de los resultados es utilizada para identificar el efecto del trabajo realizado en el programa y ver que diferencia hace éste, si alguna. Cuando se lleva a cabo este estudio se puede determinar, si el programa está en condiciones de producir la información requerida para un proceso de evaluación y si el programa cumple los otros criterios para comenzar una evaluación de los resultados (Wholey, et al., 1994, 2004, en Santiago-Orria y Walker-Egea, 2005, p. 15).

Pero entonces, ¿cómo se puede definir evaluabilidad? Según MIDEPLAN (2017),

la evaluabilidad se **entiende como las posibilidades que presenta una intervención pública para ser evaluada** (...) la evaluabilidad brinda información para la **toma de decisiones relacionadas con la propia evaluación, principalmente**, en torno a los elementos de la intervención pública que necesitan mejorarse para que esta sea evaluable (p. 6, *el resaltado es propio*).

Como es de esperar, en el caso propio de esta institución, la conceptualización propuesta está enmarcada en el área de las políticas públicas, sin embargo, es totalmente extrapolable a cualquier otro tipo de proyecto o intervención. De hecho, más bien, la evaluabilidad nació como una herramienta para la gestión de programas, aunque ya desde ese momento se visualizaba su alcance estratégico

en el campo de las políticas públicas; incluso, con potencial para incidir positivamente en una cultura de evaluación (Merino, 2007).

Complementariamente, se puede rescatar la definición que ofrece Merino (2007, p. 31), quien entiende *evaluabilidad* como una especie de “diagnóstico previo utilizado para determinar **si vale la pena llevar a cabo una evaluación de mayor envergadura** que acarrea altos costos y diversidad de medios, la cual se realiza por primera vez sobre un programa, proyecto o política que ha sido implementado”.

A esto entonces, se le puede aunar la posición de Wholey (1979, en Merino 2007, p. 13) quien sostiene que la evaluabilidad es “la comprobación de que un programa [o proyecto] es evaluable”, siendo esta una visión clásica, concreta y concisa del término. Esto, en el contexto de la cada vez mayor limitación de recursos que enfrena la Universidad de Costa Rica, resulta un elemento decisorio importante por considerar, sin que caiga en ser un mecanismo que obstaculice entonces, el desarrollo de las evaluaciones como tal.

En este punto, es muy importante tener en cuenta que “la evaluación constituye un elemento transversal dentro del proceso de intervención, proporcionando información de cada una de las fases del proceso y dando lugar a diferentes momentos evaluativos” (Pérez, 2016, p. 226). Es decir, la evaluación es clave para todo proyecto (en sus distintos momentos) y por lo tanto, todos deberían procurar contar con ella; sin embargo, dada la discusión anterior sobre evaluabilidad, lo que se sugiere de fondo es que aparentemente no todo proyecto es susceptible de ser evaluado, lo cual arroja una incógnita interesante: ¿que pasa cuando un proyecto o programa ya realizado, no cumple con las condiciones de ser evaluado? ¿puede un proyecto carecer de evaluación por el hecho de no contar con las suficientes condiciones para que este se evalúe? ¿o será esto mismo una evaluación?

Analizando esto críticamente, lo que deja entrever no es solo el problema de que no se evalúe, sino que implicaría además que su diseño, planificación o ejecución presentaron dificultades de contenido que repercuten en el trasfondo mismo del programa o proyecto, afectando sus alcances, resultados y potenciales impactos. Esto podría darse al no haber contado inicialmente con una debida evaluación

diagnóstica¹, que ubicara bien sus necesidades, características y detalles desde su inicio y, por lo tanto, se ejecutara sin contar con las condiciones óptimas.

Tal vez, el problema principal que todo esto ocasiona es que, si no es posible evaluar los productos o resultados de un proyecto, por no cumplir condiciones de evaluabilidad, ¿cómo se comprobaría entonces que realmente cumplió con sus objetivos? ¿sería posible afirmar que ese proyecto es exitoso o no? Ahora bien, esta forma de verlo va muy ligada al momento en que se tiene un proyecto ya realizado y que entonces, para este, se solicita una evaluación.

Para el Centro de Evaluación Académica (CEA) de la Universidad de Costa Rica, en lo que respecta a la evaluabilidad en este contexto y rescatando a Rossi, Lipsey y Freddman, (2004. p. 137, en CEA, 2015, p. 19), esta va más allá de solo apoyar la decisión de si el objeto de evaluación es realmente evaluable en sí; más bien, aprovechando este mecanismo de manera **previa**, se puede utilizar también para asegurar que se cumplan los siguientes criterios:

- Que las metas del programa, los objetivos, efectos secundarios importantes y las necesidades prioritarias de información están bien definidas.
- Que las metas y objetivos del programa sean aceptables.
- Que la información de rendimiento del programa sea pertinente y se pueda obtener.
- Que los usuarios de los resultados de las evaluaciones se hayan puesto de acuerdo sobre cómo van a utilizar la información.

Definitivamente, que un proyecto fuera capaz de cumplir con lo anterior, es la condición deseable para iniciar su gestión o evaluación de la manera más atinada posible, casi garantizando su éxito, o al menos potenciándolo.

¹ No se debe confundir *evaluación diagnóstica* con *evaluabilidad*. La primera, tiene como propósito la identificación de las necesidades y asignación de prioridades (problemática) que dan sentido al proyecto planteado, para comprobar si sus objetivos son coherentes y afines con ello (Pérez, 2016). Esto se evalúa en una fase inicial del proyecto. Por su parte, la *evaluabilidad*, busca identificar si el proyecto es evaluable o no y suele aplicarse al final del mismo, precisamente para tomar decisiones sobre su viabilidad evaluativa. El presente proyecto evaluativo busca trascender esto último y utilizar la evaluabilidad como un mecanismo inicial de aseguramiento de la evaluación.

En esta misma línea, de acuerdo con la ONU (1984, en Quispe, 2004), para determinar hasta qué punto un programa o proyecto pueda ser evaluado, se requiere aplicar cuatro preguntas claves, a manera de insumo básico para determinar su evaluabilidad inicial:

- ¿El programa es lo suficientemente significativo y pertinente como para merecer ser evaluado?
- ¿Los objetivos del programa o proyecto están bien y claramente definidos?
¿Son plausibles y medibles?
- ¿La evaluación se puede llevar a cabo a tiempo para ser útil?
- ¿El costo de la evaluación es compensado por los probables beneficios que se aportará al mejoramiento del programa?

Adicionalmente, si se quisiera evaluar el *impacto* de los proyectos (más allá de sus resultados), se requeriría una pregunta adicional: ¿cuenta el proyecto con una línea base o *contrafactual* que permita identificar las contribuciones reales de la intervención a la problemática atendida y asegurar los alcances del proyecto, varios años después de finalizada la intervención? Esto pues, toda evaluación de impacto, requiere cumplir con esas condiciones básicas (Navarro, 2005).

Asimismo, y de manera fundamental, también se podría incluir la pregunta: ¿existe la información básica para realizar una evaluación de acuerdo con la naturaleza o tipo que de esta se requiera? Como se ha podido notar de manera tácita a lo largo de las preguntas anteriores, se requiere la suficiente información para conocer el proyecto y poderlo evaluar, al punto de que esto funciona como una limitante importante al respecto (esto es algo que la evaluabilidad considera desde el inicio y que será tomado muy en cuenta en la propuesta final que se haga para la VAS).

Llevado todo esto a la práctica, una revisión general de un proyecto (por ejemplo, alguno de Extensión Docente de la VAS), ante estas preguntas, **implicaría una valoración del funcionamiento de su gestión inicial**, así como la reconstrucción misma de muchas de las actividades asociadas a ello (si la evaluabilidad se aplicara al final del desarrollo del proyecto). Como se ha establecido antes para la

evaluabilidad, esto se puede apoyar en una especie de *evaluación diagnóstica* pero que se oriente a identificar y registrar el cumplimiento de condiciones necesarias para que se pueda evaluar.

Ahora bien, si desde el propio diseño del proyecto, es decir, antes de su ejecución, se procurara establecer estas condiciones de evaluabilidad, se facilitarían todos los procesos evaluativos posteriores, tales como la formulación del diseño de evaluación, selección y construcción de instrumentos, facilidades de acceso a la información, anticipación de alcances y límites y planteamiento de condiciones administrativas y de recurso necesarias para lograr la evaluación pretendida (según sea el tipo).

Aunado a esto, la sola identificación y documentación del contexto actual de los proyectos y detalles de su diseño, requeridos para contestar las preguntas anteriores, también permitirían generar una especie de línea base, que facilite dilucidar una primera serie de consideraciones básicas para un eventual establecimiento de un sistema autogestionado de monitoreo y evaluación, entendiéndose por esto último un proceso que pueda ser desarrollado por las personas encargadas del proyecto, de manera que no requiera exclusivamente de intervenciones externas para lograr esto. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), ofrece una guía básica de apoyo para esto, titulada: *Guía de Evaluabilidad: Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas; la cual se consideró adaptar para fines del presente proyecto evaluativo.*

1.5 La necesidad del establecimiento de condiciones de evaluabilidad

En la actualidad, en tiempos de recesión económica y con necesidades tan importantes por atender a nivel educativo, social y económico, los proyectos y programas sociales siguen siendo una medida de intervención necesaria, siempre y cuando se planteen con todo el sentido y consideraciones técnicas, teóricas y contextualizadas del caso.

Y es justo aquí donde entra la evaluabilidad como una especie de sistema de aseguramiento de la calidad de los proyectos y sus evaluaciones, pues gracias a lo que propone su análisis, se podría asegurar que, de manera inicial, los proyectos estén bien planteados y por consecuencia, su evaluación pueda ser efectiva, asegurando la identificación de resultados y la toma de decisiones.

Esto implica una valoración del funcionamiento de la gestión de los proyectos, aun cuando implique la reconstrucción misma de muchas de las actividades asociadas a ello. Para lograrlo, cuando el proyecto **está en funcionamiento**, es necesario un trabajo de identificación y registro del funcionamiento completo y actual del proyecto y compararlo con lo que este pretende, lo cual, de nuevo, se esperaría esté bien delimitado. Ahora bien, mejor sería entonces revisar estos detalles al **momento de plantear el proyecto**, es decir, establecer de las condiciones de evaluabilidad desde su etapa de diseño.

Desde esta perspectiva, gracias a este trabajo sería más factible realizar cualquier proceso evaluativo posterior, tal como la construcción de instrumentos de evaluación y aseguramiento de resultados, ya que, el establecimiento de condiciones de evaluabilidad implicaría que desde el inicio de su formulación se considere su debida evaluación y se aseguren los detalles, elementos y condiciones necesarias para lograrlo.

Aunado a esto, la identificación documentada del contexto actual de los proyectos también permitiría generar algún tipo de línea base sobre los procesos de gestión, que facilite dilucidar una primera serie de consideraciones básicas para un eventual establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación autogestionado, entendiéndose por esto último, un proceso que pueda ser desarrollado por las personas encargadas del proyecto. Dada la cantidad de proyectos activos, esto favorecería la sostenibilidad de cualquier evaluación que se quisiera desarrollar.

En otras palabras, establecer las condiciones de evaluabilidad le permitiría a un proyecto asegurar el mejoramiento actual de los procesos involucrados y su eventual evaluación, potenciando además, la calidad de sus objetivos y la revisión de los procesos planteados para ello.

1 Teoría del Programa: modelo lógico y teoría del cambio para la comprensión de la gestión de los proyectos de Extensión Docente

Conforme la *evaluación* se ha ido consolidando como disciplina, las nociones de Teoría del Programa y Teoría del Cambio han tomado fuerza y comparte propósito y sentido (Álvarez-Rojas y Preinfalk-Fernández, 2018).

Al respecto es importante aclarar que la Teoría del programa constituye un marco conceptual y analítico general y no un método específico o técnica; es una manera de estructurar y emprender el análisis de una evaluación, el cual surge en contraposición de otros enfoques. La Teoría del Programa apunta a que los tomadores de decisión y demás personas involucradas en una determinada intervención, comprendan mejor el proyecto o programa en sí mismo (Álvarez-Rojas y Preinfalk-Fernández, 2018). En otras palabras, viene a ser como un proceso de reconstrucción de la lógica interna del programa o proyecto que se pretende evaluar.

Además, “ayuda a comprender cuáles son los mecanismos subyacentes entre los procesos y los efectos esperados de un determinado programa o intervención, de tal suerte que permite conocer cuándo y cómo funciona dicho programa” (Álvarez-Rojas y Preinfalk-Fernández, 2018, p. 4). Relacionado con esto, por su parte, la Teoría del Cambio, según Rogers, (2014):

explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización (p.1).

Con respecto a esto último, es importante destacar que la teoría del cambio es posible de realizarse, cuando: a) los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o b) cuando la intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados (Rogers, 2014).

En el caso del proyecto evaluativo presente y su búsqueda por establecer condiciones de evaluabilidad para los proyectos de Extensión Docente; resulta sumamente pertinente lograr dilucidar esta lógica de intervención, es decir, comprender bien su estructura y funcionamiento desde **la gestión** como tal, y no tanto enfocándose en algún proyecto particular, ya que lo primero envolvería a lo segundo.

Tanto la Teoría del Programa como la Teoría del Cambio, se presentan como la guía a seguir para reconstruir entonces la lógica de intervención para la gestión de los proyectos de extensión docente de la VAS. De acuerdo con MIDEPLAN (2017), la teoría de la intervención se define como “la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad” (p. 6). Contextualizado al presente proyecto evaluativo, estos “productos” serían los proyectos de ED que generan grandes cambios en la sociedad costarricense, a partir del desarrollo de actividades. Este caso, serían *actividades de gestión*, las cuales deberían propiciar el diseño, desarrollo y conclusión exitosa, de los proyectos pretendidos.

La Teoría del Cambio, según Donaldson y Lipsey (2014, p. 20; citado en Álvarez-Rojas y Preinfalk-Fernández, 2018, p. 6) “trata en lo fundamental, de los supuestos que guían las formas particulares o específicas de cómo se llevan a cabo esas intervenciones y de qué manera se espera que produzcan los cambios esperados”. De ahí que resulte evidente que, tanto para la Teoría del Cambio como para la Teoría del Programa, el punto de partida clave es la identificación de la lógica, encadenamiento u orden de consecución de resultados, que permitan la comprensión estructural y funcional del programa o proyecto. En el caso que compete a la presente evaluación, para visualizar esto de manera global en los proyectos de ED, lo que corresponde es la revisión de la lógica de desarrollo del marco en el que se plantean, es decir, concretamente la lógica de su *gestión*.

En este sentido es importante aclarar qué es lo que se entiende por *gestión administrativa*, pues sobre esto se trabajó a lo largo del presente proyecto evaluativo. Según Amado (2017, p. 952), “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. Esto se complementa con la visión de Koontz y Weihrich (2004, p. 6), la administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Visto de esta manera, se podría afirmar que a la VAS le corresponde organizar todo el proceso de desarrollo de proyectos de manera que se cumplan sus objetivos, apoyando desde procedimientos efectivos que planifiquen, organicen, dirijan y controlen mejor sus avances y alcances (por ejemplo, el desarrollo de conciencia crítica, política y de justicia en comunidades, entre otros), **asegurándose además, de que todo se articule dentro de la visión de acción social institucional mediante sus propios ejes: transdisciplinariedad, articulación interuniversitaria, interuniversitaria e interregional y coordinación interinstitucional** (más detalles en la figura 3). Cabe aclarar que no se pretende que la VAS figure como único responsable, pero sí como líder, considerando también que (a modo ilustrativo), “la gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente” (Chiavenato, 2007, p. 10).

1.6 Hacia una teoría de la intervención de los proyectos de Extensión Docente a partir de la lógica de su gestión

La coyuntura actual de los lineamientos y administración de lo conocido por muchos años como *Extensión Docente*, que a su vez repercute directamente en los proyectos de este marco y sus originalmente concebidas “sub modalidades”, enfrenta un reto de actualización, ajustes y oficialización. A partir de la revisión documental, es posible extraer una aparente vía lógica de conformación y desarrollo de estos proyectos, así como el camino (administrativo) pretendido para el alcance de sus objetivos; lo cual, en todo caso, debe corroborarse en la práctica. Sin

embargo, como se comentará más adelante en el apartado metodológico, una de las tareas del presente proyecto de investigación aplicada con fines evaluativos, fue la reconstrucción de lo que es la puesta práctica de los proyectos de ED involucrados, tanto a nivel de ejecución como de diseño, revisión y gestión.

En el siguiente cuadro se resumen los principales aportes ofrecidos por los documentos relativos a los proyectos de ED, a partir de los cuales fue posible comprender un panorama general de la lógica e intención de esta propuesta particular de proyectos; insumos fundamentales para la eventual construcción de la teoría del programa.

Cuadro 1. Descripción de los documentos facilitados por la VAS, revisados como parte del proceso evaluativo.

Insumo Revisado	Descripción y aportes
1. Circular VAS-3-2016 . Convocatoria a presentar proyectos interuniversitarios a financiar en el año 2016.	Muestra el llamado oficial que hace la VAS para que en las distintas Sedes se presenten proyectos de acción social en el marco de la Regionalización Universitaria.
2. Circular VAS-5-2015 Disposiciones para proyectos de regionalización en Acción Social 2015 - 2016.	Requisitos generales de los proyectos que se solicitan en el marco de la Regionalización.
3. Guía de formulación de Proyectos de Regionalización .	Formato para formular proyectos de Regionalización.
4. VAS-001-2014 . Resolución sobre Comisiones de Acción Social.	Documento descriptivo y reglamentario sobre las CAS.
5. Circular VAS-04-2017 . Sobre las responsabilidades de las CAS	Lineamientos generales sobre la conformación y funcionamiento de las Comisiones de Acción Social en la Universidad de Costa Rica
6. Circular VAS-1-2016 . Disposiciones normativas para la Gestión Administrativa y Financiera de programas y proyectos inscritos VAS.	Sobre la administración de fondos para los proyectos de acción social.
7. Guía conceptual para la elaboración de informes de proyectos de Acción Social	Dirigido a responsables de proyectos de Acción Social
8. Financiamiento externo de la Educación Permanente1: vinculación Universidad-Sociedad, experiencia de la UCR Artículo de Rosalba Calderón V., sobre "educación permanente", a partir de una conferencia que aborda la Educación Continua como parte de la Educación Permanente.	Aborda consideraciones conceptuales sobre el tema que permiten profundizar más sobre la temática, estableciendo a la Educación Continua como parte de la Educación Permanente.
9. Diagnóstico sobre extensión docente en la Universidad de Costa Rica (2009) Informe elaborado por personal interno de la VAS (algunas entrevistados para este proceso).	Considerado como parte de la perspectiva general de la temática y antecedentes del caso.
10. Directrices operativas de acción social	Se estudia y rescata como Anexo pues se tomó en cuenta

Insumo Revisado	Descripción y aportes
Documento comparativo entre las políticas universitarias 2016-2020 y las directrices operativas-acción social que corresponden, elaborado por la VAS.	para el análisis de resultados y conclusiones, particularmente lo relativo al Eje de Excelencia Académica
11. Instrumento para el seguimiento a proyectos. Elaborado por Licda. Yensi Vargas Sandoval; Vicerrectoría de Acción Social, junio 2010.	Se revisa su contenido y trata de rescatar su utilidad, sin embargo, en las entrevistas realizadas, queda claro que no se está utilizando.
12. Distintos informes de labores.	Informes que resumen la labora anual de la VAS, destacando lo específico de Extensión Docente
13. Formulario para el análisis de puestos general Elaborado para la definición del puesto de asesores de proyectos ED (2017)	Describe las funciones, responsabilidades y características del puesto que se comparan con las descritas en entrevistas
14. Infografía: ¿Cómo presentar propuestas de Extensión Docente?	Material de difusión que explica, en resumen, dicho proceso, el cual se analiza en la práctica y sirve como insumo para el análisis de la lógica de la intervención.
15. Poster (a manera de infografía): Seguimiento a proyectos de Extensión Docente. Estudio desarrollado por Silvia Gonzáles y Claudia Castro (2017).	Resumen de estudio que se hizo para analizar los procesos de seguimiento en la Sección de ED, con el fin de coadyuvar al fortalecimiento de los proyectos y promover asesorías más pertinentes. Sirve como insumo para el análisis de la lógica de la intervención, mas no se cuenta con documento de respaldo además del póster.
16. Formulario para el análisis de puestos general	Describe las funciones, responsabilidades y características del puesto que se comparan con las descritas en entrevistas
17. Instrumento de Asenso en Régimen	Instrumento utilizado para calificar la labor de acción social de ascenso en Régimen Académico. Se rescatan elementos para considerar en la propuesta propia de evaluabilidad.
18. Instrumento de Pares Elaborado para la definición del puesto de coordinadores generales (2016). Además, se complementa con documento de Perfil del Cargo, RH	Instrumento que debe ser utilizado por las CAS para valorar nuevas propuestas de proyectos. Se rescatan elementos de este para considerar en la propuesta propia de evaluabilidad.
19. Mapeo General de Extensión Docente	Documento organizacional a manera de diagrama de flujos.
20. Protocolo de Seguimiento Documento base elaborado por Yensi Vargas y revisado por Lilly Díaz, Eugenia Boza y Marjorie Henderson en reunión del 30 de junio de 2010.	Documento que plantea qué y c Como se hace el seguimiento; el cual, según entrevistas, no está siendo tomado en cuenta.
21. Síntesis Jornada de Reflexión de EC 2013 y 2016	Este documento resume las principales ideas de la Jornada de Reflexión desarrollada por la Sección de Extensión Docente, junto con personal académico de la Licenciatura en Administración Educativa (Educación No Formal) y la VD, sobre el Diseño Curricular de la Educación Continua, denominada "Rompiendo Fronteras para Intercambiar Experiencias", en abril, 2013. En el 2016, se elaboró la segnda versión de esta.
22. Sistematización de experiencias: Trabajo con comunidad, SED-VAS. 23. Contó con la participación de Evelyn Molina, actual Asesora General de ED	Este documento ofrece una sistematización de la experiencia del equipo de trabajo de la Sección de ED encargado de caracterizar los proyectos de trabajo con comunidad en el 2013, con el fin de brindar una asesoría más pertinente a las particularidades de estos proyectos. Se rescatan conceptos y visiones claves sobre la ED, pero se desconoce si está publicado o funciona como informe de carácter interno.
24. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial, titulado "Diseño de un sistema integral para el control y seguimiento	En este documento se propone a la VAS, entre otras cosas, una fórmula o guía para una óptima distribución de cargas de trabajo, así como un análisis de procesos

Insumo Revisado	Descripción y aportes
de proyectos en la Sección de Extensión Docente, Vicerrectoría de Acción Social" (Quirós, Rodríguez, Vargas; 2015).	general de la VAS, con diagramas de flujos.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los informes citados en el cuadro.

Estos documentos funcionaron como punto de partida para el presente trabajo evaluativo, ya que ofrecían información útil para sentar las bases de lo que luego se trabajaría. La principal limitación de ellos es que se enfocan en cuestiones de carácter administrativo de manera muy general, sin ofrecer una visión clara de cómo se lleva a cabo esto en la puesta en práctica, por lo tanto, siendo insuficiente para identificar una posible teoría del programa o teoría del cambio. Esta última, recordando que consiste en una forma de explicar cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

En este sentido, y adecuando el estudio evaluativo hacia lo más pertinente del objeto de evaluación en cuestión, se optó por reconstruir lo que sería la **lógica de la intervención para la gestión**. Es decir, **esta resultó ser un producto del presente trabajo evaluativo**, el cual se realizó en conjunto con las personas asesoras de la VAS encargadas de acompañar los proyectos de ED mediante una serie de entrevistas y un pequeño **taller** que sirvió para retomar y construir su lógica, una que si bien tienen muy claro desde su cotidianidad, no se ubica tan detallada ni completa en ningún documento, o bien, lo que se encuentra documentado, no calza de manera tan directa con lo que el mismo equipo asesor logra detectar o definir desde su puesta en práctica (a propósito del proceso de reestructuración interno, es también un importante insumo para ellos poderlo visibilizar de manera más concreta para su posterior manipulación).

1.7 Construyendo la lógica de la intervención para la gestión de los proyectos de Extensión Docente.

Pariendo del objeto de evaluación en cuestión, se procedió tanto a revisar documentalmente, como a reconstruir con el equipo responsable, la lógica de

intervención de la gestión de los proyectos de acción social de ED, tratando de identificar con claridad el proceso que se supone se da desde que surge la idea de una propuesta de proyecto, pasando por la definición, planificación y ejecución de la misma, hasta llegar a su conclusión y “evaluación”.

A nivel documental, a partir de los insumos facilitados por la VAS y otros documentos identificados de manera independiente, con lo que se cuenta es con una infografía (ver documento 14, cuadro 1), que muestra el proceso básico de lo que hay que hacer para presentar propuestas de Extensión docente en 4 pasos, el cual se rescata en la siguiente figura:

Figura 6: Diagrama de cómo presentar propuestas de extensión docente que utiliza la VAS para difundir con personas interesadas al respecto.

¿CÓMO PRESENTAR PROPUESTAS DE EXTENSIÓN DOCENTE?



Fuente: Desarrollado por la VAS, tomado de infografía facilitadas por la asesora general de proyectos de ED. Descrito en Cuadro 1.

Tal y como se aprecia en la figura, se trata de una descripción de que todo comienza con la inscripción del proyecto en el Sistema Institucional Plan-Presupuesto (SIPPRES) por parte de la persona responsable del proyecto. Esta a su vez lo remite a la CAS para su revisión, quien analiza, realiza observaciones y rechaza o aprueba para que finalmente sea la Dirección de la UA quien remita a la VAS para su revisión final analizando su presupuesto y contenido en función de los principios de acción social (Figura 2), para aprobar o solicitar información adicional y finalmente inscribir el proyecto, asignándole un código específico. Es importante destacar que, este proceso aplica de igual manera para cualquiera de las modalidades los proyectos de Extensión Docente, a saber, trabajo en comunidades, servicios especiales y educación permanente y continua (siendo esta última la de principal atención del presente proyecto evaluativo).

El documento en cuestión también plantea que este tipo de proyectos debe contar con: antecedentes, justificación, descripción de población con la cual se va a trabajar, detalle de la ubicación geográfica y finalidad (objetivo general y específicos); además de metas y mención de indicadores por utilizar, detalle de actividades (metodología del proyecto), estrategias de evaluación que darán cuenta del cumplimiento de objetivos y documentación adicional (donde destaca la propuesta en el SIPRESS debidamente aprobada).

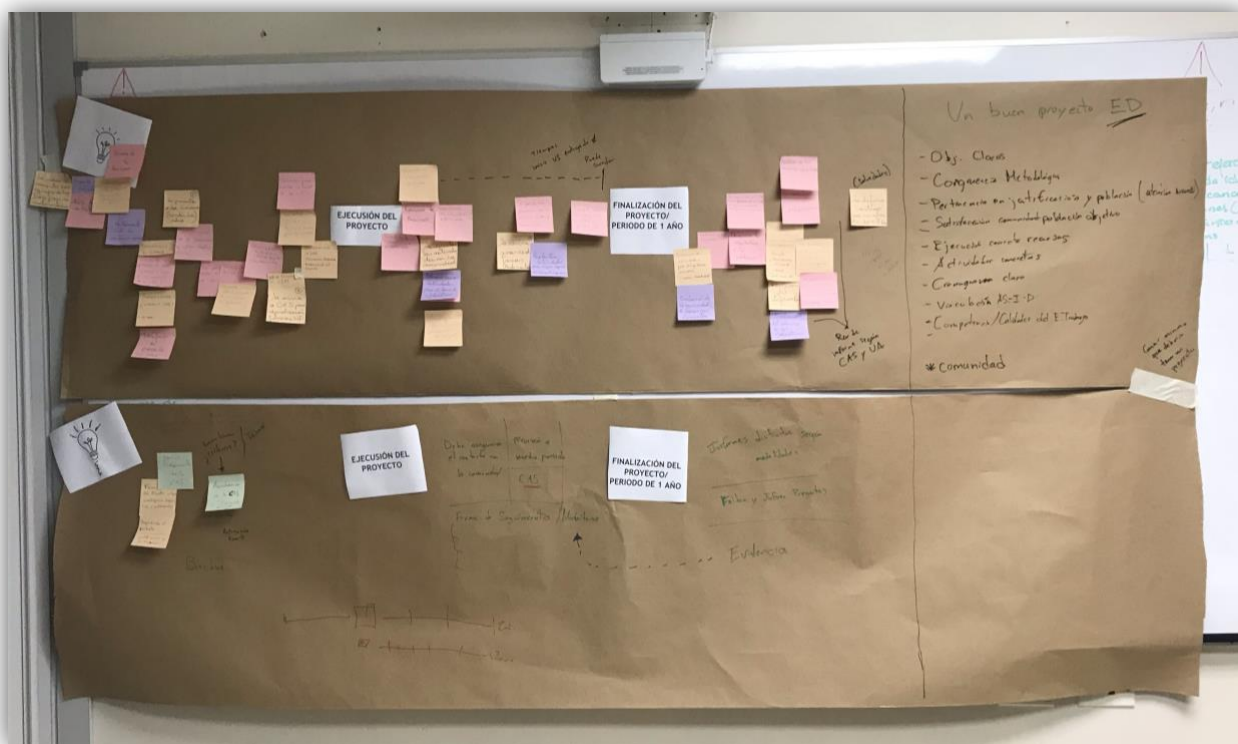
Aparte de lo anterior, no se ofrece mayor detalle sobre cómo se lleva esto a la práctica, qué se espera específicamente para cada parte solicitada o cómo se debería dar el desarrollo del proyecto o ejercer su evaluación y seguimiento a los logros, como bien se solicita inicialmente. Todo parece quedar bajo la completa responsabilidad de quien propone el proyecto.

Dado esto, resultaba necesario profundizar la situación con el equipo asesor de proyectos con el fin de comprender mejor cómo se desarrolla este proceso en la práctica, detectando los principales momentos de acción o intervención desde la gestión que le corresponde a la VAS. Esto fue lo que se trabajó en el taller con personas asesoras ya descrito, donde se obtuvo un panorama amplio y claro sobre lo que sería la lógica de la intervención de su gestión de proyectos.

Para esto se recurrió a organizar la discusión del taller con un papelógrafo que permitiera una reconstrucción a partir de tres grandes hitos (siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista, 2014), a saber: el nacimiento de la idea o propuesta del proyecto, la ejecución del proyecto y la finalización del proyecto. A partir de esto, se solicitó a las personas participantes la discusión y ubicación de todas las acciones claves que se desarrollan antes, en medio y posterior a esos grandes hitos. Este ejercicio se realizó dos veces, uno partiendo de qué es lo que sucede realmente y otro, promoviendo la reflexión sobre cómo debería realizarse o qué es lo que se esperaba se realizara.

El resultado de esto se puede apreciar en la siguiente fotografía del producto final:

Figura 7: Pancartas finales con la reconstrucción de la lógica de intervención planteada por los asesores de la VAS encargados de los proyectos de ED para la gestión que se realiza de los proyectos de ED

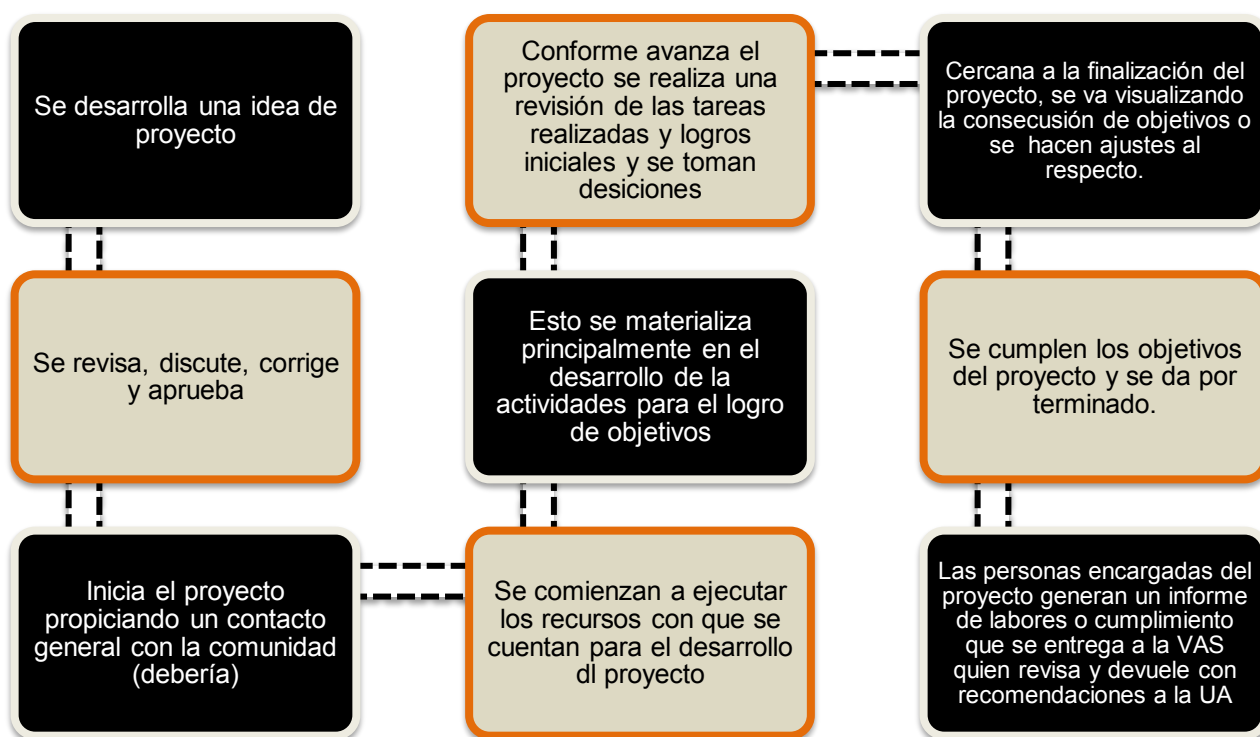


Fuente: fotografía tomada al final del taller realizado con el equipo de asesores de proyectos de Extensión Docente de la VAS, enfocados en los de modalidad de Educación Continua.

Como se puede apreciar en la imagen (margen derecho), el proceso reconstruido se complementó también con una discusión sobre lo que se entiendo por “un buen proyecto de extensión docente” (lo cual se destacará más adelante).

A manera de producto basado en este resultado y su discusión con las personas participantes, la siguiente figura resume entonces lo que sería **el proceso de gestión de proyectos de ED**, tal cual se visualiza completamente desde la VAS:

Figura 8: Lógica de la intervención para la gestión de los proyectos de ED, planteada a partir de la reconstrucción realizada por los mismos asesores de la VAS encargados de los proyectos de ED (macro-proceso de la gestión)



Fuente: elaboración propia a partir del producto del taller de análisis focalizado, que se realizó con el equipo asesor de proyectos de ED para resumir la lógica de intervención de sus proyectos.

En los cuadros de la figura anterior se ofrece información con carácter de “supuestos o deberían”², ya que, en la discusión en el taller, surgió el cuestionamiento de si esto se realizaba realmente o era algo que se “esperaba se realizara”. De hecho, entre

² Adjetivos utilizados por la misma población participante.

el mismo equipo asesor se planteó que “esto es lo que la VAS cree que sucede”, dado que “existen muchos -deberían- en este proceso pues en la realidad no todos los proyectos cumplen de esa manera”. Ahora bien, esto no invalida el hecho de que esta es la forma en que se ha visualizado que funciona la gestión de estos proyectos.

Complementario a lo anterior, se pudo profundizar en el último punto, el que se refiere al informe de labores o cumplimiento del proyecto, con el propósito de identificar el proceso “evaluativo” que se lleva a cabo una vez terminado el proyecto.

Figura 9: Proceso de gestión del informe de labores del proyecto realizado, el cual funciona actualmente como lo más cercano a una evaluación del cumplimiento de objetivos, alcances y limitaciones, del proyecto realizado, según equipo de asesores (ED).



Fuente: elaboración propia a partir del producto del taller de análisis focalizado, que se realizó con el equipo asesor de proyectos de ED.

Tal como sucedía en el proceso anterior, también surgen cuestionamientos a nivel de “*deberían*”, pues no hay seguridad de que esos puntos se lleven a cabo.

Como conclusión a este punto, de su discusión y análisis por parte del mismo equipo de asesores y en atención de cuestionamientos planteados por la facilitación de la actividad, cabe destacar los siguientes cuestionamientos y conclusiones que serán retomados más adelante en el capítulo de resultados y conclusiones:

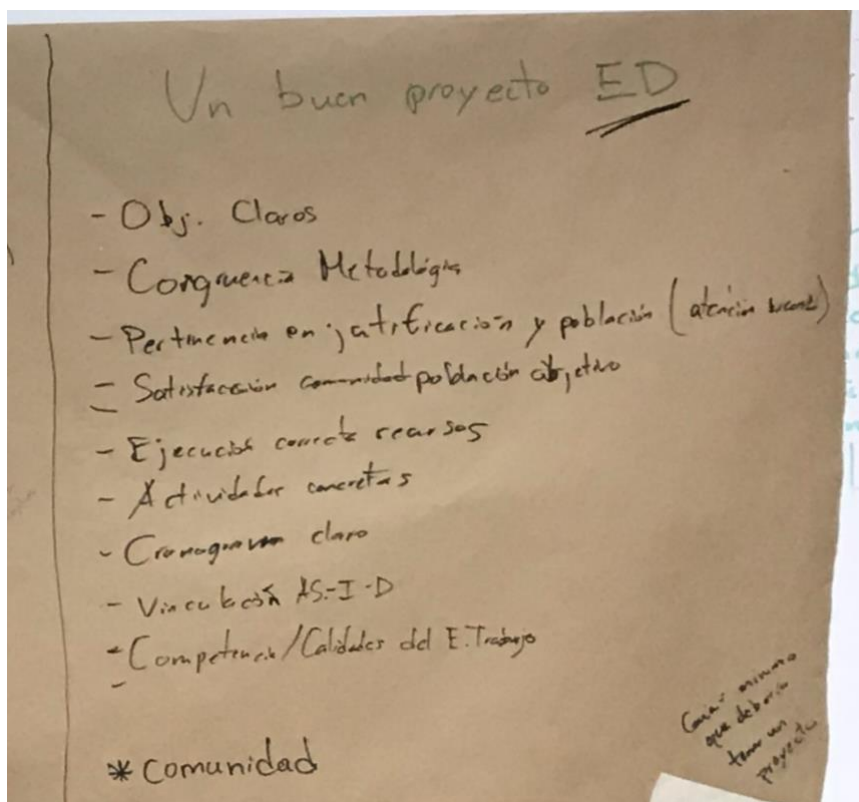
- La revisión de logros o cumplimiento de objetivos reportada en el informe, es realizada por sus mismos ejecutores, quienes reportan lo alcanzado y no alcanzado con las justificaciones del caso. Esto es lo que revisa el equipo asesor de la VAS para ofrecer recomendaciones, señalamientos específicos, llamadas de atención o propuestas de mejora al respecto. Es decir, la VAS como tal, no realiza una evaluación directa y formal de los resultados propios de estos proyectos.
- La evaluación que se menciona se hace por parte de la comunidad o población beneficiaria, también le corresponde al docente a cargo del proyecto; es decir, son los mismos ejecutores quienes se encargan de realizar y reportar esta evaluación para ser revisada por la VAS. Para esto se parte de que el personal docente tiene sus propios instrumentos para valorar la percepción de la población. Es decir, la VAS no ofrece instrumentos para ello, o en todo caso, tampoco asegura que el equipo docente cuente con estos de alguna manera (más allá de sugerirlos).
- Hay una molestia muy marcada por parte del equipo asesor con respecto a que sus recomendaciones finales al informe de labores del proyecto, no sean del todo vinculantes, es decir, pueden haber críticas y cuestionamientos importantes a los proyectos, así como felicitaciones y algo por destacar, que al final no sucede nada al respecto, aún cuando se hayan detectado casos donde el proyecto haya incumplido con nada de lo propuesto a pesar de haber contado con el presupuesto y condiciones para ello.
- Por otro lado, se detectó un fuerte interés por parte del equipo de asesores en que exista realmente una evaluación de estos proyectos, sea realizada

directamente por ellos, o bien, como acompañamiento y orientación para que quienes ejecutan los proyectos. Esto implicó el reconocimiento de que los proyectos de ED carecen de una evaluación propiamente dicha.

- También se destacó dos necesidades importantes en lo que respecta a la asesoría de los proyectos: 1) deben acompañarse desde que surge la idea de estos (antes de su planteamiento), y 2) el seguimiento debe repensarse de manera que se asegure una cercanía real al desarrollo de los proyectos.

Finalizando este apartado, y como se venía anticipando, se rescata la caracterización que hacen de lo que se concibe como “un buen proyecto de acción social de ED” (Ver Figura 10), lo cual funciona como punto de partida para entrevistas y análisis posteriores, ya que es lo que se entenderá al respecto, de aquí en adelante, como una concepción de la VAS.

Figura 10: Caracterización de lo que compone a un buen proyecto de acción social de ED, según el equipo asesor a cargo.



Fuente: fotografía tomada al final del taller realizado con el equipo de asesores de proyectos de ED.

De acuerdo a la figura anterior, un buen proyecto de ED se caracteriza por tener: objetivos claros, congruencia metodológica, pertinencia en cuanto a la justificación y población seleccionada, asegura la satisfacción de la comunidad o población objetivo, realiza una ejecución correcta de recursos, desarrolla actividades concretas y correctas, cuenta con un cronograma claro, establece una vinculación entre acción social investigación y docencia y cuenta con un equipo de trabajo adecuado. **Esto es de particular importancia para la gestión, pues si esto es lo que la VAS concibe como “un buen proyecto”, será esto entonces lo que estará pretendiendo al revisar, aprobar, asesorar a los ejecutores de los mismos. Además es el lugar de donde se posicionan al hablar del tema.**

Al respecto, cabe destacar que, como se discutirá en capítulos más adelante; si bien lo mencionado es trascendental para cualquier proyecto y por lo tanto, es muy positivo que este equipo lo tenga en cuenta; **llama la atención que no haya menciones respecto a la importancia de que estos proyectos tengan una orientación clara hacia la acción social de la UCR, ni que se asegure en ellos la presencia u orientación hacia los ejes y principios de la acción social** que se han venido discutiendo a lo largo de los últimos apartados.

Estos elementos deberían resaltarse como algo clave en proyectos de esta naturaleza, pues al final, es lo que los distingue de otro tipo de proyectos. De ahí que tal vez los proyectos planteados no cuenten al final con todo lo que se esperaría de ellos, o bien, no se espera de ellos (y por lo tanto no se revisa, corrige y orienta) todo lo que se debería.

Este panorama fue contemplado en entrevistas y cuestionarios con el fin de profundizar al respecto.

2 Identificación de actores clave:

Dado que el presente proyecto evaluativo se desarrolla en un plano macro de gestión de múltiples proyectos; se recurre a la identificación de los grandes grupos

de actores clave intervienen en el desarrollo de un proyecto de extensión docente cualquiera, en su sentido más general y amplio (a diferencia de si se tratara de identificar para un proyecto particular).

En ese sentido, los grupos de actores clave³ se identifican en el siguiente cuadro, junto con la especificación de su rol general en el desarrollo de un proyecto de acción social de este tipo. Se ordenan jerárquicamente a partir del nivel de poder (Tapella, 2007) en cuanto a la toma de decisiones:

Cuadro 2. Identificación de los actores clave a nivel macro, para los proyectos de extensión docente.

Actor Clave	Especificación general de su involucramiento en el desarrollo de un proyecto de ED
Vicerrectoría de Acción Social (VAS)	Vicerrectoría encargada de definir, dirigir y organizar todo lo relacionado a los proyectos de acción social de la UCR.
Asesora General de proyectos ED (VAS)	Coordina y dirige al equipo de asesores de ED de la VAS. Facilita la comunicación entre estos y la Vicerrectora y su visión y demandas.
Asesores de proyectos ED (VAS)	Equipo encargado de acompañar los proyectos de ED desde su formulación hasta conclusión.
Unidades Académicas (UA)	Sedes y carreras encargadas de desarrollar propiamente los proyectos de acción social, según su disciplina y curriculum (organizativamente, para la UCR, cada Sede se considera una UA en sí misma).
Comisiones de Acción Social (CAS)	Equipo de trabajo de cada Unidad Académica encargado de orientar el proceso de inscripción y desarrollo de proyectos de acción social (entre otras responsabilidades). En el caso de la Sede Rodrigo Facio, cada carrera cuenta con su propia CAS, mientras que en las Sedes Regionales, al ser cada una de estas una Unidad Académica, se cuenta entonces con una CAS por Sede.
Docentes a cargo de proyectos de Educación Continua	Dirigentes finales de cada proyecto de acción social debidamente inscrito.
Comunidades beneficiarias	Participantes de los proyectos de acción social que reciben lo que este ofrece.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los documentos antes descritos y entrevistas realizadas en la VAS.

Cabe destacar que, en la práctica, la dinámica principal en cuanto a la revisión, aprobación y desarrollo de los proyectos, se da entre los 3 actores centrales del cuadro: Asesores ED-VAS, CAS y Docentes ejecutores.

³ Grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros (EC-FAO, 2006).

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA:

En este apartado se presenta el diseño evaluativo, partiendo de los objetivos e interrogantes de evaluación, acompañados por los criterios y población considerada. Estos se desarrollan en torno al establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de Educación Continua de la sección de Extensión Docente, de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) de la UCR. Este diseño se plantea como una respuesta evaluativa a las necesidades de la VAS, donde ya se cuentan con algunos instrumentos oficiales de evaluación (sujetos a revisión), pero que no logran dar cuenta de los alcances reales de los objetivos de los proyectos; algo que encuentra su causa principal en el planteamiento mismo. De ahí que la presente propuesta evaluativa le resulta útil en estos momentos que, si bien considera además la situación particular de reestructuración interna de la VAS, cabe señalar que se desarrolló en un periodo anterior a sus últimos cambios, sin que eso afecte su pertinencia final. Aquí, retomando a Bustelo (1998), es necesario tener presente que “la evaluación debe responder ante el contexto político y, a su vez, ser una herramienta que permita controlarlo.” (p. 141).

Dado lo anterior, el trabajo evaluativo propuesto consiste en la valoración diagnóstica de la gestión actual de los proyectos de Extensión Docente (con énfasis en los de EC), a partir de la revisión del diseño y de las estrategias para evaluarlos (de acuerdo con la VAS), así como el avance que han tenido al momento de esta evaluación y el funcionamiento general del marco en el que se circunscriben estos proyectos, según la perspectiva de sus involucrados. Esto resultaría en el establecimiento de las condiciones generales de evaluabilidad de los proyectos de esta sección, particularmente de los de Educación Continua pero igualmente favorable para los demás; lo cual a su vez funcionaría como base para facilitar la eventual construcción de instrumentos de evaluación propios para este tipo de proyectos. Algo innovador y acertado para lo que la VAS necesita como principal aporte evaluativo en estos momentos, ya que es algo que repercutirá en futuros trabajos debido al alcance macro de esta propuesta.

La consecución de esto implica un trabajo de investigación evaluativa que permita recabar, y en algunos casos reconstruir, toda la información necesaria para cumplir los objetivos pretendidos, ya que, “mucho de lo que sucede en la práctica solo es conocido por las personas directamente involucradas” (Rímola y Ramírez, junio 2016).

A continuación, se detallan los demás elementos del diseño evaluativo.

1. Problema de Evaluación:

La interrogante de evaluación general que orienta todo este trabajo evaluativo sería: ¿Cuál es el marco de condiciones que debe cumplir un proyecto de acción social de la Vicerrectoría de Acción Social, específicamente de Extensión Docente, de la UCR para ser evaluado? De ahí que, si se tiene como propósito final lograr evaluar formalmente estos proyectos, se requerirá primero asegurar que estos sean evaluables, lo cual a su vez implica asegurar la calidad de sus diseños de modo que estén bien encausados hacia sus objetivos y luego la eventual evaluación pueda dar cuenta clara de los resultados alcanzados. Precisamente para esto es que resulta necesario asegurar las condiciones de evaluabilidad, a partir de un diagnóstico del objeto de evaluación “en la práctica”.

2. Objeto de Evaluación:

Se considera como objeto de este proceso evaluativo a “los proyectos de extensión docente”, específicamente en lo que respecta a su **diseño y gestión**, pues será en lo que se enfocará esta evaluación con el fin de establecer aquellas condiciones que serán necesarias para asegurar que sean evaluables. Esto implica la revisión, desde la perspectiva evaluativa, de cómo se diseñan y gestionan estos tipos de proyectos actualmente en la VAS, lo cual contribuiría a la identificación de cuáles son las condiciones necesarias para garantizar elementos de evaluabilidad, es decir, asegurar que sean realmente evaluables.

3. *Objetivos de Evaluación*

El presente proyecto evaluativo se desarrolla con el siguiente propósito:

3.1. Objetivo General:

Establecer el marco de condiciones de evaluabilidad de los proyectos de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS), específicamente de Extensión Docente, de la Universidad de Costa Rica, a partir de una evaluación diagnóstica del proceso de diseño y gestión de estos proyectos particulares.

3.2. Objetivos Específicos:

1. Valorar el diseño actual de los proyectos de Extensión Docente actuales a partir de la identificación de su calidad y coherencia, con respecto a lo que se espera de este tipo de proyectos.
2. Valorar la gestión de los proyectos de Extensión Docente actuales a partir de la identificación de su eficacia para la facilitación de sus resultados.
3. Identificar los alcances y limitaciones del instrumental técnico utilizado actualmente para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS por parte de la coordinación en la VAS.
4. Explorar el estado actual de una muestra de proyectos actuales de Extensión Docente, mediante un diagnóstico evaluativo.

4. *Interrogantes de Evaluación*

Las interrogantes que busca atender este proyecto evaluativo, y desde las cuales se construyen los objetivos, son las siguientes

4.1. Interrogante General de la Evaluación:

¿Cómo asegurar que los proyectos de Extensión Docente de la VAS sean evaluables (condiciones de evaluabilidad)?

4.2. Interrogantes Secundarias:

1. ¿De qué manera el diseño actual de los proyectos de Extensión Docente de la VAS es coherente con la visión de Acción Social que promueve la VAS y cómo aseguran estos la calidad de su cumplimiento?
2. ¿De qué manera los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente podrían favorecer el logro de resultados en la población meta?
3. ¿Cuáles son los alcances y limitaciones del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS?
4. ¿Cuál es el estado actual de una muestra intencional de proyectos de Extensión Docente?

5. *Criterios de Evaluación que se utilizarán:*

Para el desarrollo de este trabajo evaluativo y ofrecer respuesta a las interrogantes antes mencionadas, se consideran los siguientes criterios:

- **Eficacia:** en términos generales, el criterio de eficacia “es una medición del grado en que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos” (PNUD, 2009, p. 167).
- **Pertinencia:** en términos generales, “la pertinencia está relacionada con la congruencia de lo que se necesita, según lo han previsto quienes concibieron el proyecto, y la realidad de los que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinada” (PNUD, 2009, p. 166).
- **Calidad:** la calidad de las distintas condiciones de implementación, así como de los bienes y servicios, son aspectos de “importancia fundamental, particularmente (aunque no exclusivamente) en el marco de evaluaciones

formativas que quieren incidir en una mejora del diseño y del proceso de implementación” (MIDEPLAN, 2012, p. 16). La calidad como criterio, remite a un concepto multidimensional, que puede utilizarse como excepción, perfección, adecuación, transformación y cambio (Garvin, 1984, Harvey Green, 1993, citados en Cano, 1998); esto pues siempre remite a algo más: a variables a las cuales se les otorgan valores (Cano, 1998), ya sea por parte de los evaluadores o bien, por el proyecto mismo. Esta última fuente se privilegia cuando la información lo permita y se trate de procesos internos y propios del proyecto. De esta manera, parafraseando a Eggers (2005), se puede interpretar la calidad como el cumplimiento de criterios (a partir de un marco de referencia conceptual) y de las expectativas de los beneficiarios, con una orientación hacia la mejora continua y en relación con lo que se busca lograr. Específicamente, en este TFG se remitirá a la revisión de sus supuestos, complementado con teoría afín, como parámetro para establecer juicios de valor respecto a este criterio.

- **Evaluabilidad:** La evaluabilidad puede definirse como “la comprobación de que un programa es evaluable” (Wholey, 1979, citado por Merino, p. 13). De esta manera, establecer un marco de condiciones de evaluabilidad para un proyecto significa asegurar que este sea evaluable mediante el cumplimiento de una serie de requisitos o características que, amparado en el contexto de Extensión Docente (en este caso particular), aseguren la posibilidad de evaluar efectivamente su cumplimiento y logro de resultados según lo pretendido (objetivos). Específicamente en el caso de la gestión de proyectos, según la cooperación española (2000, citado en González, 2005, p. 43) es muy importante y necesario “la realización de una valoración previa de lo formulado del proyecto —que refuerce la calidad de los documentos del proyecto— analizando los aspectos que se hayan considerado como esenciales y proponiendo modificaciones pertinentes para aumentar su coherencia y su viabilidad.” En este sentido, el punto de partida sería no solo el diseño de los proyectos de extensión docente (modalidad EC), sino también los aspectos de gestión asociados a ellos.

6. Participantes y audiencias:

Como se mencionó antes, este proyecto evaluativo se desarrolla a nivel macro dentro de la VAS. Resumiendo lo que ya se detalló en el mapeo de actores anterior, los grandes grupos de participantes serían los siguientes.

- **Beneficiarios de la evaluación:** personal administrativo y docente administrativo de la VAS, docentes, estudiantes y comunidades que estén involucrados con los proyectos de Extensión Docente (Educación Continua), así como las Comisiones de Acción Social (CAS) de las unidades académicas⁴ a las que pertenecen dichos proyectos.
- **Personas asesoras de los proyectos de Extensión Docente de la VAS:** quienes, en todas las Sedes de la UCR, lideran y enfrentan los procesos de gestión relacionados a estos proyectos, procurando que cumplan con lo que se espera formalmente de ellos desde la visión de acción social, ofreciendo acompañamiento y revisión final para su realización.
- **Vicerrectora de acción social y funcionarios de apoyo a los proyectos de Extensión Docente en cualquiera de sus fases:** este trabajo evaluativo atañe directamente al funcionamiento de la VAS y ofrece una mirada externa de carácter formativo, donde la evaluación viene acompañada de diagnósticos y propuestas en pro de la mejora de la gestión de sus proyectos, favoreciendo su condición de evaluables. Si bien se enfoca en la gestión de proyectos de Educación Continua de la ED, la propuesta de atención que se plantea tras esta evaluación, podrá servir para proyectos de diversa índole de la VAS.

⁴ Recordar que en las Sedes, al ser Unidades Académicas como tal, cuentan con una sola CAS para todas sus carreras, según el Estatuto Orgánico de la UCR.

7. Modelo de Evaluación:

De acuerdo con Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000), “un modelo evaluativo contiene en primer lugar, la teoría que existe detrás del programa o proyecto que constituye el objeto de la evaluación. Por lo tanto, el modelo debe reflejar la concepción del cambio que sustenta la intervención social” (...) de esta manera “lo que el modelo debe poner en evidencia son justamente tales cuestiones: los supuestos, los requerimientos contextuales, las estructuras necesarias y los procesos o líneas de acción a desarrollar para obtener resultados esperados” (pp. 138, 139).

Para los efectos de este trabajo final de investigación aplicada, y en concordancia con lo antes descrito, a manera de evaluación, se tomará como orientación principal el enfoque para la Transformación (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2000), complementado con el enfoque de evaluación realista (Pawson y Tilley, 1997, 2004). Ambos destacan la importancia de la teoría o lógica de la evaluación como punto de partida, pues todo lo que busque lograr un proyecto, requiere de ella para avanzar y concretar metas efectivamente.

En el caso de la Evaluación para la Transformación, se escoge porque resalta la importancia de evaluar los resultados de una intervención, en contraposición a limitarse a evaluar, o incluso simplemente registrar, actividades y productos ya que le valor agregado de un proyecto es su facultad de transformar a la sociedad que se supone beneficia. En ese sentido también: “el propio proceso evaluativo implica transformación” (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2000, p. 45). Algo claramente pertinente en proyectos de acción social.

Complementario a ello, se apoya también en los principios de la Evaluación Realista, donde “la noción de cambio o transformación (de la ER) se centra en el estudio contextual de la agencia humana, o la forma en que individuos y colectividades actúan frente a intervenciones públicas o privadas” (Parra, 2017).

De acuerdo con sus precursores, Pawson y Tilley (1997) en el enfoque de evaluación realista, la pregunta realista completa es: *¿Qué funciona, para quién, en*

qué aspectos, en qué medida, en qué contextos y cómo? “Para responder a esta pregunta, los evaluadores realistas buscan identificar los mecanismos generativos subyacentes que explican *cómo* se causaron los resultados y la influencia del contexto.” (Pawson y Tilley, 2001, citado en Betterevaluation). Según estos autores, las evaluaciones deben contar con estas preguntas ser para que puedan ser útiles para los tomadores de decisiones.

Visto de forma completa, a partir de la integración de ambos enfoques se reconoce la importancia de asegurar la teoría de la intervención y el propósito de la misma, así como los mecanismos de gestión desde la VAS que ayudarían a sus proyectos alcanzar sus resultados. En el caso de los proyectos de la VAS, justamente el principio de pertinencia explícita que “la Acción Social aborda problemas prioritarios de y para las comunidades y genera aportes a los procesos de transformación social.” (VAS, Portal de Acción Social de la Universidad de Costa Rica. recuperado de Página consultada: <http://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>).

Ante esto, desde el enfoque de la evaluación para la transformación, por un lado, un proyecto debería mostrar de qué manera las acciones realizadas resultaron ser o no las adecuadas para la situación inicial, generando los cambios esperados y, por otro lado, “la evaluación debe mostrar en qué medida se produjo el cambio deseable y debido a qué factores” (Nirenberg, 2000, p. 22).

Para Nirenberg (2000), la evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción y esta a su vez, es objeto de la evaluación, la cual puede ser propuesta para su realización futura, actual o en curso o sobre una ya realizada; algo que efectivamente considera a la evaluabilidad. En cualquier caso, “finalidad es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades y los resultados (presumibles o concretados) de las intervenciones sociales, para formular recomendaciones que permitan decisiones tendientes a mejorar la acción” (p. 20); algo totalmente pertinente para aplicar desde la VAS, considerando la naturaleza de los proyectos de acción social y lo que en todo caso, interesa: revisar los resultados (en función de sus objetivos), sin dejar de lado el interés por el desarrollo de acciones.

7.1. Tipo de evaluación

Aunado a esto, de forma integrada, el tipo particular de evaluación de la presente propuesta corresponde a una **evaluación diagnóstica o ex ante** (enfocada en el contexto general y sus necesidades, las bases de programa o proyecto, los instrumentos, medios -gestión y organización- y sus recursos, según Tejada, 1998) realizada desde una perspectiva de **investigación evaluativa**, ejecutada de forma externa, siguiendo el planteamiento de Weiss (1978), orientándolo a la toma de decisiones sobre lo que la VAS debe realizar, eventualmente, para optimizar sus procesos de diseño y gestión de proyectos de Educación Continua (ED) y facilitar la consecución y evaluación de objetivos.

De acuerdo con Tejada (1998) es importante conocer las necesidades de los programas o proyectos antes de comenzar su evaluación, la cual de todos modos debe implicar la revisión de

si las condiciones para el probable éxito del programa [o proyecto] se dan o debieran establecerse. Difícilmente se podrá desarrollar un programa [o proyecto] si previamente no se han eliminado sus obstáculos y ello solo es posible con una evaluación diagnóstica inicial del contexto de implementación (p. 22).

En el caso de la muestra de proyectos que se mencionó anteriormente como caso de estudio, se revisará justamente lo pertinente a esto (diseño, perspectivas de sus encargados, objetivos pretendidos, alcances visualizados, cuestiones administrativas, vinculación con la VAS, entre otros detalles asociados a lo que concierne a una evaluación diagnóstica, en este caso, en retrospectiva).

Todo esto claramente va relacionado con el posterior establecimiento de condiciones de evaluabilidad que se buscaría proponer para los proyectos de la VAS a partir de esta evaluación diagnóstica, ya que “esta evaluación inicial comporta y posibilita igualmente la acomodación del programa [o proyecto] a la situación misma, a las características del grupo destinatario, a los propios recursos, a las características físicas y psicosociales de la institución, etc.” (Tejada, 1998, p.

22). Además, dada esta revisión y establecimiento de condiciones “consiguientemente, ello obliga a reparar en el propio rediseño del programa, en los procedimientos, actividades, recursos y estrategias, etc. de cara a conseguir los objetivos establecidos” (p. 22-23).

Para la construcción de esta propuesta de evaluabilidad, se partirá del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017), sobre el cual se harán modificaciones y ajustes a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica mencionada.

8. Aspectos Metodológicos:

Dada la importancia que se le da al contexto y a las bases fundamentales de gestión de los proyectos en pro de su evaluabilidad, lejos de la limitación al trabajo con un solo proyecto particular; esta evaluación se circunscribe en el paradigma de la complejidad, el cual,

frente al *reduccionismo* que ha caracterizado tradicionalmente a la ciencia occidental, se asiste en la actualidad al surgimiento de un nuevo episteme científico que pone el énfasis en la *totalidad* y no en los componentes *simples* de los fenómenos; que no trata de *aislar* los objetos a investigar, sino que privilegia el *contexto* donde éstos se sitúan y, por ende, las condiciones y circunstancias donde se manifiesta su *organización* específica (entendida como *auto-organización* y no como aplicación inerte de algo previamente configurado); que, frente a la concepción tradicional de la ciencia como *representación objetiva* de una realidad externa, se centra en la *emergencia* de los fenómenos y en la *singularidad* intransferible que éstos implican; que entiende la *creatividad* no como un atributo exclusivamente humano, sino como un elemento nuclear vigente en todos los niveles de la naturaleza; que, como consecuencia de lo anterior, pone de relieve la carencia de *fundamento último* que existe a todos los niveles de la realidad, sobrepasando el planteamiento *identitario* característico de la ciencia tradicional (...) (Caro, 2002, p. 7-8).

Este paradigma, lejos de enfocarse en sobremanera en cada componente independiente de la realidad para lograr su estudio, asume la complejidad de verla como un “gran todo” integrado, con el cual se puede trabajar, asumiendo las dificultades que esto conlleva, claro. Incluso rescata y propone una nueva relación entre ciencias “duras” y “blandas”, donde ya no se compite o rechaza una por la otra, pues al final se requieren ambas, ya que ambas están ahí, en medio de la realidad. Esto es clave de entender en el manejo de cualquier proyecto, donde la rigurosidad metodológica, debe ser lo suficientemente flexible para amoldarse a su contexto en la práctica (lo que se podría llamar “la realidad de los proyectos”), sin que el sacrificio de lo riguroso afecte las premisas iniciales o la validez, ni que el exceso de flexibilidad atente en contra de lo pretendido formal y lógicamente, ni con lo normativo.

Como se verá más adelante en la propuesta que ofrece esta evaluación respecto al establecimiento de condiciones de evaluabilidad, el contexto y la integración de todos los elementos participantes de los proyectos, es la clave para asegurar su condición de evaluable a la vez, que potencia el logro de sus objetivos.

En línea con estos principios paradigmáticos, como respuesta metodológica, se optó por un diseño mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS, según Hernández, Fernández y Hernández, 2017; Fernández y Baptista, 2018), el cual plantea que primero se desarrolla una fase de recolección y análisis de datos cualitativos y luego una fase de recolección y análisis de datos cuantitativos para finalmente integrarlo todo en un análisis más comprehensivo. Para el presente trabajo, este diseño se llevó a cabo mediante una de sus dos modalidades, la *derivativa* y con predominancia del enfoque cualitativo. Según esta modalidad, la recolección y análisis de datos cualitativos, además de facilitar la construcción de la lógica de intervención (detallado en el apartado de teoría del programa) y el conocimiento del contexto, problemática y diagnóstico inicial, sirvieron para forjar las bases del instrumento cuantitativo, cuyos resultados de aplicación conducirían luego a un análisis integrado. Según Morse y Niehaus (2009), DEXPLOS también se puede utilizar cuando se necesita desarrollar algún tipo de instrumento estandarizado

debido a que las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas.

En ese sentido, para la presente propuesta, la integración analítica final de los datos y resultados cualitativos y cuantitativos, complementariamente facilitaron el alcance de los objetivos planteados, entre los cuales se tiene el establecimiento de condiciones de evaluabilidad que implican cierto instrumental ajustado y adaptado al contexto, como parte de la propuesta.

8.1. Instrumentos y técnicas de recolección de información:

Para el alcance de los objetivos propuestos y en conformidad el diseño mixto exploratorio secuencial, se recurrieron a varios instrumentos y técnicas de recolección de información, las cuales permitieron recabar datos importantes para construir la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad, objetivo general de este trabajo. Esto se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Instrumentos y técnicas de recolección de información utilizadas para el trabajo de campo

Instrumento / Técnica	Fuente	Detalles
Análisis documental	Sitio web oficial de la UCR y de la VAS, normativa institucional, documentación oficial y de uso interno facilitada por la VAS.	Se revisaron múltiples documentos relativos a la VAS, tales como reglamentos, informes de labores y normativa, incluso reglamentos recientes relativos a la gestión de las CAS, lo cual tiene particular relevancia para el accionar de las Sedes. Se exploró con detalle su sitio web, siendo esta información la que está con mayor disponibilidad para el público en general y la que se ofrece con mayor detalle a la comunidad universitaria. Posterior a los primeros encuentros con la Asesora General de ED, se facilitaron documentos adicionales de gran relevancia, tales como los instrumentales que utilizan para el diseño y evaluación de proyectos, así como TFIA previos que se han realizado en esta vicerrectoría y otra documentación atinente. Esto apoyó la construcción de la <i>lógica de la intervención</i> y facilitó la comprensión del contexto y por lo tanto la formulación de preguntas clave para realizar durante el trabajo de campo.
Grupo focal/ Taller de análisis	Todas (7) las personas que participan de la gestión de los proyectos	Se realizó un breve Grupo focal con encargados de la revisión, gestión y evaluación de proyectos ED desde la VAS, para la profundización en la problemática y se

Instrumento / Técnica	Fuente	Detalles
participativo focalizado	de ED por parte de la VAS (las 5 personas asesoras de proyectos, la asesora general y la coordinadora de la unidad de proyectos - quien actualmente ya no labora acá-) ⁵ .	complementó con una técnica tipo taller para la construcción de la Teoría del Programa o lógica de intervención. Además de ello, servía para apoyar la construcción/depuración de los cuestionarios en línea formulados para profundizar en la práctica de la gestión de proyectos (que posteriormente se analizaría en comparación a lo establecido en la documentación respectiva). Originalmente se contempló un segundo grupo focal para revisión de resultados preliminares, pero no fue posible debido a cuestiones de tiempo y contexto interno.
Entrevistas a profundidad (semi-estructurada)	Asesora General encargada de la Unidad de Proyectos de Extensión Docente ⁶	Inicialmente se entrevistó a las dos coordinadoras de los proyectos de Regionalización de la VAS, la cuales facilitaron el acercamiento inicial con esta Vicerrectoría, ofreciendo información importante de contexto y de conocimiento general sobre la visión interna de la acción social y el funcionamiento de los proyectos, así como de preocupaciones y retos que se enfrentaban en ese momento. Posteriormente, ante el cambio de jefaturas y puestos, así como otros ajustes internos importantes de la VAS (ya destacados en los antecedentes); se continuó el trabajo evaluativo con la Asesora General encargada de coordinar la Sección de Extensión Docente y los proyectos de Educación Continua, en los cuales se enfocó la presente evaluación. Con ella se realizaron varias entrevistas en momentos clave según el avance de este proyecto evaluativo. Estas tuvieron tres propósitos: de carácter administrativo (organización y logística), orientador (para la selección de casos y de informantes clave), y finalmente para la comprensión de su propio rol como informante clave.
	Miembros clave del proceso de gestión de proyectos ED (personas asesoras de proyectos) ⁷	Se entrevistaron, de manera individual, a las 6 personas asesoras de proyectos que conformaban la Unidad de proyectos Extensión Docente. Cabe mencionar que todas estas personas participaron del Grupo Focal junto con la asesora general. Cabe mencionar que esta población, al igual que la Asesora General encargada de la Unidad de proyectos, tienen amplia experiencia en la VAS, trabajando con proyectos de Extensión Docente (y otros) en distintas Sedes de la UCR.

⁵ Ver anexo 10 para hoja de guía de instrucciones generales para el desarrollo de este taller focalizado.

⁶ Ver anexo 11 para copia de instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Asesora General encargada de la Unidad de Proyectos de Extensión Docente

⁷ Ver anexo 12 para copia de instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Miembros clave del proceso de gestión de proyectos ED (personas asesoras de proyectos)

Instrumento / Técnica	Fuente	Detalles
Cuestionarios en línea (dos, uno para cada población) ⁸	Personas encargadas de Comisiones de Acción Social (CAS) en distintas sedes ⁹ .	Ambos cuestionarios, aunque ajustados con especificaciones para cada población, abordaban principalmente preguntas asociadas a la gestión de los proyectos que manejan, así como a los alcances y limitaciones que han tenido respecto a su desarrollo y evaluación. Contiene algunas preguntas abiertas que profundizarán en razones para explicar lo anterior, así como en recoger propuestas al respecto.
	Personal docente encargado de los proyectos de la muestra (a manera de estudio de caso)	Los cuestionarios contemplan indagaciones sobre elementos que resultaron de pertinente atención tras el desarrollo del grupo focal. Para el caso del cuestionario a docentes, resultaba de gran pertinencia poder revisar y valorar una selección de proyectos de educación continua de extensión docente específicos de distintas áreas del conocimiento y rescatar su perspectiva práctica de la problemática. Inicialmente se consideraron 18 proyectos, con ayuda de la asesora general de ED, pero tras las dificultades de aplicación (explicadas en el apartado de antecedentes) y poca disposición del personal docente seleccionado (se enviaron correos electrónicos y se les contactó por teléfono), se obtuvo un total de 8 respuestas, las cuales fueron igualmente analizadas.

8.2. Procedimiento de recolección de información

Todas las entrevistas, así como el Grupo Focal y Taller, se realizaron en la Universidad de Costa Rica, en el edificio Administrativo B, donde se ubica la Vicerrectoría de Acción Social. Los cuestionarios fueron aplicados en línea, enviados desde el correo institucional de la VAS y complementado con llamadas telefónicas a los involucrados para asegurar que recibieran la información y se dispusieran a llenarlos. Esta directriz de que el envío fuera mediante correo oficial, fue estipulado por la Sra. Vicerrectora al momento de la aplicación. Si bien es algo que legitimaba estos envíos, también ocasionó retrasos y limitaciones importantes a este proceso de aplicación, entre ellas, la afectación del cronograma en varios meses. Durante todo este tiempo, se tuvo disponibilidad de las personas asesoras

⁸ Ver anexo 13 para copia de instrumento cuestionario en línea, aplicado mediante la plataforma virtual Google Forms.

⁹ Todas las personas encargadas de las CAS en Sedes fueron contactadas para el llenado del cuestionario, sin embargo, además de quienes respondieron de la sede Rodrigo Facio, solamente las Sra. Marlenne Alfaro Alfaron (Occidente) y Marianita Harvey Chavarría (Caribe), finalmente respondieron, consolidando una verdadera disposición a participar.

para acomodar sus horarios y participar del trabajo de campo; en especial la asesora general, la Sra. Molina, con quien se tuvo múltiples reuniones para revisión y validación de avances, así como recolección de información en tanto fungía como informante clave; fue un importante apoyo en este proceso. Cabe indicar que desde el inicio del proceso se intentó entrevistar también a la Sra. Vicerrectora del momento, sin embargo, esta decidió que, tras firmar la carta de entendimiento, todo lo referente a este TFIA se desarrollara o fuera atendido por la asesora general en quien delegaba su representación. Además, en todo momento se contó con la supervisión de la Dra. Jaqueline García F., tutora orientadora de este trabajo evaluativo.

8.3. Procedimiento de análisis de la información

Siguiendo el diseño mixto antes descrito, DEXPLOS, en el marco del paradigma de la complejidad, se resolvió la evaluación iniciando con un minucioso análisis de toda la información documental que se iba recopilando a lo largo del proceso. La mayoría fue recopilada al inicio, sin embargo, en sensibilidad con los datos cualitativos que iban emergiendo durante el trabajo de campo, se incorporaba nueva información que resultaba pertinente para el análisis, aprovechando la flexibilidad y dinamismo investigativo que ofrece el componente cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Al respecto, se puso particular atención a los principios de la VAS, los elementos propios asociados a conceptos, fundamentos y visión; así como a la revisión de su instrumental de formulación y evaluación.

Seguidamente, se planteó la realización del Grupo Focal complementado con una dinámica de discusión tipo Taller¹⁰ para comprender mejor la problemática y construir la lógica de la intervención de la gestión de los proyectos, como ya se describió antes. Posteriormente se realizaron las entrevistas a profundidad para ahondar en lo acontecido en el escenario anterior.

¹⁰ Entendido como una “metodología de trabajo que se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible” (Maya, 2007).

Esto dio cabida al primer momento de análisis donde se pudo visualizar mejor la concepción interna que tienen de su propio proceso de gestión de proyectos, así como los alcances y limitaciones asociadas a eso. Toda esta información sirvió como elemento fundamental de análisis y eventualmente, como base para el planteamiento de la propuesta de evaluabilidad. Además, se tomó en cuenta esta información en el diseño de los cuestionarios finales, los cuales fueron analizados cuantitativamente, complementado con la revisión hermenéutico-interpretativa de las preguntas abiertas que ahí se ofrecieron.

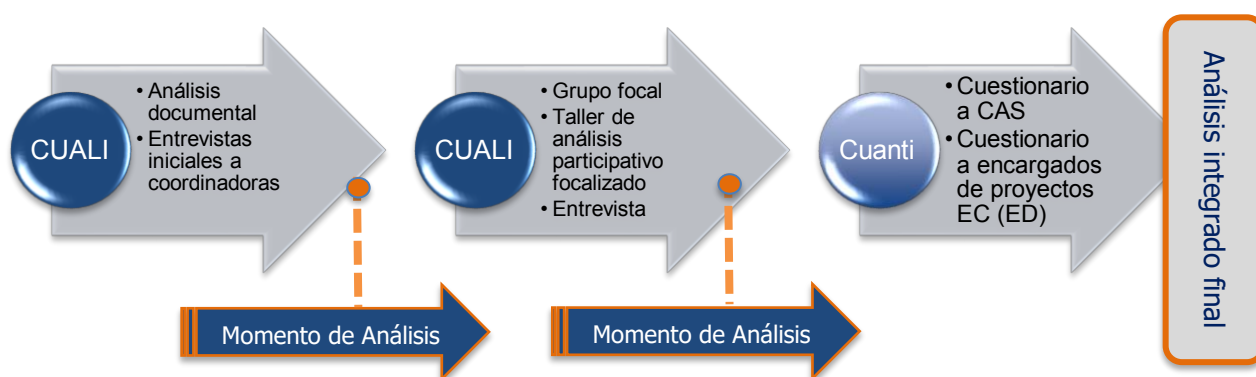
Dada la naturaleza del tipo de información cuantitativa recopilada, a esta correspondió un análisis de tipo descriptivo manejado desde bases sistematizadas en el programa Excel.

Por otro lado, para la información cualitativa rescatada de las entrevistas y grupo focal, se recurrió a la *Grounded Theory* o Teoría Fundamentada (de comparación constante (Glaser y Strauss, 1967) para generar categorías de análisis a partir de la información recolectada. De acuerdo con Strauss y Corbin (1990) la Teoría Fundamentada puede servir para comprender mejor un fenómeno ya estudiado y de ahí poder profundizar en este. Aquí lo más valioso es que el aspecto cualitativo potencia el desarrollo de respuestas a fenómenos sociales en aras de responder qué está ocurriendo y por qué. Es precisamente de este tipo de análisis, del que fue posible dilucidar elementos para una propuesta de condiciones de evaluabilidad atinente al objeto de evaluación.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo requirió el estudio de diversas teorías, conceptualizaciones y propuestas de evaluabilidad, así como un detallado análisis de la información recopilada con el fin de tener elementos propicios a asegurar el uso de alguna metodología una que se adaptara a la VAS o bien, brindara elementos para construir una adecuación propia. De ahí que se tomara la propuesta de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017) como base principal, complementada con algunas disposiciones y orientaciones de la propuesta de Evaluabilidad del Centro de Evaluación Académica (CEA-UCR), así como algunos aportes de documentación

adicional sobre la temática. En la siguiente figura se resumen las etapas del proceso de análisis utilizado:

Figura 11: Procedimiento de análisis de la información



Fuente: elaboración propia, siguiendo la lógica de simbología o nomenclatura de Creswell (2009) y Morse (2003), ampliamente difundida para facilitar la comprensión de los métodos mixtos y la explicación de su procedimiento, como en este caso.

Dado el marco anterior, se obtuvo la información necesaria para establecer una propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad que nazca, participativamente, de las mismas propuestas de solución de quienes están logrando delimitar con detalle su propia problemática, con apoyo de la teoría y el trabajo del investigador a cargo de este trabajo.

Cabe recordar que, para establecer dicha propuesta, era menester primario el identificar bien el proceso de gestión de proyectos de educación continua de la VAS en la práctica, según sus mismos involucrados, así como las áreas de mayor tensión y oportunidades de mejora.

Para ello, siguiendo a Nirenberg (2008), una técnica como la triangulación sería clave para lograr una “mayor y más profunda comprensión de las realidades observadas” (p. 20). En este caso, el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados a las personas asesoras de proyectos, se contrarrestó con resultados de los cuestionarios aplicados a miembros de las CAS de distintas sedes (quienes resultan una extensión del trabajo de la VAS en su respectiva Unidad Académica),

que a su vez se contrarrestaron con resultados de los cuestionarios aplicados a docentes encargados de diseñar y ejecutar proyectos.

De esta forma se triangularon distintas fuentes de información sobre un mismo fenómeno (en concordancia con los objetivos de este trabajo), así como distintas técnicas de recolección de información, cuya compleja integración, facilitaban el acceso a la complejidad de la realidad.

Retomando el enfoque de la transformación (Nirenberg, 2008) ya descrito, también era necesario revisar el cumplimiento de los cuatro criterios de evaluación seleccionados en este diseño (descritos anteriormente), de cara al aseguramiento de la transformación pretendida por la gestión, desarrollo y alcance de los proyectos de ED de la VAS.

Al respecto, cabe especificar que se analizó la **pertinencia** para lo que corresponde al primer objetivo específico de esta propuesta evaluativa, es decir, para valorar el diseño general de los proyectos de ED en función de lo que se esperaría de este tipo de proyectos y la visión de acción social. La **eficacia**, considerando el segundo objetivo, se valoró a partir del análisis de la gestión de los proyectos de ED en función de la facilitación de resultados desde su diseño y condición de ser evaluados. En lo que respecta a los últimos 2 objetivos específicos, se tomó el criterio de **calidad** para valorar los alcances y limitaciones del instrumental técnico utilizado actualmente en la VAS para evaluar proyectos y asimismo el estado actual de la muestra de proyectos a que se tomó como elemento adicional para explorar las condiciones de evaluabilidad a manera de estudio de caso. Finalmente, el criterio de **evaluabilidad** tuvo un carácter más transversal, pues tiene que ver directamente con el propósito final de la propuesta evaluativa.

8.4. Operacionalización de la evaluación

Dado que lo que se busca con este proyecto evaluativo es el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad a partir de una evaluación diagnóstica, se diseñó una

“Matriz de evaluación” que permitiera operacionalizar todo el proceso evaluativo, en función de la propuesta que se busca. De esta manera, queda integrada la evaluación diagnóstica a la propia construcción de la propuesta de evaluabilidad para la VAS.

Cabe destacar que esto en sí mismo constituye un producto de la evaluación como tal, ya que organiza los típicos elementos de una evaluación convencional en función directa, no solo de sus objetivos, si no de los elementos que de todos modos habría que develar para el logro de los mismos, no solo a nivel de análisis, sino de planteamiento final. De ahí que, en lugar del usual uso de *dimensiones o aspectos de evaluación*, se proponga de una vez la valoración en función de los *niveles de evaluabilidad* (macro, meso, micro), agilizando la comprensión del objeto de evaluación y la eventual respuesta a la interrogante general.

Matriz de Evaluación

Interrogante General:
¿Cómo asegurar que los proyectos de Extensión Docente de la VAS sean evaluables (condiciones de evaluabilidad)?

A partir de la interrogante general anterior, se planteó la siguiente matriz de evaluación.

Interrogantes secundarias	Criterios	Nivel de Evaluabilidad al que corresponde el análisis	Categorías de análisis	Instrumento / Técnica	Fuente
¿De qué manera el diseño actual de los proyectos de Extensión Docente de la VAS es coherente con la visión de	Pertinencia	Macro	Diseño de los proyectos en función de la visión de acción social	• Grupo Focal	Asesora General y Asesores de Proyectos
				• Taller de análisis participativo focalizado	
				• Entrevista	Asesora General
				• Entrevista	Asesores de Proyectos

acción social que promueve la VAS y cómo aseguran estos la calidad de su cumplimiento ?				<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental en comparación a la revisión del Estudio de Casos 	Documento de proyectos, Documentación VAS
	Calidad	Macro	Aseguramiento del cumplimiento de objetivos por parte de la VAS	Análisis documental en comparación a la revisión del Estudio de Casos	Documento de proyectos, Documentación VAS
				Entrevista	Asesora General
				Entrevista	Asesores de Proyectos
¿De qué manera los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente podrían favorecer el logro de resultados en la población meta?	Eficacia	Macro y Meso	Condiciones de la gestión administrativa (diseño, ejecución y evaluación) de los proyectos ED	Grupo Focal	Asesora General y Asesores de Proyectos
				Taller de análisis participativo focalizado	
				Entrevista	Asesora General
				Entrevista	Asesores de Proyectos
				Cuestionario	Docentes
				Cuestionario	CAS
¿Cuáles son los alcances y limitaciones del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS?	Calidad	Meso y Micro	Alcances y limitaciones del instrumental técnico de evaluación	Taller de análisis participativo focalizado	Asesora General y Asesores de Proyectos
				Entrevista	Asesora General
				Entrevista	Asesores de Proyectos
				Análisis documental en comparación a la revisión del Estudio de Casos	Documento de proyectos, Documentación VAS
				Cuestionario	Docentes
				Cuestionario	CAS

¿Cuál es el estado actual de una muestra intencional de proyectos de Extensión Docente?	Calidad	Macro, Meso y Micro	Condiciones generales del estado de los proyectos seleccionados	Análisis documental en comparación a la revisión del Estudio de Casos	Documento de proyectos, Documentación VAS
				Cuestionario	

8.5. Delimitación temporal

Como se describió antes, el contacto con la VAS inició en el 2015 con una idea general de desarrollar una evaluación de condiciones de evaluabilidad, en el contexto de los proyectos de Regionalización de la VAS. Sin embargo, debido a ciertas complicaciones de contexto, este proceso se dio muy lento y poco a poco tuvo que irse ajustando a una “nueva realidad” o bien a una realidad más integral y abierta y por lo tanto más compleja (Caro, 2002).

Esto llevó a hacer ajustes importantes en el cronograma de evaluación hasta lograr efectivamente su desarrollo con una propuesta ajustada y adecuada a un contexto más estable y pertinente para la VAS. Tras los ajustes iniciales, la versión final se resume a continuación.

Cuadro 4: Resumen general del cronograma de trabajo de este TFIA

2018		2019			2020	
Agosto	Setiembre	Octubre - Dic.	Enero	Marzo- Octubre	Noviembre- Diciembre	Diciembre- Febrero
- Revisión/ Aprobación de Anteproyecto (correcciones) - Actualización con la VAS		- Depuración información documental - Primera parte del trabajo de campo (recolección información cualitativa)		- Segunda parte del trabajo de campo (recolección información cuantitativa) y análisis inicial.	- Análisis - Supervisión y validación	- Correcciones, ajustes. - Preparación de entrega de documento final y defensa. **Atenciones adicionales a causa de Pandemia

8.6. Evaluabilidad del presente proyecto evaluativo como tal (condiciones que lo facilitaron y limitaron):

Como se anticipó en apartados previos, el contacto inicial con la Vicerrectoría de Acción Social se dio en el 2015, con el propósito de valorar posibles desarrollos de un TFIA valioso para esta instancia de la Universidad de Costa Rica. Tras entrevistas realizadas a las encargas de los proyectos de Regionalización de la VAS, una en agosto 2015 y otra en junio 2016¹¹, se vislumbraba como propicio el espacio para realizar una evaluación en el contexto de ese tipo de proyectos. Incluso se tuvo facilidad de acceso a una serie de documentos relacionados con esta temática, no obstante, la mayoría de los que concernían a procedimientos correspondían a material preliminar o en espera de revisión y aprobación y que todavía, tiempo después, no vieron modificado su estatus. Luego se empezaron a dar una serie de reestructuraciones, no previstas, dentro de la VAS, tanto a nivel de organización y jefaturas, como de secciones, modalidades, puestos, nombramientos y demás. Todo esto generaba un ambiente de mucha incertidumbre, no obstante, se mantenía la apertura respecto al desarrollo de un eventual TFIA en esta instancia.

Esto implicó tomar cierta distancia, pues como bien lo indicaba Weiss (1973), la evaluación es una tarea racional que se lleva a cabo en un contexto político en el que hay que tener en cuenta tres consideraciones: a) las políticas y programas que se evalúan son resultado de decisiones políticas; b) la evaluación, al llevarse a cabo para alimentar el proceso de toma de decisiones cae, inevitablemente, en la arena política y c) la evaluación en sí misma adopta una postura política ya que, por su misma naturaleza, expone implícitamente cuestiones tales como la naturaleza problemática o necesidad de algunos programas, la legitimidad de las estrategias y objetivos, etc. Esto quiere decir, que es necesario leer el contexto político, en el que se enmarca la evaluación y su potencial utilidad y ser prudente al respecto.

Considerando esto, para el año 2017 se encontró una posibilidad más clara de desarrollar el TFIA con esta vicerrectoría y se comenzó de nuevo a progresar al

¹¹ La distancia entre las entrevistas responde a distintas dificultades de contexto en ese entonces.

respecto, siempre procurando un avance sensible y cauteloso. Se reafirmó el contacto inicial y se desarrollaron nuevas entrevistas para recolectar información básica inicial y así poder plantear un nuevo anteproyecto mientras se iban comprendiendo mejor sus necesidades de evaluación, que inicialmente mantenían el interés por trabajar con los proyectos de Regionalización de la UCR (en ese momento).

Ahora bien, a finales de ese año y a principios del 2018, el contexto político de la Universidad se tornó bastante intenso en cuanto al cambio en Vicerreectorías en medio periodo administrativo. Así también surgieron ciertos cuestionamientos reflexivos y ajustes políticos en el marco de los proyectos de regionalización propiamente (dentro de la VAS), lo cual afectaba a su vez (directamente), lo que se llevaba como propuesta inicial de proyecto evaluativo (para este TFIA) y se empezó a correr el riesgo de proponer evaluar algo que si bien para el vicerrector del momento resultara pertinente, tras su cambio, podría ya no serlo y entonces enfrentar dificultades otra vez. Siguiendo a Weiss (1998) conocer estas resistencias y fuerzas políticas es necesario para realizar una evaluación útil.

Posteriormente, con el panorama más claro y con autorización de la nueva Vicerrectora, la Sra. M.L. Marjorie Jiménez Castro y la guía y acompañamiento de la tutoría de la Dra. Jacqueline García, se avanzó en ajustes de la propuesta evaluativa inicial con el propósito de desarrollar de la mejor manera posible un anteproyecto renovado y atinente al contexto actual de la Vicerrectoría de Acción Social. Esto llevó a reenfocar el TFIA más en los proyectos de Extensión Docente que en los de Regionalización, donde incluso, más allá de evaluar de manera convencional alguno de ellos, resultaba más propicio para el contexto de la VAS, investigar evaluativamente sus condiciones de evaluabilidad; ajustando de forma estratégica la propuesta evaluativa a nivel de objetivos y metodología, con lo que se podría llegar a tener indirectamente, mucho mayor alcance que al atender un solo proyecto particular. Esto sería de mucho más valor y pertinencia para la VAS, como se detalló en el apartado de justificación.

Estas decisiones, cambios y ajustes van claramente en la línea de lo que Bustelo (1998) respaldaría al argumentar que “la evaluación debe responder ante el contexto político y, a su vez, ser una herramienta que permita controlarlo.” (p. 141). Esto fue reportado formal y debidamente al posgrado (PPEPPD) en abril del 2018.

Ahora bien, tras dicho ajuste, se pudo terminar de conformar al equipo asesor y todo comenzó a marchar sin contratiempos. Se contaba ahora con el apoyo directo de la Sra. Evelyn Molina, como contraparte de la VAS, coordinadora del equipo de asesores de los proyectos de ED. Se realizó un grupo focal inicial, de la mano de un taller especial (se explicará más adelante) y las primeras entrevistas a informantes clave dentro de la VAS, siempre enfocándose específicamente en proyectos de extensión docente y en miras a revisar sus condiciones de evaluabilidad. Esta información servía como insumo para la construcción de los cuestionarios en línea que requería aplicar a una muestra intencional de proyectos de extensión docente y a representantes de las Comisiones de Acción Social (esto también fue debidamente reportado al posgrado).

Se trabajó sin problemas durante la primera parte del año 2019, sin embargo, nuevamente se enfrentaron limitaciones contextuales. Entre estas se presentó un importante retraso con el desarrollo de los cuestionarios antes mencionados, primero a nivel de construcción y luego a nivel de aplicación. En el caso de lo primero, se atrasó debido a que faltaban realizar unas entrevistas con actores clave que se suponía darían información pertinente para incorporar en el proceso de consulta extensiva. Sin embargo, una de estas personas, inesperadamente decidió no seguir laborando en la VAS y reubicarse en otra Unidad Académica (otra situación colateral de los grandes cambios internos que enfrentaba la VAS). Se hicieron los ajustes metodológicos del caso y se tomó esto en consideración como parte de la evaluación, continuando con los objetivos propuestos, pues de todos modos “la evaluación es un acto político en sí mismo” (Monnier, 1995).

Una vez terminado los cuestionarios, se validaron con la Sra. Molina. Superado esto, se pudo terminar el diseño de los cuestionarios en su versión final y así disponer a su aplicación durante el segundo trimestre del 2019.

Para esta nueva parte, pese a que todo estaba listo, se encontraron nuevos inconvenientes en la aplicación formal debido a una serie de gestiones internas de la VAS; que iban desde la confusión respecto a cuáles cuestionarios enviar, hasta la prohibición o estancamiento total en su envío, incluso restricciones de envío debido a la suspensión del cargo de la persona encargada de Comunicación en la VAS. Los instrumentos debían salir desde un correo de la VAS, por lo que no se podían enviar de otras cuentas (como la del sustentante); entre otras situaciones que frenaron este tipo de actividades por un tiempo.

Luego de otra serie de complicaciones internas, surgió una nueva preocupación por parte de la Vicerrectora de Acción Social respecto al uso de la información del TFIA, pese a que eso estaba aprobado desde el inicio de todo este proceso. Esto implicó la intervención del posgrado, en la representación del director don Olman Villareal y otros miembros de la Comisión, cuyas comunicaciones y oficios ayudaron a propiciar el movimiento del proceso de recolección. Gracias también, a la buena voluntad de la contraparte de este TFIA, en la VAS, se pudo comprender qué era lo que impedía el envío de los cuestionarios y finalmente se logró que la Vicerrectora (de ese momento) accediera al despacho correspondiente, siempre y cuando contara con una nueva carta de parte del posgrado maestría respaldando estas acciones y así fue.

Finalmente se desarrolló la aplicación esperada, sin embargo, ya muchos docentes no se encontraban disponibles o dispuestos a llenar este tipo de instrumentos. Además, el uso del correo institucional de la VAS no parecía ser la mejor opción para que las personas docentes que tenían proyectos de ED a su cargo y miembros de las CAS llenaran los cuestionarios y hubo poca respuesta, incluso a pesar de que se estuvo contactando por teléfono a todas las personas implicadas para asegurar su participación (además de que hubo movimientos internos y cambios de asignaciones y puestos de diversas personas, incluso la pensión de una persona encargada de una de las CAS consideradas en cuanto a la Sedes Regionales). Esto repercutió en que se tuviera que reducir la muestra y trabajar con lo que fuera viable, siempre cuidando la pertinencia y relevancia para la VAS.

Cabe señalar que en general, toda esta situación contextual de cambios, reestructuraciones y ciertos roces internos que ha enfrentado la VAS en los últimos años en, ha tenido incidencias en múltiples procesos, no solo en este TFIA, incluso ha llegado a ser reportado el Semanario Universidad; sin embargo, no ha impedido que cumpla con el funcionamiento y cometidos propios de su instancia.

En una entrevista reciente (septiembre, 2019), realizada a su nueva Vicerrectora, la Dra. Yamileth Angulo (ingresó al cargo el 31 de agosto y estará hasta el 18 de mayo, 2020), por parte del Semanario Universidad, se le consultaba justamente sobre esta situación a lo que confirmaba que “enfocará sus esfuerzos en hacer un diagnóstico general de mejoras que se pueden implementar” (Nuñez, 2019, parr. 1).

Ahondando en ese tema, en dicha entrevista se le consultó directamente por inconformidades y malestar experimentado a lo interno de la VAS, a lo que respondió:

La Vicerrectoría ha tenido modificaciones de la estructura interna, recientemente, de hecho, el vicerrector ha cambiado en varias ocasiones durante esta Administración. Por ello, estoy haciendo un análisis de la visión a lo interno, porque cuando nos revisamos de forma autocrítica se pueden hacer mejoras. He tratado de sacar el tiempo para reunirme con la gente que trabaja en esta unidad y que me expongan las necesidades que tienen, las debilidades que ven, lo que se podría mejorar (...). Sobre los nombramientos es un tema complicado porque ha generado problemas internos entre compañeros, hay un disgusto relacionado con puestos o decisiones tomadas, cambios organizacionales y que llevaron a crear una seccional del sindicato en la vicerrectoría. En estos días me reuní con los representantes por primera vez. Yo espero que mejore el ambiente interno porque un buen ambiente de trabajo produce un mejor desempeño. Hay que tomar en cuenta que antes había 35 personas en esta oficina, hoy somos unas 70, eso hace más complejo el procedimiento. Lo que tengo que decir es que el período disponible es muy corto, por lo cual no se harán modificaciones de personal (...). (Angulo, 2019, citado en Nuñez, 2019, parr. 18-21).

Esto deja entrever, en medio de tanta complejidad, un panorama más propicio y con aires de mejora y estabilidad, lo que conlleva a destacar también cuestiones que favorecen la evaluación (y desarrollo del TFIA):

- Existía completa disposición y apertura por parte de la Vicerrectoría de Acción Social y las encargadas del Programa de Regionalización (en su momento) y luego de las encargas de la Sección de Extensión Docente por atender esta evaluación y facilitar el acceso a documentos e información, así como ayudar en la coordinación con docentes para el desarrollo del trabajo de campo.
- Se cuenta con un trabajo de evaluación previo realizado para la Vicerrectoría de Acción Social, a manera de TFIA de este mismo posgrado (PPEPPD) denominado “Estudio evaluativo sobre la calificación de la acción social para puntaje en Régimen Académico de la Universidad de Costa Rica: una propuesta de actualización” a cargo de Yensi Vargas Sandoval (ya aprobado). Adicionalmente hay otro proyecto de TFIA en desarrollo en estos momentos, también del mismo posgrado, a cargo de Evelyn McQuiddy, quien, además, labora para la VAS. Si bien no se relacionan directamente con los proyectos de extensión docente, es un buen antecedente que refleja la apertura de la VAS para este tipo de trabajos y que además facilita la comprensión del funcionamiento interno general de esta vicerrectoría y del importante apoyo que puede ofrecerles la formación en esta maestría.
- El trabajo evaluativo propuesto (revisión de la gestión de los proyectos y el establecimiento de condiciones de evaluabilidad) resulta de gran pertinencia, interés y necesidad para la VAS en estos momentos por lo que es de urgencia su realización.
- La valoración de los resultados de los proyectos de ED requiere necesariamente el uso de instrumental adecuado que todavía no es posible crear debidamente hasta que se realice un trabajo como el propuesto en este TFIA.

- Los ejecutores necesitan tomar decisiones relativas a la gestión y evaluación de las propuestas que se dan para este tipo de proyectos, así como sobre los resultados de los proyectos vigentes.
- Considerando a las CAS como parte del mapeo de actores, si bien se encuentran distribuidas a lo largo del país y el acceso presencial a ellas no es factible en lo inmediato; se cuenta con estrategias virtuales de recolección de información, así como la anuencia de la contraparte en la VAS. El instrumento creado y aplicado resulta un producto en sí mismo, pues le permitirá a la VAS, eventualmente, ampliar su aplicación a más de estas comisiones.
- El tema a trabajar es delicado y sensible, por lo que es posible encontrar obstrucción o resistencia por parte de algunos actores, sin embargo, se esperaba que, al contar con el apoyo de las autoridades correspondientes, esto pueda solventarse de alguna manera. En todo caso es parte de toda evaluación y al respecto también habrá algo que decir y atender.
- Dado lo innovador y pertinente de este proyecto evaluativo, así como su carácter exploratorio, hay mucho interés por todas las partes involucradas por que se lleve a cabo y puedan aprovecharse sus insumos y productos para potenciar el trabajo de la VAS.

8.7. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo y control de la rigurosidad de la evaluación.

La rigurosidad y validez de todo este proceso evaluativo, en pos de asegurar la calidad de los productos comprometidos por los objetivos, fue una preocupación constante para esta evaluación.

Al respecto, fue de mucho provecho y seguridad contar con la compañía de la Dra. Jaqueline García Fallas, en calidad de tutora de este trabajo, tanto por su conocimiento y trayectoria en el campo de la investigación y la evaluación, como lo es en lo que respecta al funcionamiento histórico de la Vicerrectoría de Acción

Social. Además, como directora del Instituto de Investigación en Educación (INIE-UCR), cuenta con mucho conocimiento del contexto de la investigación y acción social de la universidad, además de estar relacionada con diversas instancias universitarias que, a su vez, se vinculan también a la VAS mediante los proyectos de extensión docente, lo que le permiten tener un panorama más amplio de la problemática que se aborda en este proyecto evaluativo. Esto ayudó a orientar el trabajo constantemente y asegurar la pertinencia y validez de lo que se iba proponiendo.

Asimismo, se mantuvo constante contacto con la Asesora General de proyectos de ED, la Lic. Evelyn Molina Montenegro, con quien también se revisaron y validaron los instrumentos antes de su aplicación. Para el caso del grupo focal y el taller realizado, los resultados preliminares fueron igualmente validados tanto ella como con el equipo de asesores de proyectos, asegurando siempre cuidar las distintas perspectivas que en conjunta, dan forma a la compleja realidad que se está evaluando.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se discute y analiza la información recopilada y sistematizada para dar cuenta de los principales hallazgos resultantes de la evaluación realizada, en concordancia con los objetivos e interrogantes de evaluación planteadas.

Cabe mencionar que todo esto sirvió a su vez, como valor agregado, para decantar en una *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad* para los proyectos de la VAS (objetivo general del presente trabajo) que, si bien se enfoca en proyectos de Educación Continua (de ED), es extrapolable a otros. Dado que esa propuesta constituye un producto de la evaluación diagnóstica de la gestión de proyectos (foco de este trabajo evaluativo), su construcción y detalle se abordan en el siguiente capítulo, basado en la discusión y resultados aquí presentados.

1. Organización del capítulo.

Para la organización de este capítulo se recurre primeramente a la presentación de las fuentes de información y los detalles generales de su manejo, es decir, a la descripción de lo que finalmente se revisó a nivel de taller, cuestionarios y entrevistas; lo cual, luego se complementaría con documentación adicional. Esto funciona como contexto o escenario base para el análisis de resultados y presentación de hallazgos en los apartados siguientes, los cuales se encuentran organizados a partir de la *matriz de evaluación*.

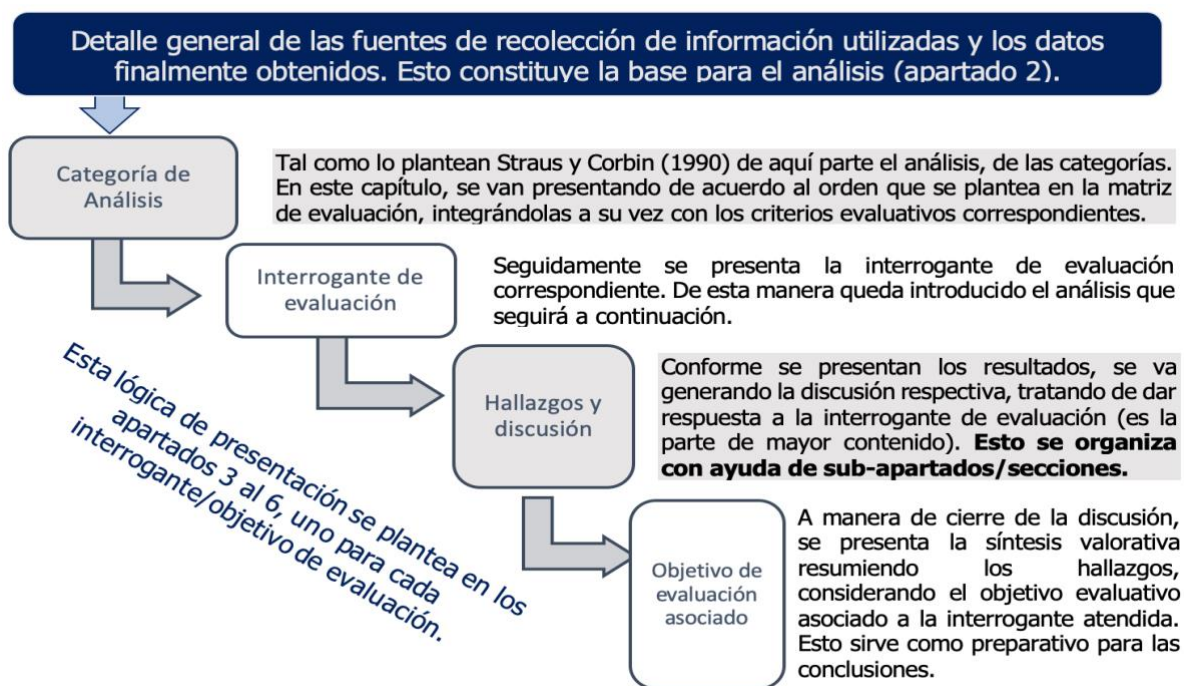
De esta manera, para la presentación y discusión de resultados, se establecieron cuatro apartados principales (posterior a la explicación de las fuentes de información) donde se abordan cada interrogante de evaluación del marco evaluativo¹², introducidas por las categorías de análisis en concordancia con los criterios de evaluación correspondientes. Esto orientada la valoración de la información y el establecimiento de los juicios valorativos que conducen a la

¹² Ver matriz de evaluación en apartado 8.4 del Capítulo III.

determinación de hallazgos. Su análisis se basa en la comparación, triangulación o complementariedad (según corresponda), de la información recopilada por los instrumentos y fuentes adicionales. Cada apartado cuenta con sus propios subapartados o secciones, en aras de guiar al lector hacia la profundización y detalle de lo analizado, hasta decantar en una síntesis evaluativa final que integra todo lo anterior a partir del objetivo específico correspondiente.

Es importante recordar que el **objeto de evaluación acá corresponde a “los proyectos de extensión docente”, específicamente en lo que respecta a su *diseño y gestión***, por lo que los juicios valorativos se plantean siempre en concordancia con ello. Todo esto se abordó desde una evaluación diagnóstica que funcionara como base para la creación de una propuesta de *establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, adecuando el modelo de evaluabilidad planteado por MIDEPLAN (2017), a los hallazgos mismos de esta evaluación (ver Capítulo 5). Esta forma de presentar la información se resume en el siguiente esquema:

Figura 12: Forma en que se organiza el análisis de la información, identificación de hallazgos y discusión de las interrogantes:



Fuente: elaboración propia a manera de resumen, a partir del lo antes explicado respecto a la organización de este apartado.

2. Fuentes de información recolectadas para el análisis:

A manera de base para la presentación de resultados, es necesario conocer el contexto o escenario de lo finalmente revisado a nivel de cuestionarios y entrevistas, así como lo extraído del grupo focal y taller; siempre complementado con la revisión documental. Con esto claro se podrá proceder con la presentación y discusión de cada resultado, como antes se describió.

Empezando con lo que fue el trabajo de **Grupo Focal y el Taller de análisis participativo focalizado**; se contó con la participación de 7 personas, cuya experiencia con proyectos de extensión docente oscila entre los 5 y 27 años, a saber: la Coordinadora de la Unidad de Proyectos, Marjorie Henderson G (27 años de involucramiento); la Asesora General, Evelyn Molina M. (8 años de involucramiento); y los Asesores de Proyectos, Marilyn Sánchez F. (6 años de involucramiento), Manuel Hernández V. (25 años de involucramiento), Daniel Rodríguez Z. (5 años de involucramiento), Nicole Cisneros V. (15 años de involucramiento) y Paula Granados C. (5 años de involucramiento). Como se puede apreciar, estas personas asesoras tienen amplia trayectoria¹³ en la VAS y particularmente con los proyectos de interés, para esta evaluación.

Las entrevistas individuales se realizaron a cada una de estas personas (exceptuando a la Sra. Henderson pues dejó de laborar en la VAS para ese momento), para profundizar en temas más específicos y otros detalles, según lo estipulado en la matriz de evaluación. Estas se distribuyeron en un periodo de dos semanas y contaron con una duración promedio de 40 minutos cada una (ver Anexo 2 para lista de asistencia y fechas de realización).

Continuando con los **cuestionarios enviados a las distintas CAS de las Sedes de la UCR** con el propósito de obtener su perspectiva sobre la temática en revisión, se contó finalmente con 7 respuestas, de las cuales 5 eran de la Sede Rodrigo Facio, una de la Sede de San Ramón (Occidente) y una de la Sede del Caribe. A

¹³ Los años ofrecidos para cada persona asesora corresponden directamente a trabajo con la sección de ED, no así en la VAS donde tienen todavía más tiempo de estar involucrados. Ver Anexo 1 para lista de asistencia del taller y cuadro comparativo de tiempo servido en Extensión Docente).

pesar de haber contactado a Comisiones de Acción Social de todas las Sedes de la UCR, no hubo respuesta total. Incluso pese a tener confirmación telefónica al respecto y haber ofrecido una gran extensión de tiempo para su llenado, esto no se cumplió finalmente. A continuación, se presentan las características descriptivas de lo contemplado para este trabajo:

Cuadro 5: Detalle general de los proyectos de Extensión Docente considerados en el cuestionario aplicado a las CAS, según Sede (basado en respuestas explícitas ofrecidas por quienes lo llenaron).

Característica	Sede Rodrigo Facio	Sede de San Ramón	Sede del Caribe.
Proyectos que consideran exitosos en su respectiva Sede	ED-2203, ED-3191, ED-3009, ED-0320, ED-2794, ED-3195, ED-1732, ED-112, ED-3364, ED-3199.	ED-64, ED-70, como ED-63 (Cursos Libres) y ED-577	El Mar y Sus Beneficios, Cursos Cortos
Naturaleza de los proyectos que se desarrollan en la Sede (categorías de actividad oficiales de ED)	Actividad: educativa (5) ¹⁴ , de difusión de conocimiento (5), de capacitación (4), de actualización (4)	Actividad: educativa, difusión de conocimiento, de capacitación, de actualización	Actividad: educativa, de difusión de conocimiento, de capacitación, de actualización
Demanda Social a la que responden estos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Todo lo relacionado con docencia - Ciencias de la Información - Actualización y capacitación en contenidos de temáticas de los programas del MEP - Conocimientos, habilidades y destrezas en el ámbito de la Archivística - Siete proyectos asociados al fortalecimiento de la práctica docente de profesionales de Educación desde Preescolar hasta Universitaria (CAS de la Escuela de Formación Docente). - Gestión de la educación. 	Educación en diversas áreas	Temática variada

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas textuales brindadas al cuestionario aplicado a las CAS. Para esto se les consultó a las CAS que detallaran cuál era la naturaleza de los proyectos que desarrollaban en su Sede/Unidad Académica, la demanda social a la que respondían y que enlistaran al menos 2 proyectos que consideraran exitosos para responder el resto de preguntas del cuestionario a partir de ello.

¹⁴ El número entre paréntesis en esta fila, corresponde a la cantidad de menciones que este tipo de "naturaleza" de proyectos fue destacada por las CAS al referirse a los proyectos que manejan.

Por otro lado, en lo que respecta a los **cuestionarios enviados a docentes encargados de proyectos de ED, representando a todas las áreas del conocimiento en la UCR**, se contó finalmente con 9 respuestas de las 18 pretendidas¹⁵. Como ya se describió en el apartado de limitaciones y alcances de la evaluación; la aplicación tuvo dificultades administrativas por cuestiones internas de la VAS, sin embargo, se contó con seguimiento telefónico a los docentes seleccionados para que participaran de esto. Aún así, se logró una buena variedad respecto a los tipos de proyectos que terminaron participando de esta aplicación, aunque todos son de la Sede Rodrigo Facio (donde de todos modos se concentran la gran mayoría de proyectos de acción social; lo cual resulta en sí mismo, otro dato importante por destacar). Dado el carácter exploratorio de la presente evaluación, esto no se considera un problema, pero sí un dato susceptible de análisis, en cuanto a la disposición de las carreras y sedes a participar en ejercicios evaluativo-investigativos como estos, cuando son convocados a través de la VAS. Estas son las características descriptivas de lo finalmente contemplado para el análisis:

Cuadro 6: Detalle general de los proyectos de Extensión Docente, cuyos docentes a cargo respondieron el cuestionario aplicado al ser considerados dentro del estudio de casos.

Característica	Sede Rodrigo Facio
Proyectos participantes	<ul style="list-style-type: none"> - ED-2794 Formación archivística continua - ED-286 Curso de Actualización CITA - ED-1539 Programa de educación permanente de la Escuela de Enfermería - ED-1159 Programa de educación continua y servicios especiales de la Escuela de Trabajo Social - ED-476 Cursos de actualización Laname (UCR). - ED-3009 Actividades de actualización y capacitación para profesionales del campo de la bibliotecología y ciencias de la información - ED-312 Programa de educación continua - ED-2203 Metodologías innovadoras en el proceso de enseñanza - aprendizaje del idioma inglés en la educación secundaria (plan piloto)
Naturaleza de los proyectos considerados para analizar.	<p>Actividad: educativa (2)¹⁶, de difusión de conocimiento (2), de capacitación (2), de actualización (3)</p> <p>**Estas son categorías de actividades oficiales de ED.</p>

¹⁵Ver Anexo 9 para lista completa de proyectos considerados como estudio de casos.

¹⁶El número indicado entre paréntesis corresponde a la cantidad de proyectos que se clasificaron de esta manera. Aplica para todos los casos en que aparezca esto.

Característica	Sede Rodrigo Facio
Demanda Social a la que responden estos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la eficiencia de la gestión documental interna en las organizaciones, principalmente públicas, tanto para usuarios internos como para ciudadanos en general. - Una necesidad de capacitación y actualización constante del sector agroalimentario en temas relacionados con inocuidad y procesamiento. - Promoción de la salud y prevención de la enfermedad - Necesidades de capacitación del gremio de Trabajo Social costarricense - Sector construcción, tanto con personas con escolaridad de tercer año de colegio hasta con profesionales en distintas áreas. - Capacitaciones para atender necesidades de conocimiento sobre un tema determinado. - Necesidad de capacitación para acceder al mercado laboral con empleos de calidad. - Capacitación y actualización de estudiantes de niveles avanzados, profesionales de Ingeniería Civil o Arquitectura y técnicos en proyectos de construcción, para lograr mejores desempeños. - Necesidad de poder enfrentarse mejor a los programas de educación introducidos escalonadamente por el MEP en el 2018 (específicamente en inglés).
Temática nacional, institucional o internacional específica, respecto a la cual su proyecto genera o aporta conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de documentos en papel o electrónicos: organización, evaluación y preservación. - Innovación en cuando al aporte de conocimientos para la generación de productos o procesos con valor agregado, ya sea en términos de procesamiento o inocuidad. - Salud. - Actualización teórica para el ejercicio profesional en Trabajo Social - Mejoramiento de la infraestructura y sus líneas vitales para contribuir al desarrollo nacional principalmente. - Ciencias de la Información. - Formación profesional en el área de la Administración de Negocios - Conocimientos, métodos, herramientas, software asociado a los campos de Ingeniería Civil y desarrollo de proyectos. - Enseñanza del inglés como lengua franca y herramienta clave para el desarrollo del país.

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas textuales brindadas al cuestionario aplicado a docentes a cargo de proyectos específicos de ED, considerados como parte del estudio de casos. Esos proyectos específicos fueron los que se tomaron en cuenta para indicar: su naturaleza, la demanda social a la que respondían y temática institucional, nacional o internacional a la que aportan conocimiento.

De todo lo expuesto anteriormente, se obtiene que en general, las respuestas a ambos cuestionarios contemplan la valoración de al menos 23 proyectos de Educación Continua de diversa naturaleza, temática y demanda social, desarrollados en 3 sedes, contemplando la variabilidad temática y característica que hay en los proyectos de educación continua, extensión docente. Todo esto, en

integración con quienes participaron del resto de instrumentos de recolección, ofrece una perspectiva amplia, pertinente y enriquecedora para lo que se busca con esta evaluación.

Cabe destacar que las respuestas de las entrevistas individuales realizadas a las distintas personas asesoras fueron sumamente coherentes entre sí, es decir, la identificación general de fortalezas y aspectos de mejora al tema en discusión que se logra extraer de sus respuestas, demuestra claridad para esta población, representando algo que ya se ha discutido a lo interno y que resulta en un reflejo de muchos años de experiencia conjunta enfrentando retos similares a través del tiempo. Se destaca como positivo, la integración y respaldo interno que tienen como equipo de trabajo.

Como se detalló en la metodología, toda esta información da cuenta de la gestión de los proyectos de EC de la VAS y aportan, en diferente medida, a todos los objetivos e interrogantes de la evaluación planteada, considerando los criterios correspondientes; tal como se expondrá en los siguientes apartados, organizados por objetivo e interrogante de evaluación atendida.

3. La pertinencia del diseño de los proyectos en función de la visión de Acción Social y la calidad del aseguramiento del cumplimiento de objetivos por parte de la VAS:

5.1 ¿De qué manera el diseño actual de los proyectos de Extensión Docente de la VAS es coherente con la visión de acción social que promueve la VAS y cómo aseguran estos la calidad de su cumplimiento?

Con esta primera interrogante de evaluación se pretendía indagar sobre los diseños de los proyectos de ED y su pertinencia en función de lo que a la Acción Social de la UCR le compete. Esto implicó analizar críticamente el planteamiento que hacen de sus objetivos y las consideraciones para el alcance de resultados. Todo esto al margen de la gestión que se realiza desde la VAS para revisar, acompañar y asegurar la calidad de estos diseños (elemento base de cualquier proyecto), lo cual, por su naturaleza, implica (o debería) una clara orientación hacia la Acción Social.

Para ello, lo primero que se debe tomar en cuenta es qué se entiende por Acción Social propiamente, para lo cual se rescata como definición, lo ya presentado en el apartado de antecedentes, esta vez, a manera de recuadro:

Figura 13: Conceptualización general de Acción Social para la VAS

La acción social es la actividad sustantiva que integra y realimenta permanentemente a la Universidad con la comunidad nacional e internacional, con el objetivo de poner a su servicio la capacidad académica institucional y lograr, en conjunto, las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida en el país. Por eso, la acción social es entendida como “la alianza que logra establecer la academia con la sociedad, para que, juntas, construyan programas que conduzcan a una resignificación de la vida social y permitan cambiar la realidad social.” (Universidad de Costa Rica, 2007, 2016).

De hecho, la Acción Social es uno de los pilares de la UCR, pues es la que

propone construir la relación dialógica Universidad-Sociedad y respetar todos los saberes. Además, crea redes solidarias, con todos los sectores, especialmente con los excluidos e invisibilizados del país, para la búsqueda conjunta de soluciones a problemas, la generación de políticas públicas tendientes a mejorar la calidad de vida y la promoción de nuevas formas de pensar la realidad (Resolución VAS-4-2017, p.1).

Asimismo, la vinculación ética que se produce entre la Universidad y la comunidad permite que ambas se integren dialécticamente y se realimenten, a partir de la construcción conjunta de saberes que favorezcan una mayor inclusión, justicia y solidaridad (Universidad de Costa Rica, 2016).

Para el desarrollo adecuado de la acción social, se cuenta con 11 principios ya establecidos (ver Figura 2 para más detalles) y cinco ejes que deben ser tomados en cuenta y visibilizados en sus proyectos: transdisciplinariedad, articulación intrauniversitaria, interregional e interuniversitaria y coordinación interinstitucional (ver Figura 3 para más detalles).

Todo esto orientado hacia el propósito de contribuir a la transformación de la Sociedad, cuyo fundamento específico (para proyectos de ED) se basa en lo establecido en la misión de la Universidad, la cual menciona que la institución debe “trasladar” conocimientos y “crear capacidades” en las comunidades.

Cabe mencionar, que en línea con las políticas universitarias 2016-2020, la directriz operativa de Acción Social 1.1 plantea como uno de sus ejes principales: “Impulsar actividades con la comunidad académica, con el propósito de fomentar la discusión de la problemática nacional, a través de alianzas con actores sociales en aras de propiciar procesos socio-educativos en las comunidades e instituciones públicas o particulares de forma tal que puedan atender sus necesidades de manera autogestionaria, sostenida, justa y equitativa.”

Ahora bien, para llevar esta conceptualización eficazmente a los proyectos, lo primero que se debe asegurar es su comprensión y aquí es donde surge uno de los hallazgos más sensibles de la presente evaluación: **este concepto no parece ser tan claro ni tan práctico, por lo que traducirlo en un objetivo de proyecto no es tarea fácil**; particularmente si quienes asumen esta tarea no cuentan con la suficiente claridad conceptual al respecto ni tampoco conocimientos o experiencia en formulación de proyectos.

En los distintos instrumentos de recolección de información aplicados para esta evaluación, se encontraron comentarios críticos respecto a qué se entiende realmente por Acción Social, o bien, qué visión se tiene al respecto desde la VAS. Acerca de esto hay cuestionamientos por parte de docentes (*“me parece que el enfoque de lo qué es la Acción Social es muy limitado en la VAS”* -respuesta en cuestionario a docentes-), y del mismo equipo asesor.

En el caso de estos últimos, se plantea que el problema es que no parece haber claridad ni por parte de otras vicerrectorías o instancias de la Universidad (por ejemplo: *“a esta vicerrectoría llegan los proyectos que no lograron hacer calzar ni en docencia, ni en investigación y por lo tanto no saben dónde ponerlos”* -entrevista a persona asesora-); ni por parte de los mismos docentes o CAS que inscriben proyectos (por ejemplo: *“muchas comisiones de acción social no saben que es acción social (...) el docente no sabe cómo es y la comisión de acción social tampoco sabe cómo es, entonces al final aprueban cualquier cosa (...) y los docentes inscriben cualquier cosa también”* -entrevista a persona asesora-).

Con este escenario parece responderse parte de la interrogante de evaluación en cuestión: **si ni siquiera se tiene claridad o certeza respecto a qué es acción social, difícilmente se podrá encontrar (trasladar) esto claro en el diseño de los proyectos**. Y en palabras de la Asesora General de proyecto, *“lo más preocupante es que se está corriendo el riesgo de que la Universidad no esté logrando cumplir con el Artículo 3 de su Estatuto Orgánico donde se establece que la UCR debe contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, donde la acción social se plantea como medio clave”*

(entrevista a asesora general, 2018). Es decir, si un proyecto de Acción Social no está realmente enfocado hacia ello como meta, ¿cómo podrá entonces ser considerado como tal?

Por su parte, el equipo asesor de proyectos ha tratado de trabajar este problema ofreciendo capacitaciones donde se aborda, entre otros, el tema de: ¿qué es la acción social? Sin embargo, se admite que a pesar de la documentación que tienen, no parece haber un consenso claro y práctico al respecto entre todas las personas asesoras de la VAS (más allá de extensión docente). Esto quiere decir que no es tan claro ni a lo externo ni a lo interno de la VAS, lo cual explica también por qué hay proyectos cuyos objetivos podrían verse aprobados por una persona asesora, pero no por otra.

3.1.1 Pertinencia de los proyectos en el marco de la Acción Social: una revisión de sus objetivos.

A pesar de la situación antes descrita respecto a la aparente falta de claridad sobre lo que es Acción Social, la VAS cuenta con cientos de proyectos y programas inscritos y ejecutándose (cerca de 400 en el caso de Extensión Docente, al momento de esta evaluación), por lo que resulta sumamente importante explorar en qué consisten estos proyectos.

Para ello, se indagó sobre los objetivos y actividades principales de los proyectos en estudio desde la óptica de sus mismos encargados (ver Cuadro 7), para compararlo luego con la visión de Acción Social antes expuesta (Figura 13) y obtener así, una idea de la pertinencia y coherencia que hay entre esta visión y lo pretendido por los objetivos de los proyectos (los objetivos acá rescatados son tomados literalmente de lo que esta población respondió en los cuestionarios).

Cuadro 7: Objetivos de los proyectos en estudio y mención de sus actividades principales, “en palabras” de sus propios ejecutores.

Objetivos resumidos de los proyectos acción social (ED) en estudio (respuestas literales de sus ejecutores)	Actividades más importantes que se realizan para asegurar el logro de sus objetivos.
Proyecto de extensión docente.	Capacitación en el área de la salud a poblaciones, estudiantes y profesionales.
Desarrollar e implementar actividades de capacitación en materia archivística con el fin de brindar actualización, mejoramiento y perfeccionamiento a los egresados y a los docentes de la carrera de Archivística de la Universidad de Costa Rica, así como eventualmente a otros profesionales relacionados con la gestión documental, tales como informáticos, administradores y abogados.	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir cursos y talleres sobre gestión de documentos electrónicos, expedientes administrativos, preservación digital, entre otros. - Realizar charlas para instituciones públicas sobre la importancia de la gestión de documentos en el gobierno abierto y el control interno.
Desarrollar cursos de actualización que permitan proporcionar información al sector agroalimentario.	<ul style="list-style-type: none"> - Detección de las necesidades del sector. - Planificación de actividades de capacitación que respondan a esas necesidades.
Desarrollar extensión docente, mediante la socialización de saberes especializados, con profesionales en ejercicio, personal docente de la Escuela de T.S. e integrantes de organizaciones para la actualización, reflexión y mejora de diversos procesos que realizan.	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de actualización y capacitación dirigida a un universo variado de destinatarios, tales como educación continua, cursos de capacitación, seminarios y congresos de actualización académica y científica, tanto de manera remunerada como solidaria.
Facilitar, mediante capacitaciones, habilidades a las personas involucradas en el sector de la infraestructura civil, vial tanto nacional como internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de conocimiento mediante cursos presenciales y virtuales - Desarrollar productos audiovisuales para el público en general, así como para la población de las distintas ingenierías y estudiantado.
Brindar actividades de capacitación a profesionales en Bibliotecología y Cs. de la Información	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de cursos de capacitación - Actualización del portafolio de cursos de capacitación.
Programa de Educación Continua Escuela de Ing. Civil, tiene como objetivo brindar formación profesional en materias asociadas a la Ing. Civil a estudiantes, profesionales y técnicos del campo.	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos en Sede Central. - Cursos en otras locaciones dentro y fuera de GAM.
Extender el quehacer académico de la EAN en sus diferentes áreas atendiendo necesidades educativas no formales dirigidas a empresas e instituciones y a la comunidad nacional, estimulando así el desarrollo de la economía nacional a través de la extensión universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación profesional. - Programas sociales.

Objetivos resumidos de los proyectos acción social (ED) en estudio (respuestas literales de sus ejecutores)	Actividades más importantes que se realizan para asegurar el logro de sus objetivos.
Capacitar en aspectos de buenas prácticas docentes (actividades, metodología, contenidos, estrategias de enseñanza, etc.) a los docentes de inglés de educación secundaria del Ministerio de Educación Pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de capacitación donde profesores de la Escuela de Lenguas Modernas se encargan de demostrar y llevar a cabo actividades que sirvan de modelo/ejemplo/inspiración a los docentes de secundaria. - Visitas de observación de clases implementadas por los docentes de secundaria para analizar la correcta aplicación de los contenidos vistos en las capacitaciones y poder dar sugerencias a la vez que observar los resultados del proyecto.

Fuente: elaboración propia a partir de la **respuesta literal** a cuestionarios por parte de docentes y encargados de la CAS. Debido a esto, no deben ser considerados como los objetivos “literalmente establecidos” en los documentos de proyecto, pues no corresponden a transcripciones de lo ahí estipulado (lo cual también se revisó), pero bien rescatan, lo que para sus ejecutores, es la esencia de sus proyectos (en palabras de ellos y ellas mismas); lo cual resulta todavía más valioso para el análisis que se plantea seguidamente.

A partir de la revisión de estos planteamientos de objetivos (que no dista mucho de lo que se puede apreciar en los documentos de proyecto como tal), se logra apreciar la amplia variedad de temáticas que ofrecen y **lo muy enfocados que están en el desarrollo de actividades con tal, posicionándolas como si en sí mismas, constituyeran los resultados esperados.**

Si bien es comprensible que por su “naturaleza de extensión docente” (como ya se detalló en el apartado de antecedentes), estén muy orientados a la capacitación o desarrollo de habilidades y conocimiento, no puede obviarse la falta de claridad en cuanto a los resultados pretendidos, lo cual resulta precisamente en su principal área de mejora.

Ahora bien, esta situación no es nueva. Ya en el estudio de Castro, González y Molina (2013), realizado hace alrededor de 6 años, se planteaban cuestionamientos al respecto, donde a partir de su trabajo de campo, se resaltaba la conclusión de que la “Extensión Docente se estaba limitando a la transferencia del conocimiento y la implementación de acciones atomizadas en respuesta a las necesidades del mercado lo cual estaría en contraposición con el “deber ser” de la Universidad.” (p.7). Además, se insistía en que es sumamente importante “superar la extensión

social [en contraposición a la acción social], procurar la autosuficiencia, **el diálogo respetuoso y claridad en cuanto al papel de la asesoría en el contexto.**¹⁷” (p.7).

Esto puede asociarse al hecho de que, al revisar los documentos de proyecto de los ejemplos anteriores, no fue posible encontrar fundamentos teóricos ni tampoco se puede asegurar que partan de la detección de necesidades identificadas en las poblaciones objetivo (diagnóstico), las cuales, además, no están bien delimitadas en la mayoría de los casos. En ninguno de estos casos se logran apreciar esfuerzos de sistematización, supervisión y evaluación de sus actividades. Tampoco parece constituirse un escenario propicio para la publicación de los alcances del proyecto, ni su socialización con las poblaciones involucradas.

Todo lo anterior es un claro reflejo de un conjunto de serios problemas de formulación y conceptualización de los proyectos, donde no solo falta claridad respecto a qué se quiere lograr, sino, respecto a cómo se pretende alcanzarlo. Es importante reconocer que las respuestas literales, si bien pueden resultar escuetas en algunos casos, al contrarrestar con su documento de proyecto, tampoco es posible encontrar la congruencia esperada entre objetivos y actividades, ni la claridad conceptual sobre la cual parten los proyectos (por ejemplo, cuando el proyecto afirma que pretende “facilitar habilidades en las personas -ingenieros-” sin especificar exactamente cuáles habilidades, ni cómo las desarrollará, medirá y evaluará; ni tampoco explica a qué se refiere con la “facilitación de una habilidad”, cuando teóricamente una habilidad no es algo que se facilita).

3.1.2 La importancia de visualizar con claridad la acción social en los diseños de proyectos, desde sus objetivos.

Todo el panorama descrito anteriormente, también conlleva a cuestionar: ¿Cuál es el aporte que hacen estos proyectos en el marco de la acción social propiamente?, ¿de qué manera contribuyen a la misión institucional?, y, no menos importante, ¿qué tan evaluables son realmente estos proyectos?

¹⁷ El resaltado es intencional.

Los primeros dos cuestionamientos requieren una respuesta directa de quienes formularon estos proyectos, por lo tanto, algo que debería formar parte explícita de los documentos de formulación y diseño; y ser revisado con detalle. El tercer cuestionamiento resulta un poco más complejo, pues de primera entrada, independientemente de su diversidad temática, de área, de enfoque, y demás; todos estos proyectos confunden actividades con objetivos, o bien, resultan sumamente generales y amplios, muy enfocados en el producto y no tanto en resultados, **lo cual pone en riesgo el desarrollo del enfoque transformador que debe tener todo proyecto de acción social de la VAS**. Dicho de otra manera, parecen estar limitados al desarrollo de la actividad como tal y no a su alcance o propósito.

En medio de este cuestionamiento, todas las personas asesoras coinciden en que “el papel no les hace justicia a los proyectos” y se tienen casos donde el proyecto hace mucho más de lo que el documento deja entrever. Por esto mismo es que les interesa acercarse de manera más personal a estos, incluso “*se ha planteado la idea de hacer un constante seguimiento in situ*”, el problema es que “*por ahora es algo más esporádico, no existe un cronograma de visitas y hace falta para conocer la realidad del proyecto.*” (Entrevista Asesor 5, 2018). Esta situación es comprensible, pero su problema es que el contexto ya demanda que esto sea una prioridad formal y planificada y no una eventual acción que dependa de la buena disposición del equipo asesor (particularmente en el caso de las sedes regionales).

Es importante aclarar que aquí no se está cuestionando la calidad de las actividades desarrolladas o sus temáticas, sino su propósito, lo cual se relaciona con la falta de mecanismos de sistematización y aseguramiento de logros específicos en el marco de lo que se reconoce oficialmente como Acción Social, aspecto que definitivamente requiere atención. En palabras de uno de los miembros del equipo asesor, refiriéndose a las personas encargadas de proyectos, “*aquí hay mucha confusión, cuando se habla de acción social simplemente dicen que es ayudarle a alguien, y no, la acción social no es ayudarle a alguien o solucionarle la vida a alguien, sino es trabajar para que esa persona vea como puede mejorar su vida (...) para al final ver si hubo un cambio con la población*” (Asesor de evaluación, Entrevista 3).

Como apoyo a esto, entraría el desarrollo adecuado del monitoreo y la evaluación, ya que estos tienen a su vez como requisito, el contar con objetivos claros que no solo permitan orientar la evaluación, sino, y más importante, al proyecto mismo.

Al respecto, un ejemplo de lo que puede considerarse un problema por atender es lo que se obtiene al indagar, a manera de autocrítica, con docentes y las CAS sobre la relevancia que consideran tienen sus proyectos para las poblaciones participantes y para la sociedad costarricense en general. Según sus propias respuestas, esta relevancia se califica entre 8 y 10 (siendo 10 la nota más alta posible). En todo caso es su percepción, pues no tienen como asegurarlo o no, por falta de instrumental y acciones de seguimiento.

Lo que llama la atención, es que no todas las valoraciones alcanzaron la nota máxima, lo que parece indicar que, tras su ejecución, según sus propios ejecutores, no todos los proyectos resultan realmente pertinentes para su público meta, algo que debería estar asegurado desde su diseño pues tiene que ver también con la adecuada construcción de sus objetivos (Tejada, 1998).

Todo esto conlleva a la importancia de asegurar la claridad y eficacia de los objetivos generales y específicos, en función de la Acción Social que promueve la UCR, acompañados por una estrategia metodológica que lo asegure mediante las actividades propuestas. A partir de ahí, seguiría el desarrollo de los mecanismos necesarios para asegurar y evaluar que eso se cumpla.

3.1.3 Punto de partida para la mejora de los diseños de los proyectos: la necesidad de enfocarse en resultados y no en productos.

Tal y como se argumenta en el apartado anterior, los proyectos de Acción Social analizados a manera de estudio de caso, parecen enfocarse más en generar *productos* que en lograr *resultados*.

Aquí cabe entonces recordar la diferencia entre un *producto* y un *resultado*, donde el primero corresponde básicamente a bienes y servicios generados directamente por el proyecto (capacitaciones, materiales específicos, cantidad de conferencias,

construcción de obras), mientras que los *resultados* se refieren a cambios y nuevos alcances (comportamientos y actitudes de la población beneficiaria, conocimiento, competencias desarrolladas, acción social, etc.), que surgen a consecuencia de los *productos* generados por el proyecto mismo (UNODC, 2018).

Siendo esto así, en el contexto del tipo de proyectos aquí estudiados, la cantidad de capacitaciones generados por uno de estos, sería un *producto*, mientras que aquello que se logra con ellas, de cara a sus objetivos, sería un *resultado*. Por eso es tan importante contar con diseños claros para todos los proyectos, donde todas las actividades desarrolladas estén interconectadas y, enfocadas en un logro particular, alcanzable y evaluable.

En este sentido, “haber capacitado a determinada cantidad de personas en cierto tema específico”, no puede considerarse un *resultado* en sí mismo. Esto es un *producto* (un bien o servicio) que sirve (o debería servir), para generar algún cambio, aprendizaje, desarrollo de habilidades, entre otros; según lo que se ha planteado el proyecto como objetivo.

Si los proyectos se limitan a enfocarse en *productos*, difícilmente conseguirán *resultados* y, por lo tanto, su alcance se reducirá a la producción continua de actividades sin propósito, lo cual atenta con la que se busca con la acción social en la Universidad de Costa Rica (tal y como se describió en el primer apartado).

Esto definitivamente requiere intervención directa del equipo asesor de la VAS en la etapa de diseño, no solo revisando su propuesta final, sino acompañando su misma construcción. La misma asesora general de proyectos también así lo reconoce también e insiste en que se debe intervenir desde la idea del proyecto, asegurando el planteamiento metodológico y objetivos (“*para estructurar mejor los generales y específicos que es lo que le dan el sentido al resto del proyecto*”) y, de ser posible, elementos de evaluación particulares. En ese sentido, afirma que “*la VAS no puede limitarse a trabajo de escritorio, debería acercarse mucho más a las UA*” (Entrevista Asesora General 2, 2018).

Lo que seguiría entonces, es traducir esa clara visión de intervención, en esfuerzos concretos, directos y efectivos; no solo relativo a capacitaciones, sino también a

instrumental (guías, tutoriales) que les facilite la construcción de un buen diseño, a quienes quieran plantear un proyecto de acción social. Esto es algo que *la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad* deberá considerar también.

3.1.4 La necesidad de contar con objetivos claros, que conduzcan a resultados específicos y de Acción Social.

En términos de evaluación, es necesario conocer los *resultados* de estos proyectos (tanto a nivel de diseño como a nivel de alcance realizado) y lograr visibilizarlos más allá de los *productos*, que es lo que usualmente se reporta.

De acuerdo con Nirenberg (2007, p.42), la evaluación implica cambio, al igual que la planificación y la acción social:

se formula e implementa un proyecto o programa para transformar una situación que resulta insatisfactoria y se evalúan la gestión y los resultados porque interesa, por un lado, apreciar si se cambió lo que se deseaba cambiar (...) y por otro lado, para detectar qué fue lo que cooperó a ese logro y qué lo dificultó.

Integrando con los apartados anteriores, a lo antes señalado ha de agregarse la consideración de que la acción social en la UCR es en sí misma transformadora y con un propósito muy claro, por ello, los programas y proyectos de esta área deben tener explícito el componente de cambio o transformación de una situación, problema, servicio, necesidad; sea a nivel de proyecto, de programa o de política. Si esto no está desde la concepción (diseño) del proyecto o programa no será posible evaluarlo; y lo que es peor, difícilmente podrá alcanzar la “transformación” que pretende.

Ahora bien, en los casos en los cuales se logra expresar el objetivo o propósito correctamente, pero el proyecto se enfoca solo en la actividad por la actividad (capacitación, curso, entre otros), se limita todo su potencial transformador o generador de cambio, impidiendo que pueda evaluarse más allá de la simple identificación de la realización o no de la actividad, o la cantidad de participantes. Aun cuando se trata de proyectos de educación continua, la Acción Social va más

allá de solo capacitar, se trata más bien de lo que se logra con esas capacitaciones. **Y si este logro no está bien previsto por los objetivos, no podrá ser alcanzado ni mucho menos evaluado. De ahí que resulte tan importante contar con material formal de apoyo para el diseño de proyectos, que, de entre otros alcances, ayude a orientar los objetivos hacia resultados de acción social, al tiempo que los faculte para ser evaluados.**

Por su parte, el equipo asesor entrevistado de la VAS, consciente de esto, ha tratado de enfrentarlo, ofreciendo capacitaciones donde se aborda el tema de “¿qué es la acción social?” Sin embargo, en este sentido vuelve a surgir la preocupación antes mencionada de que a pesar de la documentación que tienen, no parece haber un consenso práctico al respecto entre todas las personas asesoras de la VAS (más allá de extensión docente).

Esto conduce a que se presente la situación de que haya proyectos y programas que podrían considerarse claramente como “intervenciones de acción social” por algún miembro asesor, y al mismo tiempo ser más bien cuestionados al respecto, por otra persona asesora. Así también, se tiene la situación de que hay proyectos cuyos objetivos podrían verse aprobados por una persona asesora, pero no por otra.

Esto resulta en un hallazgo importante relativo a la necesidad de revisar la gestión de estos proyectos que se hace desde VAS, siendo una situación que particularmente trasciende el alcance del trabajo del equipo asesor, y recae, más bien, en las manos de la persona vicerrectora, pues es quien finalmente debe orientar, delimitar y ofrecer directrices claras, en pro de guiar estos procesos hacia el cumplimiento de la misión y visión, principios y ejes, de la acción social de la UCR, siendo esta vicerrectoría, la entidad llamada a liderarlo y asegurarlo.

3.1.5 Funciones y responsabilidades del equipo asesor como mecanismo de aseguramiento de la calidad de los proyectos de ED y su orientación hacia la acción social

A propósito de la gestión de los proyectos por parte de la VAS, además de la importancia del liderazgo que debe ostentar la persona que asume la vicerrectoría,

se cuenta con el liderazgo protagónico del equipo asesor, quienes en la práctica, son los personeros de la VAS que están más cerca de los proyectos en ejecución (y antes de ello).

Considerando esto, la situación descrita en el apartado anterior conlleva a la revisión de los encargos y responsabilidades (rol o papel) del equipo asesor de proyectos de la VAS, ya que inicialmente reposa en ellos y ellas la ejecución de mecanismos para asegurar la calidad de los proyectos de extensión docente en función del cumplimiento de sus objetivos, en el marco de la acción social.

Según este equipo de trabajo (entrevistas a los 6 encargados de proyectos de educación continua y otros); les corresponde principalmente:

- Actividades de asesoría completa de proyectos, abarcando desde su formulación hasta su evaluación (apoyo a gestión, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos que se gestionan desde las unidades académicas, CAS, directores de carreras y con ejecutores del proyecto). Aunque, propiamente *“no llegan al punto de una evaluación real porque no se cuentan con instrumentos para eso”* (Entrevista Asesor 5, 2018).
- Atención de consultas telefónicas y correos.
- Revisar si el proyecto es realmente de acción social o de otra naturaleza como investigación u otras.
- Atender necesidades de las CAS.
- Revisiones previas de documentos antes de que los entreguen formalmente (hay tiempos formales de entrega).
- Devoluciones a las UA **cuando estas las demandan**.

Así también es importante delimitar el papel y responsabilidades particulares de la Asesoría General de Proyectos (de la Unidad de Educación Continua), las cuales, en sus propias palabras se resume en (Entrevista Asesora General, 2019):

- Brindar acompañamiento al equipo asesor de proyectos en atención de dudas relacionadas con la formulación de proyectos que presentan las UA.

- Le corresponde tener una visión general a nivel de los proyectos que se inscriben y por lo tanto funciona como enlace entre este equipo y la coordinación o vicerrectora directamente, en lo que respecta al acatamiento e implementación de líneas de trabajo.
- También acompaña a las personas asesoras de proyectos para ampliar gestiones de normativa y de índole tanto administrativas como académicas.
- Incluso atiende a las carreras cuando el asesor directo o designado no está.
- Tiene una visión más de carácter de conceptualización y orientación y no tanto operativo. Por ejemplo, puede apoyar capacitaciones de proyectos, pero no precisamente realizarlas; eso le corresponde primeramente a los asesores y asesoras de proyectos.

Para analizar y corroborar lo antes señalado, se revisaron los formularios para el análisis de puestos para coordinadores y asesores (ver Cuadro 1). Lo que se encontró es que lo ahí planteado, en su mayoría, es sumamente general, extenso y ambiguo; ya que parece pretender abarcar todo lo posible, al punto de que llevarlo a la práctica resulta poco claro y sumamente recargado (lo cual se traduce en las quejas presentadas durante las entrevistas). En estos documentos, las mismas especificaciones de *cómo lograr* desarrollar sus responsabilidades, terminan remitiendo a cuestiones de nuevo más generales y poco claras, por ejemplo, indicando que para “coordinar cierto proceso”, lo que debe hacer es “coordinarlo, asesorarlo y facilitarlo (etc.)”; lo cual queda desprovisto de mayor especificidad.

Aunado a lo antes descrito, a lo largo de las entrevistas, esta población detalla una serie de acciones de intervención específica que les interesa desarrollar con “más fuerza y dedicación”, pero que se ven obstaculizadas por la atención a otras tareas que, según este equipo, no les corresponden o bien podrían ser asumidos por equipo técnico o administrativo general, de manera que puedan abocarse en las cuestiones más sustantivas de la asesoría.

El siguiente cuadro plantea, de forma comparativa, ambos grupos de tareas:

Cuadro 8: Conjunto de actividades sustantivas que el equipo de asesores de proyectos considera deberían hacer con más frecuencia, en contraposición a otras actividades que realizan y consideran que no les corresponden.

Acciones sustantivas de intervención específicas	Actividades y labores administrativas que no les corresponden (según personal asesor)
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar actividades de capacitación a las UA antes de entreguen sus proyectos para que aseguran su entrega. - Capacitación sobre qué es la acción social, modalidades de proyectos, tipos, etc., (implementándose como plan piloto desde el 2018). - Atención individual ante dudas que tengan los y las docentes. - Acompañamiento más directo a los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Gestiones asociadas al vínculo externo remunerado, revisión de presupuestos y otras responsabilidades de ese tipo que en realidad no corresponden, pero como no hay quien las haga, toca hacerlas y al asesor siempre le termina cayendo todo” (Entrevista a Asesor 1, 2018). - Actividades operativas como completar información en el sistema (lo puede asumir personal de apoyo o secretarial), incluir actividades en el Bité, registro de cargas académicas. - Revisión de los detalles de la ejecución presupuestaria de proyectos que están con cuentas en la Fundación UCR y contrataciones públicas “que son muy delicadas y no nos deberían corresponder a nosotros y además nos quitan mucho tiempo que podríamos invertir atendiendo proyectos o estando más cerca.” (Entrevista a Asesor 1, Asesor 2, Asesor 3, 2018). - Cuestiones de orden legal que más bien le corresponden a un asesor legal y no a los asesores.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a equipo asesor.

Con respecto a estas actividades que, según el equipo asesor de proyectos no les corresponden, cabe mencionar que, a grandes rasgos, sí parecen corresponder a lo que “su manual de puestos” establece. No obstante, esto amerita revisión debido a lo extenso y poco específico que es (como se explicó anteriormente).

En esta línea, el equipo asesor plantea cuestionamientos específicos sobre algunas actividades que consideran estar muy ligadas a la aplicación de normativa legal e institucional pertinente, que, aunque aseguran que deben manejar, consideran que deberían ser atendidos por otra persona designada específicamente para ello, así como para ciertas tareas asociadas a revisión y designación de presupuestos.

Analizando documentos complementarios, se puede destacar que esta situación ya se viene enfrentando desde hace más de 6 años, como lo confirma el informe de sistematización de experiencias de Castro, González y Molina (2013), interno a la VAS, donde se explicaba (en ese entonces), que la Sección de ED, desde hacía ya varios años enfrentaba condiciones laborales “caracterizadas por el exceso de tramitología y labores relacionadas con asuntos presupuestarios de los proyectos” (p. 23). Lo más delicado al respecto es que ello, según concluye el documento, “en buena medida ha impedido vislumbrar otras posibilidades para la asesoría y el fortalecimiento del vínculo universidad-sociedad con sentido social” (p. 23).

Actualmente, varios años después, este problema no parece haberse atendido pues es clara la denuncia sobre una sobrecarga de funciones que amerita revisión y ajuste en pro de favorecer aquellas más cercanas a la revisión de diseños de proyectos y acompañamientos en su ejecución. En esta línea, cabe señalar que la VAS cuenta con un asesor legal como apoyo para toda la vicerrectoría, quien podría liderar ciertos aspectos de forma directa en lugar de fungir como intermediario u órgano de consulta.

Todo esto lleva a concluir, a manera de hallazgo, que “el papel del asesor”, requiere revisión y detalle, incluso una redefinición más práctica, pues los retos identificados atentan contra la adecuada gestión administrativa que se esperaría desde la VAS. Esto también se ha de considerar en la *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, pues son estos quienes liderarán el proceso y aplicarán el instrumento respectivo y, por lo mismo, deben estar legitimados para ello.

3.1.6 Rescate de propuestas para incidir en la mejora de los diseños y acompañamientos de los proyectos y su orientación hacia la Acción Social.

En aras de recaudar insumos para generar propuestas sobre lo discutido hasta el momento, se exploró la perspectiva de los actores responsables principales (CAS y docentes ejecutores), sobre qué se podría sugerir directamente a la VAS para

favorecer los diseños iniciales de sus proyectos y su orientación inicial hacia la Acción Social.

Ante esto, se encontró que ambas poblaciones **requieren mayor capacitación al respecto y cercanía o acompañamiento especializado por parte del equipo asesor de sus proyectos; principalmente desde el momento en que se trata de plantear el diseño y durante las primeras partes de la ejecución** (esto se relaciona directamente con la revisión del papel del asesor). Cabe destacar que a pesar de que la consulta directa para ambas poblaciones era específicamente en el marco de *apoyar la gestión de los diseños*, el tema del *acompañamiento* surge de manera natural, como un foco de atención especial y prioritario.

Con el propósito de comparar perspectivas, también se consultó al personal asesor de proyectos respecto a cómo podría la VAS favorecer que los proyectos que se plantean como extensión docente, sean “buenos proyectos”¹⁸ a partir de su diseño. Sus recomendaciones van en la línea de **propiciar mayor cercanía con los ejecutores (incluso desde antes de que planteen sus diseños), integrar propuestas y equipos de trabajos (distintas CAS y distintas UA) y repensar el acompañamiento ofrecido**. Definitivamente es algo que ayudaría mucho, pues trabajando el diseño de los proyectos desde su inicio, podría asegurar correctamente su enfoque y evitaría múltiples revisiones o riesgos de se presente “supuestamente listo”, sin cumplir lo requerido. Esto respalda el hecho de que una *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, que sea sensible a los detalles que rodean los diseños de estos proyectos, resultaría muy favorable para guiar (o auto-guiarse) este trabajo, según lo que el equipo asesor coincide que se requiere para un proyecto de Acción Social.

En el siguiente cuadro (ver Cuadro 9) se ofrecen, organizadas de manera comparativa y mediante categorías emergentes y orientadoras (traducidas en momentos clave para abordar la gestión), las propuestas de acciones que ofrecieron las CAS y docentes ejecutores y lo que plantea el equipo asesor de la VAS, para

¹⁸ Conceptualización discutida en el apartado de Teoría de la intervención, definido y caracterizado por el equipo mismo, a manera de producto de este trabajo evaluativo.

incidir en la mejora de los diseños y acompañamientos de los proyectos de ED desde la gestión misma que realiza la VAS.

Cuadro 9: Sistematización comparativa entre lo que plantean CAS y docentes ejecutores y lo que plantea el equipo asesor de la VAS, a manera de propuestas de acciones para incidir en la mejora de los diseños y acompañamiento de los proyectos de ED desde la gestión (VAS).

Momentos clave para abordar la Gestión desde la VAS	Propuestas ofrecidas por CAS y Docentes	Propuestas ofrecidas por el equipo asesor de proyectos de la VAS
Gestión del diseño y planificación inicial del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir espacios de asesoría previa para valorar y orientar la idea inicial de un proyecto. Más capacitaciones al respecto (3)¹⁹. - Asegurar mayor claridad en cuanto a lo que se solicita en cada apartado del diseño inicial del proyecto para que haya mayor congruencia entre lo solicitado y las observaciones que les realizan después. - No proponer cambios o correcciones a los diseños sin antes comprender bien la propuesta que hace la UA y su contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una cercanía previa a la formulación de los proyectos sería parte del ideal de lo que debería hacer la asesoría para estructurar mejor los objetivos generales y específicos que es lo que le dan el sentido al resto del proyecto. - Generar instrumentos para asegurar que los objetivos estén bien planteados, la población bien definida, el presupuesto bien planteado, etc. - Generar vínculos entre proyectos de naturaleza similar o que se puedan vincular por cuestiones complementarias. - Integrar por áreas de conocimiento las capacitaciones sobre formulación.
Gestión del acompañamiento a los proyectos por parte del su equipo asesor	<ul style="list-style-type: none"> - Dar un acompañamiento más personalizado (2). 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar o calendarizar visitas proactivas que ayuden incluso a prever situaciones que suelen ocurrir (rescatando la experiencia que tienen).
Gestión General	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer mejor a la Unidad Académica (por medio de reuniones) en lugar de limitarse a la revisión del documento sin comprender lo que está de fondo en el contexto del caso (2). - Asegurar la experiencia de campo de los funcionarios involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar si es necesario repensar muchas de estos proyectos en términos de programas robustos y no tanto en proyectos similares todos separados. - Falta integrar más el trabajo interno entre la CAS y el docente que se encarga del proyecto. - Se deben generar suficientes instrumentos para que los proyectos se formulen sin inconvenientes, aunque el asesor no esté ahí, y que se aseguren

¹⁹ El número entre paréntesis indica la frecuencia de mención para una misma idea o propuesta. Se recurre a este tipo de identificaciones de aquí en adelante para los casos que lo requieran.

Momentos clave para abordar la Gestión desde la VAS	Propuestas ofrecidas por CAS y Docentes	Propuestas ofrecidas por el equipo asesor de proyectos de la VAS
		resultados. Ejemplo: que además de hacer talleres y capacitaciones, generen cambios en las poblaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión y categorización de respuestas ofrecidas en los distintos cuestionarios aplicados, relativos a consultas sobre recomendaciones para la mejora de los diseños de los proyectos donde, aunque no se consulta directamente sobre temas de acompañamiento, esto sale a relucir como una “necesidad sentida.” Se le llama “**momentos clave para abordar la Gestión desde la VAS**” a las categorías emergentes y orientadoras que permitieron clasificar el conjunto de propuestas para facilitar su comparación y desde ahí facilitar su eventual aplicación en pro de abordar la gestión de proyectos por parte de la VAS.

Como se aprecia en el cuadro anterior, parece haber coincidencia entre las necesidades prácticas más importantes que se señalan a nivel de diseño y ejecución de proyectos. Además, las propuestas para abordarlas son coincidentes o bien complementarias, lo que debería facilitar su eventual aplicación.

No obstante, un aspecto necesario para la adecuada gestión de proyectos que no fue mencionado por ninguna de las poblaciones, es la necesidad urgente de incluir estrategias de sistematización, tanto de procesos como de productos y resultados, de manera que se asegure el avance del proyecto enfocado en sus objetivos, al tiempo que se recopila suficiente información para eventuales publicaciones, así como la compilación de lecciones aprendidas y buenas prácticas para el mejoramiento de estos y otros proyectos.

Asimismo, debe considerarse algún tipo de supervisión o acompañamiento especializado cuando se trata de proyectos interdisciplinarios o interinstitucionales, pues, debido a su naturaleza, requieren consideraciones particulares.

Si la VAS comenzara a propiciar más este tipo de proyectos, como bien proponen (sería algo muy valioso), requerirá diseñar también técnicas y estrategias particulares de asesoría.

3.2 **Síntesis evaluativa: Valoración del diseño actual de los proyectos de ED, y la gestión que se hace de estos desde la VAS, a partir de la identificación de su calidad y coherencia, con respecto a la visión de Acción Social.**

A partir de la integración de los elementos destacados a lo largo de este apartado, se puede señalar que el principal hallazgo en función del objetivo asociado y la interrogante de evaluación propuesta, es que **todos los proyectos de extensión docente requieren revisión y atención en términos de:**

- ¿Cómo aportan directamente a la acción social de la UCR?
- ¿Qué pretenden lograr a nivel de resultados?
- ¿Cómo puede evaluarse directamente su cumplimiento o alcance en a partir del propósito que plantea sus objetivos? (una vez que se corrijan y pasen a enfocarse menos en productos que en resultados).

Aquí lo primero por atender es el aseguramiento de que efectivamente sean proyectos enmarcados en Acción Social, es decir, que cuenten con un propósito transformador claro (Artículo 3, Estatuto Orgánico, UCR, 1974); lo cual es sumamente difícil *“si el docente no sabe cómo es y la comisión de acción social tampoco sabe cómo es la Acción Social”* (Asesor de Proyectos, Entrevista 2, 2018). Esto también se relaciona con el reclamo que hacen de que *“no todas las CAS son rigurosas al momento de revisar sus proyectos entonces llegan acá mal formulados en forma y fondo a pesar del filtro”* (Asesor de Proyectos, Entrevista 5, 2018). Tal vez esto no sea un tema de “rigurosidad”, sino de “falta de comprensión”; **por eso es claro que necesitan mayor capacitación y un buen instrumental asociado.**

Se trató de profundizar al respecto en una entrevista con la asesora general de proyectos y lo que mencionó es que ninguno de **los principios de Acción Social o inclusive sus ejes** se están trabajando de forma explícita o intencionada, pero se supone o asume que si están contemplados en los proyectos. Tal vez es este

supuesto el que debe trabajarse y, por lo tanto, asegurar la debida preparación de docentes y CAS en cuanto al manejo de la Acción Social en sus proyectos²⁰.

De hecho, la demanda más importante para la VAS, en términos de gestión de sus proyectos, es la necesidad contar con más capacitación a docentes y CAS respecto al manejo esperado de estos, desde lo que se busca a nivel de diseño, pasando por lo esperado en el ámbito de la ejecución, llegando inclusive, a lo que se pretende desde lo administrativo y la documentación específica, considerando especialmente la confirmación de logros obtenidos.

Esto implica también la necesidad de una mayor cercanía de la VAS a los proyectos desde su etapa de diseño, incluso antes de que lleguen a concretarse en un documento que tal vez no logre captar completamente lo que este pretende.

Ante ello, se rescata como positivo el hecho de que ya esto es una necesidad sentida por todas las partes; por un lado, los docentes solicitan más capacitación y apoyo y, por otro lado, sus asesores están sumamente interesados en ofrecer un acompañamiento mayor, más capacitación y presencia física y personal en todo el proceso, incluso *“desde que el docente tiene la idea del proyecto, a la VAS le interesa involucrarse con ello.”* (Entrevista Asesor 2 y Asesor 5, 2018). El problema es que, a pesar de su buena disposición, argumentan sobrecarga de trabajo: *“en extensión docente hacemos todo lo posible, y lo que se hace es lo que se debe hacer, pero la carga de trabajo a nivel de cantidad de proyectos y la carga administrativa que no corresponde, limitan el alcance de lo que se hace a nivel de lo sustantivo de la asesoría de proyectos”*. (Entrevista Asesor 1, 2018).

Una solución general que propone el equipo asesor entrevistado es que haya menos proyectos asignados y menos funciones administrativas que no corresponden, es decir, una reorganización interna que sea estratégica, revisando y renovando el perfil asesor.

²⁰ En la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad que se propone en el Capítulo V, se considera “variables” a las unidades principales que se deben atender en la práctica, a partir de lo que en la propuesta teórica, se trabaja como categorías. Entre ellas está la consideración de los de **los principios de acción social y sus eje**, como elementos fundamentales del diseño de un proyecto de este tipo.

Todo parece indicar que definitivamente el acercamiento personalizado podría solventar muchas de las dificultades que enfrentan los proyectos en cuanto a su diseño y gestión inicial (al menos en lo que le compete a la VAS); sin embargo, dado que la capacidad actual no parece ser suficiente para que esto ocurra, es necesario que se cuente al menos con algún instrumental básico de apoyo a manera de guía o tutorial sobre la construcción de elementos transformadores posibles o esperados para estos proyectos. La VAS tiene muchos años de experiencia acumulada sobre esto y de todos modos está llamada a orientar y resolver al respecto. Si se sabe que el SIPRES (actual sistema de documentación requerida a nivel institucional para inscripción de proyectos) no parece ser lo suficientemente atinente o claro para lo que aquí corresponde; se podría plantear institucionalmente su modificación, o bien, diseñar una guía paralela que contenga los elementos requeridos.

Finalizando con una respuesta directa al objetivo e interrogante de evaluación planteados, **se puede afirmar que no es posible asegurar la coherencia del diseño de los proyectos con respecto a la visión de acción social que tiene la VAS, debido fundamentalmente a que esta, no es suficientemente clara, lo que dificulta su consideración en términos de diseño de proyectos. Esto a su vez conduce a problemas de calidad en los diseños de los proyectos respecto cómo orientarlos hacia resultados acordes a un proyecto de Acción Social.**

Tal vez es justamente esto lo que induce a que los proyectos no logren con facilidad visualizar logros más allá de sus propias actividades; planteando entonces propósitos ambiguos y sumamente generales, lejos de presentarse como propuestas directamente enfocadas a generar resultados explícitos y evaluables, en pro del desarrollo de la Acción Social desde una clara visión UCR.

Esto es otra razón más, para considerar el desarrollo de una guía o tutorial claro al respecto (los materiales revisados en el Cuadro 1 funcionan como guías generales para introducir la construcción de proyectos, pero carecen de los aspectos aquí señalados). En esto también debería aportar el trabajo de *establecimiento de condiciones de evaluabilidad de los proyectos*, pues atañe directamente a la construcción de su planteamiento y diseño.

4. La eficacia de las condiciones de la gestión administrativa (diseño, ejecución y evaluación) de los proyectos ED:

4.1 ¿De qué manera los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente podrían favorecer el logro de resultados en la población meta?

Después de haber analizado el diseño de los proyectos, se continua ahora con la presentación y discusión de resultados asociados a su gestión (no confundir con “desarrollo de los proyectos”), lo cual corresponde de manera más directa a la VAS.

En este tema, partiendo de que la gestión administrativa se entiende como el “conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Hitt, 2006), uno de los hallazgos más claros de esta evaluación fue que es justamente en esta área donde se encuentran las mayores dificultades y los retos más frecuentes para lograr la atención óptima a los proyectos. En esto coinciden tanto los asesores de proyectos como los docentes y CAS encargados de proyectos específicos, aunque por distintas razones.

Ahora bien, con el propósito profundizar mejor en este tema y dar respuesta a la interrogante evaluativa en cuestión, se optó por analizar la información encontrada, **organizándola en tres niveles de gestión administrativa de los proyectos de ED desde la VAS**, considerando jerarquías, a saber: **elementos de gestión inmediata** (corresponde al marco de acción del equipo asesor), **elementos de gestión intermedia** (corresponde al marco de acción de jefaturas inmediatas o coordinaciones, particularmente analizando el papel de la persona Asesora General y de las CAS dadas sus responsabilidades formales y de oficio) y **elementos de gestión desde la toma de decisiones** (lo que le corresponde a la persona que ocupa la dirección de esta vicerrectoría, en calidad de autoridad máxima). Estas categorías surgen a partir de la información recabada y no pretenden ser exhaustivas, si no, facilitar el análisis de las condiciones de gestión de los proyectos, en distintos niveles, según lo encontrado.

4.1.1 Condiciones de los elementos de gestión inmediata de los proyectos de ED: el marco de acción del equipo asesor:

Como ya se trabajó en el apartado anterior, a los **asesores de proyectos** les corresponde la orientación, guía y acompañamiento de los proyectos de Acción Social (específicamente de EC en este caso), sin embargo, se han encontrado muchas dificultades para cumplir con ello.

Al indagar directamente con este equipo de trabajo sobre el por qué de sus dificultades, al igual que como lo comentaban en el caso de su apoyo a los diseños de los proyectos, lo primero que destacan es que la eficacia de su gestión se ve afectada por la sobrecarga de trabajo que enfrentan, caracterizada por tener demasiados proyectos a cargo y por asumir labores administrativas²¹ que no les corresponden o bien podría resolverse con apoyo de personal técnico.

Es valioso señalar que en este equipo hay preocupación y disposición por lograr *“estar más cerca de las Comisiones de Acción Social y personal docente, no tanto desde lo administrativo, sino más desde la asesoría como tal, propiciando vinculaciones entre proyectos, temas y modalidades y apoyos directos”* (Asesor de proyectos, Entrevista 1 y Entrevista 2), sin embargo, es algo poco viable cuando la carga de trabajo no lo permite: *“Tengo 54 proyectos y eso me limita para hacer más cosas, pero la disposición se tiene”* (Asesor de proyectos, Entrevistado 2). Además, a esto se le agrega el reclamo de que *“hay un plan de asesoría que no se cumple totalmente por la sobrecarga de trabajo”* (Asesor de proyectos, Entrevista 4). Aquí cabe mencionar que todas las personas entrevistadas mencionaron tener alrededor de 60 proyectos activos a cargo, lo cual consideran como una carga poco manejable y limitadora de su marco de acción.

Teniendo este panorama en cuenta, se indagaron propuestas, tanto con este equipo asesor como con los docentes y encargados de las CAS, sobre ¿Cómo podría entonces la VAS favorecer, desde su gestión, que los proyectos de extensión

²¹ Estas se detallaron en el apartado anterior, Cuadro 8: conjunto de actividades sustantivas que el equipo de asesor de proyectos considera deberían hacer con más frecuencia, en contraposición a otras actividades que realizan y consideran que no les corresponden.

docente *en ejecución* sean “buenos proyectos”?²²; esto con el fin de obtener las perspectivas tanto de a quienes les corresponde esta gestión inmediata, como de quienes la reciben.

Sus respuestas se resumen en de manera comparativa en el siguiente cuadro:

Cuadro 10: Sistematización comparativa entre lo que plantean CAS y docentes ejecutores y lo que plantea el equipo asesor de la VAS, a manera de propuestas de acciones para incidir en la mejora de los proyectos de ED en ejecución, desde la gestión misma que realiza la VAS.

Propuestas ofrecidas por CAS y Docentes	Propuestas ofrecidas por el equipo asesor de proyectos de la VAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las capacitaciones a los responsables de proyectos, así como a los miembros de las CAS (3). - Incrementar las asesorías a los responsables de proyectos, así como a los miembros de las CAS (3). 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los docentes o CAS conocen bien lo que hace la VAS, por lo que es importante capacitarlos más al respecto. - Crear un vínculo para propiciar la asistencia a las actividades de acción social que desarrollan en Sedes para aprovechar y atender dudas, orientar y apoyar. - Más cercanía durante la ejecución de los proyectos: de manera más física, con atención personalizada y específica <i>in situ</i>, contando con su debido instrumento. (3). - Contar con un plan de seguimiento de proyectos asociados a la naturaleza de cada uno (algunos proyectos requieren más acompañamiento que otros). - Tratar de coordinar incluso con otras unidades internas de la misma VAS, atendiendo en una misma visita: cuestiones de proyectos de extensión docente, de TCU, extensión cultural, de carácter administrativo, presupuestario, etc. Ir como equipo de la vicerrectoría (cuando se ha hecho, ha sido exitoso, pero no se suele replicar). - Impulsar el uso de una evaluación adecuada.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión y categorización de respuestas ofrecidas en los distintos cuestionarios aplicados, relativos a consultas sobre recomendaciones para la mejora de la gestión administrativas de los diseños de los proyectos.

Tal y como ha salido a relucir a lo largo de este trabajo, parece que las CAS se sienten muy solas y un poco desorientadas al atender los proyectos de acción social y es por esto que insisten en capacitaciones y más acompañamiento y es algo que el equipo asesor parece tener claro. De hecho, cuando se indagan los diferentes

²² Esto se plantea en relación directa con la interrogante de evaluación de este apartado. En el Capítulo I se indagó y ofreció la explicación de lo que para esta población se considera un “buen proyecto” (ver Figura 10).

elementos de la gestión de proyectos desde la VAS, uno que resulta clave para potenciar la calidad de los proyectos (que sean “buenos proyectos”²³) desde la VAS, **es asegurar el seguimiento y acompañamiento de estos mediante una cercanía real, caracterizada por visitas presenciales y el uso de instrumentos adecuados de evaluación (incluso en línea).**

Ahora bien, si el equipo asesor parece tener esto claro, ¿qué es lo que hace falta para que esto suceda? La respuesta inmediata puede ejemplificarse en el siguiente comentario de entrevista: *“Necesitamos un menor volumen de proyectos para aumentar la intensidad y alcance de las acciones que desarrollamos, como el acercarse a los proyectos de manera directa”* (Asesor de proyectos, Entrevista 5).

Este punto se tocó en el apartado anterior, referente al apoyo hacia los diseños de los proyectos, pero aquí remite directamente a la gestión general de eso y más. Al respecto, es importante destacar un trabajo de revisión de procesos que se realizó en el 2014-2015, a manera de trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial, titulado “Diseño de un sistema integral para el control y seguimiento de proyectos en la Sección de Extensión Docente, Vicerrectoría de Acción Social” (Quirós, Rodríguez, Vargas; 2015), donde se le proponía a la VAS, entre otras cosas, **una fórmula o guía para una óptima distribución de cargas**, la cual, según entrevista a la asesora general de proyectos (2019) “les ha ayudado a optimizar sus recursos y atención, por lo que sería bueno continuar su implementación, la cual se dio recientemente²⁴.

Esto precisamente viene a enfrentar un problema identificado desde el año 2012, cuando se comenzó a recargar unas unidades (internas de la VAS) más que otras, cuando al ingresar una nueva coordinadora de la Unidad de Proyectos, se propuso que era mejor distribuir asesores según modalidades con el fin de generar especialidad. *“El problema de esto es que la cantidad de proyectos por modalidad*

²³ Ver apartado de construcción de la lógica de intervención, para definición propia de “buenos proyectos”.

²⁴ Cabe señalar que eso implica un periodo de tiempo considerable (varios años) entre el momento en que se les planteó la propuesta y el momento en que finalmente se logró implementar.

es sumamente disímil, lo que implicaba un recargo de trabajo en unos más que otros” (Entrevista Asesora General, 2019).

Dado lo anterior, si bien la sobrecarga es un problema que requiere atención, dado el contexto presupuestario actual de la UCR y el las condiciones actuales de la VAS, es necesario indagar sobre propuestas alternativas a la disminución de la carga de trabajo o al aumento del personal. En este sentido, se encuentra que la revisión estratégica de las giras sería un buen comienzo: *“las giras son importantes, pero deben ser estratégicas (...), por la carga de trabajo es imposible hacerles visitas a todos los proyectos, pero por grupos o por áreas tal vez sea más factible”* (Asesor de proyectos, Entrevista 2). Además, comentan que *“se está revisando que todas las personas asesoras de la VAS trabajen como ‘asesores de acción social’ en general y no tan segmentado por modalidades, pues se recarga.”* (Asesor de proyectos, Entrevista 2). Cuando mencionan que las giras “sean estratégicas”, se refieren a que *“el seguimiento puede desarrollarse ya sea con visitas al proyecto (giras) o con reuniones con ejecutores, organizadas por temática o naturaleza”* (Asesor de proyectos, Entrevista 1 y Entrevista 2) para poder abarcar más proyectos en menos tiempo. Esto se vincula con lo que se analizó anteriormente para mejorar el trabajo con los diseños de proyectos: tratar de vincular distintas CAS e integrar distintos proyectos.

Ahora bien, el análisis realizado también conduce a reconocer que la preocupación de este equipo por acercarse y atender mejor los proyectos asignados, si bien es noble e importante, parece a su vez conducir, de manera contraproducente, a que se enfoquen en cuestiones de carácter más operativo cuando deberían enfocarse más en cuestiones de carácter estratégico. En otras palabras, parecen tratar de asumir lo que, por consiguiente, le correspondería asumir directamente a las CAS; con la guía, tutorial e instrumental orientador de parte de la VAS, claro está.

Esto se abordará en la sección siguiente, pues, en todo caso, para poner en práctica cualquiera de las propuestas mencionadas, se requiere del apoyo y respaldo de los mandos medios o jefaturas.

4.1.2 Condiciones de los elementos de gestión intermedia de los proyectos de ED: el marco de acción de los mandos medios y las demandas administrativas

Aunado a la gestión del equipo de asesores (que como ya se analizó en apartados anteriores, es de carácter más operativo y cercano a los proyectos), se deben tomar en cuenta también las solicitudes administrativas que provienen desde una jerarquía mayor, es decir, desde sus Coordinaciones directas o mandos medios de la VAS, así como el papel mismo que tienen las CAS en su calidad de comisión orientadora de estos procesos dentro de la Unidades Académicas (tal como se detalló en el apartado de antecedentes).

Cuando se **consulta a las CAS** sobre la *facilidad para cumplir* lo que la VAS solicita (información, documentación adicional, informes, entre otros.), antes, durante y después de finalizar el proyecto, en términos generales, afirman estar de acuerdo en que es sencillo una vez que ya lo han realizado varias veces. Por su parte, **las personas encargadas de los proyectos** ofrecieron opiniones encontradas; planteando en general que estas tareas inicialmente parecen de fácil cumplimiento, pero que, al momento de la revisión y devolución por parte de la VAS, se pone en evidencia que en realidad no se logró cumplir o comprender tan bien como se esperaba. De hecho, el punto donde más coinciden, tanto las CAS como el personal docente ejecutor, **es en cuanto a lo mal que se valora la facilidad y agilidad con que se cumplen y manejan los trámites formales y administrativos que se solicitan a manera de requisitos de inscripción y desarrollo de su proyecto.**

Aquí el hallazgo clave es que, al parecer, todo lo referente a trámites y documentación, parecen ser sencillos al inicio, a nivel teórico, pero al llevarlos a cabo siempre hay complicaciones y es donde surgen reclamos relacionados con que, finalmente, no se comprende qué era lo que se quería desde un inicio. Además, no son tan ágiles como deberían serlo.

Relacionado con esto, en lo que corresponde a **la comunicación con la VAS y la pertinencia y suficiencia del apoyo que se recibe por parte de las personas asesoras de esta vicerrectoría**, desde las CAS hay un reconocimiento positivo de

que “la VAS hace lo que puede”. Sin embargo, para los docentes, **la comunicación** (con asesores y con la vicerrectoría en general) no termina de ser clara o tan fluida como se quisiera. No obstante, este reclamo parece depender del proyecto, UA o cada caso específico. Asimismo, el apoyo recibido por parte de los asesores es valorado de manera distinta por los ejecutores, aparentemente también dependiendo del tipo de proyecto y la estabilidad del asesor. Por ejemplo, los ejecutores de proyectos del área de ciencias sociales destacan explícitamente el buen apoyo y comunicación que reciben de sus asesores y la VAS, no así es tan bien visto en las Sedes Regionales, las cuales más bien reclaman su ausencia. Lo que no queda claro para las CAS y ejecutores de proyectos es si este apoyo (lo reciban o no), depende del equipo asesor propiamente o de las directrices que da la VAS, pues no parece haber uniformidad o constancia al respecto.

La necesidad de “mejorar la comunicación” no parece ser algo nuevo, pues ya en el documento de “Sistematización de experiencias: Trabajo con comunidad, SED-VAS (2013)” (ver Cuadro 1, doc. 22), se indicaba que “la **comunicación** es un aspecto que debe ser considerado en los procesos de seguimiento y acompañamiento que se brinde a los proyectos desde el papel hasta en el campo.” (p. 24). Actualmente (seis años después), este sigue siendo punto importante por trabajar, según la población consultada.

A esto se le puede agregar que una de las mayores dificultades administrativas que se maneja desde la gestión media, es la complejidad particular que representa el gestionar los proyectos de vínculo externo por cuestiones de atención a normativas y presupuestos; algo ya detectado en la tesis mencionada en la sección anterior (Quirós, Rodríguez, Vargas; 2015) y muy en línea con lo mencionado en las entrevistas al equipo asesor. Este tipo de proyectos parecen requerir también, su propio tipo de asesoría o equipo asesor específico.

Dado lo anterior, cabe señalar que los procesos de gestión administrativa “deben servir para llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos” (Salgueiro, 2001) y, por lo tanto, no ser un obstáculo que los limite. Si el trabajo del equipo asesor en la práctica no parece ser suficiente o adecuado para lo que se requiere,

ni los trámites administrativos parecen ser tan eficientes y efectivos como deberían, es necesario que la Coordinación y demás autoridades asociadas intervengan.

En general, las situaciones antes descritas requieren ser atendidas por las jefaturas, coordinaciones o mandos medios, cercanos al trabajo del equipo asesor (gestión inmediata), pues al final, lo que se solicita a los proyectos y sus ejecutores de manera formal y oficial, es algo que proviene de los liderazgos de la vicerrectoría; así como las directrices respectivas a los alcances y limitaciones del acompañamiento que deben realizar las personas asesoras. Si bien hay cuestiones de carácter normativo universitario (por ejemplo, cuestiones presupuestarias, distribución de cargas, entre otras); lo que corresponde específicamente a la constitución y ordenanza de los proyectos y sus características, es competencia directa de esta vicerrectoría.

4.1.3 Las Comisiones de Acción Social y sus funciones como actores clave de la gestión intermedia de los proyectos de ED

Continuando con el análisis de la gestión intermedia de los proyectos, también resulta pertinente valorar el trabajo de las CAS desde esta óptica, pues de alguna manera, fungen como nexo entre la VAS y la Unidad Académica; donde se esperaría una línea de mando (a nivel de solicitudes, cuestionamientos, apoyos y respuestas) coherente y mutuamente respaldada.

En ese sentido, parece que el liderazgo de las Comisiones de Acción Social requiere pronta atención. En lo discutido a lo largo de estos apartados, se puede entrever que las CAS parecen estar al mismo nivel que los docentes encargados de proyectos en cuanto a dudas, preocupaciones y necesidades (de orientación, capacitación, acompañamiento); cuando en realidad se esperaría ver reflejado un mayor empoderamiento por parte de estas.

Esto se indagó a lo interno de las propias CAS, consultándoles desde su propia perspectiva, con cuáles fortalezas cuentan y cuáles dificultades enfrentan para desarrollar sus funciones y lograr favorecer que los proyectos de extensión docente alcancen sus objetivos. El siguiente cuadro resume sus respuestas.

Cuadro 11: Resumen de fortalezas de las CAS y dificultades que enfrentan, para lograr favorecer que los proyectos de ED alcancen sus objetivos.

Fortalezas con las que cuentan CAS	Dificultades que enfrentan las CAS
<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al avance del proyecto (2). - Compromiso (2). - Experiencia (2). - El acompañamiento personalizado. - Las capacitaciones brindadas. - Criticidad. - Responsabilidad. - Revisión detallada de las propuestas. - Atención a los profesores. - Agilidad en los procesos administrativos para revisiones y aprobaciones de proyectos e informes. - Trabajo interdisciplinario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos económicos: a) viáticos para supervisar de manera más personalizada la labor de algunos proyectos, lo cual es importante para generar recomendaciones más reales basadas en la vivencia de experiencias y no solo en lo que un informe dice (3); b) para colaboración de horas estudiante a los proyectos (2); c) dado que solo la persona coordinadora tiene carga académica asignada, entonces se ve obligada a asumir la mayor responsabilidad para no recargar el trabajo de las personas que no tienen carga (2). - La falta de sistematización de la VAS en lo que se espera de los proyectos afectan directamente a los mismos. - Atender con prontitud la lectura de los documentos. - Tramitología excesiva. - Falta de legitimidad: durante la ejecución de los proyectos, solo tienen un papel recomendativo, es decir, queda a criterio de la persona responsable asumir o no las sugerencias. - Compromiso de los miembros de la Comisión y tiempo. - Entrega a tiempo de inscripción e informes de proyectos por parte de los profesores responsables. - Los tiempos institucionales para presentar los informes (usualmente los informes deben pedirse a principios de noviembre para que esté finalizado el proceso en tiempo, lo que provoca que actividades desarrolladas a finales de noviembre y en diciembre no puedan ser reflejadas en el cumplimiento de los objetivos).

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de los cuestionarios aplicados a las CAS. Como se mencionó antes los números entre paréntesis reflejan frecuencia de mención.

Como se logra apreciar en el cuadro anterior, las CAS se ven a sí mismas como entidades comprometidas y responsables de asegurar el adecuado desarrollo de proyectos que tienen a cargo, tienen experiencia acumulada, criticidad y se preocupan por apoyar a los ejecutores de proyectos con los trámites administrativos correspondiente, al tiempo que brindan un acompañamiento muy cercano a los proyectos en pro de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo evaluativo no cuenta con suficiente evidencia para corroborar o contrarrestar esta auto-percepción (pues no era parte de sus objetivos); sin

embargo, es posible confirmar que si todo lo anterior se cumpliera, no se tendrían tantas dificultades en el diseño y ejecución de los proyectos como se ha venido señalando en el presente trabajo, considerando incluso lo indicado por el equipo docente.

Por otro lado, de entre sus dificultades para cumplir los objetivos de sus proyectos, **si bien tienen que ver con situaciones propias, como lo es la falta de presupuesto y personal, mucho tiene que ver también con la falta de cercanía y capacitaciones por parte de la VAS, así como la falta de claridad en qué es lo que se espera de sus proyectos y las complicaciones de su tramitología.** Estos dos últimos aspectos son algo que salen constantemente a colación.

Otro hallazgo por destacar, es tras analizar estas propuestas, **se puede apreciar que todo aquello que las CAS destacan como fortalezas propias a nivel de gestión de sus proyectos, coincide con aquello que le solicitan o demandan a la VAS misma, hacia ellos.**

En medio de esta situación, es oportuno destacar que la VAS tiene dentro de sus funciones²⁵, la responsabilidad de asesorar a las CAS, y estas a su vez, son las encargadas de la supervisión y sistematización de los proyectos, entre otros. De hecho, de acuerdo a la Resolución VD-R-9927-2017, a las CAS les corresponde, de entre otras responsabilidades (puntos c, d, e²⁶):

- Organizar, coordinar y evaluar las actividades de acción social, mediante la confección y ejecución de un plan integral o plan de trabajo, acorde con el Plan Estratégico de la Unidad Académica.
- Promover espacios académicos de encuentro, sistematización y divulgación de experiencias y lecciones aprendidas de los programas, proyectos y actividades de acción social.

²⁵ Formulario para el análisis de puestos general, Documento 16, Cuadro 1

²⁶ El detalle completo de funciones y responsabilidades según la resolución VD-R-9927-2017, de puede encontrar en el Capítulo 1, apartado 2.6 del presente documento.

- Verificar que los programas, proyectos y actividades que se ejecutan, estén en concordancia con los principios y propósitos universitarios, las políticas de la Acción Social, las necesidades del país, el plan estratégico de la Unidad Operativa, demandas y necesidades planteadas en los procesos de autoevaluación y acreditación de esta.

De acuerdo con la evidencia presentada a lo largo de este capítulo, esto no parece estarse cumpliendo a cabalidad. Por el contrario, se identifican claros reclamos desde las CAS hacia la VAS relativos a la falta de apoyo en este sentido, por ejemplo: *“en realidad, la relación con la VAS es mínima y cuando se da es demasiado rígida”* (respuesta tomada de cuestionario aplicado a personal de las CAS); además se le deposita toda la responsabilidad a esta entidad.

Mientras tanto, la VAS, por su lado, desde la asesoría no parece lograr empoderar o asegurar que las CAS puedan operar, como les corresponde, con la suficiente confianza y eficiencia. De ahí que las CAS, reconociendo algunas áreas de mejora, son insistentes en solicitar capacitación al respecto, lo cual parece ser una “demanda insatisfecha”.

Es posible afirmar que si esto funcionara tal cual lo establece la resolución VD-R-9927-2017, el equipo asesor de la VAS podría tener menos sobrecarga y en la práctica, se tendrían mayores acciones de seguimiento, sistematización y evaluación de los proyectos, tal como lo plantearon en el Cuadro 8. Esto también se podría potenciar con el uso de un buen sistema de información conjunto, que favorezca la comprensión de la actividad del proyecto desde las CAS y la VAS.

4.1.4 Condiciones de los elementos de gestión (alta) desde la toma de decisiones: el marco de acción de la persona vicerrectora:

Finalmente, revisando situaciones que le competen al nivel más alto de la gestión administrativa, se encuentran oportunidades de acción y toma de decisiones que podrían afectar positivamente la calidad de los proyectos y sus procesos asociados.

En los cuestionarios se destaca el involucramiento activo de las CAS con los docentes y no así el involucramiento de la VAS con las CAS, es decir, éstas últimas

no reciben el apoyo que esperan de la propia VAS, en términos, no solo de asesoría, sino en cuestiones presupuestarias, aprobaciones y distintos trámites.

Esto ya tiene que ver con decisiones y ajustes de parte de las autoridades principales, es decir, esto requiere línea orientadora desde la vicerrectoría hacia el equipo de asesores, respecto a cómo debe atenderse a las CAS, implicando, además, directrices respecto a cómo debería ser llevado el monitoreo y acompañamiento de los proyectos, tomando en cuenta las propuestas de este mismo equipo.

Tomando como referente las experiencias de otras entidades dentro de la misma UCR, sería estratégico que la VAS asumiera de manera sistemática la evaluación *ex-ante* de todos los proyectos (a nivel de diseño y líneas base), una evaluación *concurrente* (sumativa o de proceso) en momentos estratégicos de los proyectos según su naturaleza, alcance pretendido, plazo designado; y finalmente una evaluación final o *ex-post* de productos y resultados. Para estas dos últimas evaluaciones se valdría del monitoreo que les corresponde hacer a las CAS, como insumo principal, y en lo que respecta a la evaluación *ex-ante*, podría apoyarse de manera complementaria en la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad que se propone en el presente trabajo evaluativo, no como instrumento de evaluación diagnóstica (pues no lo es), pero sí como uno de los insumos principales para apoyar esa evaluación.

Al respecto, es necesario recordar que la VAS cuenta con su propio plan estratégico, y estas acciones aquí mencionadas, son congruentes con lo que de todos modos ya se había planteado la VAS como compromisos para este quinquenio que recién termina. Esto, en conjunto con los compromisos presupuestarios y su distribución, el apoyo al cumplimiento de metas institucionales todavía vigentes y el acatamiento de la misión y visión de la VAS en general, todo enfocado en lo que compete al desarrollo efectivo de proyectos de ED; son elementos por analizarse desde la alta gerencia, es decir, por las personas tomadoras de decisiones. El equipo asesor no puede apoyarse en improvisaciones o estrategias provenientes de la “buena voluntad”, cuando se enfrentan a un contexto que les limita su marco de acción.

Contexto mismo que podría ser optimizado por decisiones estratégicas provenientes de la Dirección.

Y justamente relacionado con las decisiones tomadas por la Dirección, desde las CAS y docentes ejecutores, se encontraron críticas a los cambios internos de la estructura la de la VAS, los cuales se consideraron problemáticos (por ejemplo: *“Creo que se han realizados demasiados cambios a lo interno de la VAS - reingeniería- que en lugar de mejorar han entorpecido la dinámica de la acción social...”* -comentario extraído de respuesta a cuestionario), y además se les acusa de tener una tramitología excesiva que debe revisarse pues no favorece el desarrollo sustantivo de los proyectos; además de no contar con el debido instrumental de evaluación.

Como posible medida para trabajar este punto, es pertinente recordar que la VAS cuenta con un sistema de información muy completo (Bitè) que debería servirles de soporte para el monitoreo y seguimiento de los proyectos, cuya operatividad bien podría ser potenciada por decisiones y estrategias que provengan desde la Dirección de la Vicerrectoría. En las consultas realizadas esto no fue algo que resaltara como de particular apoyo o aprovechamiento, sin embargo, sería valioso revisarlo en función del uso que se le da actualmente y el que se le podría dar con miras a apoyar el desarrollo de las asesorías.

En todo caso, todo esto corresponde a elementos asociados a las directrices operativas de acción social 1.2 y 1.3, planteadas como respuestas desde la VAS, hacia las políticas institucionales de la UCR, en su Eje I. Asimismo, es menester de la dirección de la Vicerrectoría velar porque esto se cumpla, particularmente cuando son compromisos adquiridos que tienen efecto directo sobre el desarrollo inmediato de la acción social, como lo enunciado en sus punto 2.1.1.1, 2.3.2.1, 2.3.5.3. 2.3.6.2 y 4.1.1 (ver anexo 3).

4.1.5 Algunas propuestas identificadas para mejorar las condiciones de los elementos de gestión intermedia:

Ante toda la situación antes descrita, se buscaron propuestas críticas y reflexivas que pudieran enfrentar todo este panorama, revisando *qué es lo que se requiere para atender mejor, desde la gestión administrativa, las necesidades de los proyectos y asegurar así sus objetivos*, así como indagando sobre posibles *estrategias* que puedan contribuir a que sus proyectos *sean evaluados en términos de objetivos y logro de resultados*. Para ello se le “dio voz” a los mismos actores responsables y comparándola y analizándola con información recopilada.

Las respuestas de las CAS se analizaron y organizaron en dos grandes grupos: **nivel interno** (cuestiones asociadas a ellos o de directa gestión de las CAS) y en **nivel externo** (cuestiones referidas directamente a la intervención de la VAS). Cabe destacar, que incluso para las cuestiones de nivel interno, se apela a una posible injerencia de la VAS al respecto.

Cuadro 12: Planteamientos y propuestas de las CAS para mejorar la gestión de los proyectos en función de atender mejor las necesidades de estos y asegurarles una evaluación en términos de productos y resultados.

Aspecto revisado en búsqueda de mejora	Planteamientos y propuestas a nivel interno	Planteamientos y propuestas a nivel externo
Requerimientos de las CAS para poder responder mejor a las necesidades de los proyectos de extensión docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesores que comprendan la importancia de la Acción Social - Revisar como unidad académica, las líneas de extensión docente que se están trabajando y considerando que la educación permanente es la principal, concatenar acciones desde preescolar hasta docencia universitaria, uniendo esfuerzos y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Más capacitación. - Acercamiento más personalizado y acorde a su “realidad”. - Tener un solo asesor para la unidad facilitaría las cosas ya que esa persona se haría experto en nuestra área y los aportes serían mas específicos y personalizados. - Apoyo de asistentes. - Mayor carga para atender adecuadamente a los proyectos que les corresponden. - Talleres y actividades de capacitación y realimentación.
Estrategias para asegurar en las CAS que los	<ul style="list-style-type: none"> - Se han autogestionado capacitaciones internas y buscado opciones para saber más y mejor 	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio de la aplicación de buenos instrumentos de evaluación.

proyectos de extensión docente sean evaluados en términos de objetivos y logro de resultados	sobre como evaluarlos y lograr una realimentación más certera a los proyectos. - Dándole seguimiento a los mismos - Aplicar un instrumento al finalizar actividades. - Elaborando una rúbrica evaluativa de los informes de resultados. - Compromiso de la CAS	-
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas ofrecidas en los cuestionarios.

Complementario a las situaciones de gestión antes mencionadas, se recopilaron también **propuestas para mejorar la comunicación y el tipo de apoyo que se brinda.**

Cuadro 13: Compilación de propuestas para mejorar la relación entre las distintas CAS y la VAS en términos de comunicación y apoyo en pro del desarrollo de los proyectos de extensión docente, según si se consideran de acción interna (por manejar en las CAS) o externa (por manejar con la VAS)

Planteamiento y propuestas a nivel interno (por manejar en las CAS)	Planteamiento y propuestas a nivel externo (por manejar con la VAS)
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los vínculos activos - Organizando actividades internas conjuntas donde participen proyectos de todas las CAS, es decir, actividades de diálogo institucional interno para conocer lo que se hace desde cada una y unir esfuerzos a través de trabajos conjuntos y alianzas entre proyectos de distintas CAS. - Mayor interacción entre proyectos internos. - Trabajar directamente sobre la poca relación y apoyo entre las CAS de las diversas Escuelas (2), algo que deben gestionar las mismas CAS, pero desde una intervención inicial de la VAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una reunión entre CAS de áreas afines identificando semejanzas, diferencias y oportunidades de vinculación (3). - Las personas se deben de conocer y encontrar puntos en común, de lo contrario no es posible trabajar en conjunto (particularmente en proyectos de vínculo externo, compartiendo con gente con más o menos experiencia). - Generar encuentros convocados y coordinados desde la VAS para compartir experiencias (2). - Sería oportuno, facilitar desde la VAS algún proceso de formación para los equipos que conforman las CAS. - Desde la VAS, mediante actividades de integración o mesas de discusión que permitan interacción. - Ofrecer contacto mensual.

Fuente: elaboración propia a partir de respuestas a cuestionarios aplicados a las CAS.

Complementario a las propuestas anteriores, también se rescataron sugerencias en términos de mejorar: el *proceso y mecanismos de acompañamiento* brindado y lo referente a *trámites y documentación* solicitados ya que todo esto repercute directamente en la calidad de cumplimiento desde su gestión.

A manera de resumen, se ofrece el siguiente cuadro:

Cuadro 14: Recomendaciones para la VAS en términos de procesos de acompañamiento y tramitología, ordenados según frecuencia de importancia.

Procesos clave de Gestión de la VAS	Propuestas ofrecidas por CAS y Docentes para favorecer procesos
Mecanismos de Acompañamiento a los proyectos por parte del su equipo asesor	<ul style="list-style-type: none"> - Más cercanía y acompañamiento del proyecto por parte de los asesores, incluso participando de reuniones de las CAS (6). - Atender las consultas por correo o teléfono de manera más eficiente y oportuna (4). - Reuniones periódicas, particularmente en las Sedes Regionales que es donde menos se visita (4). - Contar con mayor recurso humano - Menos proyectos por asesor en pro de que haya más visitas. - Estabilidad: Mantener a un mismo asesor por Unidad Académica para que pueda realmente familiarizarse con el contexto específico (6). - Mayor claridad y capacitación específica sobre cómo se espera que se gestionan estos proyectos.
Facilitación de trámites y documentación solicitadas	<ul style="list-style-type: none"> - Más capacitaciones sobre qué y cómo hacerlo (2). - Asegurar que las solicitudes sean oportunas y con suficiente tiempo (2). - Formularios más intuitivos y comprensibles (se agradece el haber habilitado la adición de anexos digitales al informe, se prefiere todo completamente digital, salvo que esto implica la digitalización de algo solicitado precisamente como físico). (2) - Más recordatorios. - Simplificar las solicitudes y tener al día la normativa universitaria y nacional. - Flexibilizar los procesos, las boletas de inscripción (por ej. que si un curso ya se ha impartido, no requiera nuevamente la realizar la inscripción). - Actualización respecto a solicitudes de CONARE. - Enlistar los documentos o materiales de apoyo que son de importancia para la VAS y así incluirlos en los informes anuales. - Acelerar los procesos de elaboración de certificados (a veces tardan más de un mes en contar con su firma).

Fuente: elaboración propia a partir de respuestas ofrecidas en los cuestionarios aplicados.

De esas recomendaciones se puede destacar, como hallazgo, **la clara importancia que tiene para el correcto desarrollo de los proyectos, contar con un**

acompañamiento más especializado y adecuado por parte del equipo asesor, el cual se debe caracterizar por: estabilidad (menos cambios en la asignación del personal asesor de manera que se pueda favorecer la familiaridad con temas y áreas específicas -y su lenguaje-, comprensión del proyecto y sus necesidades, vínculos establecidos y comunicación, evaluación y seguimiento), eficiencia en el tiempo y forma de respuesta (más oportunas, orientadoras y directas) y cercanía con el proyecto, entendiendo por esta al conocimiento profundo de lo que implica el proyecto y de la Unidad Académica que lo propone, así como una visita más periódica (particularmente en el caso de las Sedes Regionales). Asimismo, la simplificación y agilización de trámites debe ser una prioridad para la VAS, en pro de potenciar y no obstaculizar, el avance de los proyectos. Sobre esto es importante destacar que también hubo muchas menciones positivas respecto a la comunicación que se tiene con los asesores de proyectos actuales, sin embargo, esto va de la mano con la preocupación de que en cualquier momento se les cambie.

Además, de lo rescatado en los cuadros anteriores, es notable que aun se requiere mayor acercamiento del equipo asesor de proyectos con las CAS, pero desde una lógica estratégica orientadora, más que operativa; la cual se vería muy favorecida con el desarrollo de guías o tutoriales bien enfocados en atender sus necesidades. Para ello, la *propuesta de establecimiento de condiciones de estabilidad*, que se plantea como producto de esta evaluación, puede aportar mucho en esa línea, ya que vendría a establecer de manera explícita, que se espera de cada proyecto de ED y, por lo tanto, orientando a las CAS con mayor claridad (al menos en lo que compete al diseño de proyectos).

Un hallazgo por omisión acá, es que **no hay mención a propuestas o preocupaciones por fortalecer el vínculo de la acción social con la docencia e investigación propias de sus áreas, cuando ya se ha detectado desde la revisión de los diseños de los proyectos, que esto es un área de mejora; pese a que los ejecutores mismos, no logren identificarla como tal.**

La Vicerrectoría de Acción Social, parece estar consciente de toda esta situación²⁷ y en apoyo a las Políticas Universitarias 2016-2020 (2015), definió varias directrices operativas, demostrando compromiso e intencionalidad al respecto. De entre estas, se destacan algunas que se consideran clave:

- **Directriz 1.2:** Impulsar en las Unidades Académicas un proyecto que responda integralmente a **la articulación de las actividades sustantivas de la Universidad**, con el propósito de realizar la acción social con prioridad en el vínculo con los sectores más vulnerables de la sociedad.
- **Directriz 1.3:** Promover estrategias y metodologías de reflexión académica en torno a los procesos de acción social, para fortalecer las **capacidades de sistematización de los proyectos con el fin de incentivar distintas formas de publicación y divulgación de los resultados** de esta actividad entre la comunidad universitaria y la sociedad civil.
- **Directriz 2.2.1.2:** Promover actividades y proyectos de Acción Social de manera **que incidan en la formulación de planes de estudios de carácter inter, multi y transdisciplinarios**
- **Directriz 4.5.1:** Propiciará el desarrollo de **proyectos de Acción Social, cuya pertinencia responda a las necesidades regionales** y, acreciente a su vez, las competencias de las sedes y recintos, de manera que contribuya al desarrollo local.

En términos generales, trabajar con directrices como estas responde precisamente a una labor de carácter más estratégico y es a lo que se apunta con los hallazgos resultantes de la discusión de los tres niveles de gestión destacados en las secciones anteriores. **Atender esto es mucho más importante y urgente que la preocupación por la cantidad de giras o capacitaciones por hacer, pues resolver esas directrices (carácter estratégico), incidirían a su vez, en las cuestiones más cotidianas (carácter operativo).**

²⁷ Como se demostró en apartados iniciales, esta no es una situación nueva.

Y en esta misma línea de consideraciones más estratégicas que operativas, el equipo asesor bien podría facilitar mecanismos de apoyo que no necesariamente impliquen asumir la situación directamente, sino más bien, generar vínculos con otros actores que estén más calificados para apoyar con experticias específicas; por ejemplo, la vinculación (o eventual contratación por parte de la UA) de personas especializadas en currículo o en investigación para fortalecer la docencia en sus carreras de manera, buscando vincular mejor la acción social y su plan de estudios. Por otro lado, se podría considerar también la eventual contratación (o establecimiento de convenios) de profesionales con formación específica en desarrollo de capacidades y experiencia en el área, para que contribuyan al fortalecimiento de la acción social desde las mismas unidades académicas y al diseño y evaluación de proyectos. Esto, tomando en cuenta que el equipo asesor no puede asumir una tarea tan grande al respecto y tal vez, tampoco tenga por que asumirla solo.

4.2 Síntesis evaluativa: Valoración de la gestión (en los tres niveles descritos) de los proyectos de Extensión Docente a partir de la identificación de su eficacia para la facilitación de sus resultados.

Tal y como se planteaba al inicio del apartado, la gestión administrativa corresponde al “conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Hitt, 2006); donde precisamente se aprecia, que la VAS no está logrando una adecuada gestión administrativa. No obstante, se rescata la disposición del equipo asesor para que esto mejore.

Es necesario tener en cuenta que las diversas situaciones asociadas a los distintos niveles de gestión antes descritos, requieren, por consiguiente, distintos niveles de acción (decisiones, desarrollo de elementos -instrumentos, estrategias-, valoración de los alcances de los procesos actuales, innovación, entre otros); sin embargo, se deben administrar de la mejor manera asegurando la coherencia e integración de estos niveles de gestión, considerando que la *administración* implica un proceso de

“planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004).

En este contexto, el trabajo de las jefaturas, coordinaciones o mandos medios resulta protagónico, pues son quienes orientarían y llamarían la atención hacia el debido cumplimiento de lo ya establecido normativamente. Tienen además la potestad de orientar a los docentes (en el caso de las CAS) y a los asesores de proyectos (en el caso de la Asesora General) hacia un mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de expectativas en beneficio de los proyectos como tal. Todo esto implica una necesaria coordinación interna a nivel de visión del trabajo esperado, donde desde las autoridades de gestión media (directamente lo que le compete y a su vez elevando aquello que supera su nivel de gestión), se asegure la concordancia entre lo que cada parte realice, decida, ofrezca y restrinja, todo en el marco de la gestión de proyectos, desde la VAS.

Esto remite de nuevo a la revisión y delimitación del rol del asesor, como se analizó antes. Esto se respalda por el trabajo de Gonzáles y Castro (2017), rescatado en el Cuadro 1 (documento 15); donde tras el análisis de los procesos de seguimiento en la Sección de Extensión Docente, se propone dentro de sus principales conclusiones que: no es suficiente solo estudiar y fortalecer el seguimiento, sino que “es necesario repensar en profundidad el rol del asesor de proyectos, competencias y aportes potenciales”, esto en función de fortalecer el desarrollo de los proyectos y promover asesorías más pertinentes; algo que a la fecha, parece seguir siendo un importante pendiente. Si bien el equipo asesor puede hacer sus propias adecuaciones, hay cuestiones que requieren directrices jerárquicas.

Finalmente, a partir de todo lo analizado en este apartado, se puede inferir que para mejorar la *calidad* de la gestión de los proyectos desde la VAS, es necesario mejorar la *calidad* del acompañamiento que se hace de estos desde aquí; lo cual influirá a su vez, en la *calidad* de los proyectos *per se*. Esto, integrándolo con lo discutido en el apartado anterior, se traduce en que mejorar la gestión de los proyectos implica la urgencia de asegurar un buen diseño de proyectos (objetivos claros orientados hacia resultados y no productos, que partan de un diagnóstico real del problema o

necesidades de la población por atender, planteando acciones y actividades estratégicas e interconectadas entre sí), repensar la asesoría que ofrece la VAS (qué se hace, cómo se hace, cada cuánto se hace), y mejorar las condiciones generales de implementación que le competen (comunicación, tramitología, documentación, instrumentos). Todo esto, debidamente complementado transversalmente por el desarrollo de una evaluación formal del cumplimiento de objetivos y el refuerzo constante del cumplimiento de las políticas de acción social de la VAS, orientando a los proyectos hacia el propósito transformador que deberían tener.

Y para que todo esto suceda, es necesaria la intervención y dirección directa de quien ocupa la dirección de la Vicerrectoría de Acción Social.

5. La calidad de los alcances y limitaciones del instrumental técnico de evaluación:

5.1 ¿Cuáles son los alcances y limitaciones del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS?

Tras el análisis de las diversas respuestas relacionadas con este tema ofrecidas por las poblaciones consultadas, es posible afirmar que existe un consenso implícito entre todas ellas respecto a que **evaluar formalmente los proyectos es importante y necesario**. Aún así, esto no parece estarse haciendo realmente o al menos, de la forma adecuada y es sobre esto que se profundizará a continuación.

5.1.1 La importancia de la evaluación de los proyectos de ED.

Ninguna de las poblaciones consultadas cuestiona la importancia de la evaluación, por el contrario, reconocen incluso su necesidad. Por su parte, la población docente y de las CAS coinciden que si no se evaluara: *“no se podría tener control del uso de recursos”, “no se sabría cómo mejorar adaptar o cambiar el proyecto”* y *“no se podría conocer si los proyectos han cumplido o no con sus metas”* (estas frases literales resumen el conjunto de expresiones ofrecidas en los cuestionarios aplicados).

El equipo asesor, a su vez, coincide en la importancia de la evaluación como mecanismo base para la toma de decisiones, así como de aseguramiento del cumplimiento de objetivos y, por lo tanto, confirmación del desarrollo real de la Acción Social en la UCR. Sin embargo, aunado a ello, **está la demanda de que se evalúe correctamente**, lo cual parece ser la preocupación principal. Esto se puede ejemplificar claramente con una de las respuestas literales de los cuestionarios, donde al consultar *“¿Qué pasaría si no se evaluaran estos proyectos de extensión docente?”*, se obtuvo: *“No pasaría nada, ya que las evaluaciones que le envían a una como coordinadora son muy “machoteras”* (respuesta tomada de cuestionario aplicado a docentes). A lo largo de todo lo analizado, esto refleja una queja general y constante respecto a la forma en que se evalúa o bien, los instrumentos que se utilizan (o no) para ello.

5.1.2 El panorama general respecto la evaluación de los proyectos de ED y su principal obstáculo: el instrumental de evaluación.

En lo que corresponde a la evaluación de proyectos de ED, parece existir una gran diferencia entre el tipo de evaluación y de realimentación que se hace desde las CAS hacia los docentes (lo cual se destaca como *pertinente*), a diferencia de lo que se maneja directamente desde la VAS hacia las CAS, pues es más considerado como algo de “cumplimientos” y por lo tanto insuficiente (también vinculado a la falta de “cercanía” de la VAS con las CAS, según estos últimos).

Como ya se ha mencionado, el equipo asesor está dispuesto a aumentar la cercanía y las giras, sin embargo, en términos propiamente de evaluación, reconocen como problema que, aunque hicieran más giras, no poseen actualmente la instrumentación requerida para valorar el trabajo como tal, solo para registrar lo que observan en el lugar. Esto quiere decir que no cuentan con algo que les permita una evaluación en función de sus objetivos.

Este se hallazgo se puede ejemplificar (a manera de respaldo también) con la siguiente integración de respuestas ofrecidas por distintas personas asesoras entrevistadas:

Figura 14: Reconstrucción del problema principal asociado al desarrollo de giras y falta de instrumental de evaluación, basado en las respuestas de entrevistas al personal asesor de proyectos

Se pueden hacer visitas, pero no tenemos un instrumento de evaluación para ese proyecto, nada concretamente definido, si no que queda a criterio del asesor, lo que reporta y que no. (Asesor de proyectos, Entrevista 4). Cuando hacemos giras nos muestran lo que tienen, lo que se ha hecho y nos destacan sus demandas. (Asesor de proyectos, Entrevista 1). El informe de gira que llenamos es muy general y no tiene machote, es decir, cada asesor reporta lo que hizo y revisó. (Asesor de proyectos, Entrevista 4). Se requiere un instrumento para ello. (Asesor de proyectos, Entrevista 2). Hubo una guía específica de observación para las asesorías, pero se dejó de usar porque no alcanzaba el tiempo para llenarla posteriormente. Se recargaba con el informe de seguimiento y se fue perdiendo la práctica. (Asesor de proyectos, Entrevista 1). Ahora no hay una guía específica sobre qué debería hacerse en las visitas y hace falta. (Asesor de proyectos, Entrevista 5). De hecho, actualmente ya ni tan siquiera lleno un informe porque no sé qué voy a llenar. (Asesor de proyectos, Entrevista 3).

Esto se vincula a los hallazgos del apartado anterior con respecto a la gestión de las autoridades, pues si bien esta situación atañe al equipo asesor, su atención o solución trasciende su competencia, pues, requiere de directrices, planteamientos y pautas claras desde la dirección de la Vicerrectoría.

Lo anterior significa que en la medida en que no exista alguna directriz explícita, por parte de quien ocupa el puesto de la vicerrectoría, de que los proyectos de ED deben ser evaluados en términos de objetivos y resultados de acción social, oficializando un instrumental y estrategia al respecto; difícilmente será posible realizar algo que vaya más allá del informe del cumplimiento que se tiene actualmente, pues antes de cumplir con cualquier tarea complementaria, es necesario atender lo oficialmente normado (la evaluación de objetivos y logros propiamente dicha, actualmente no entra en esto).

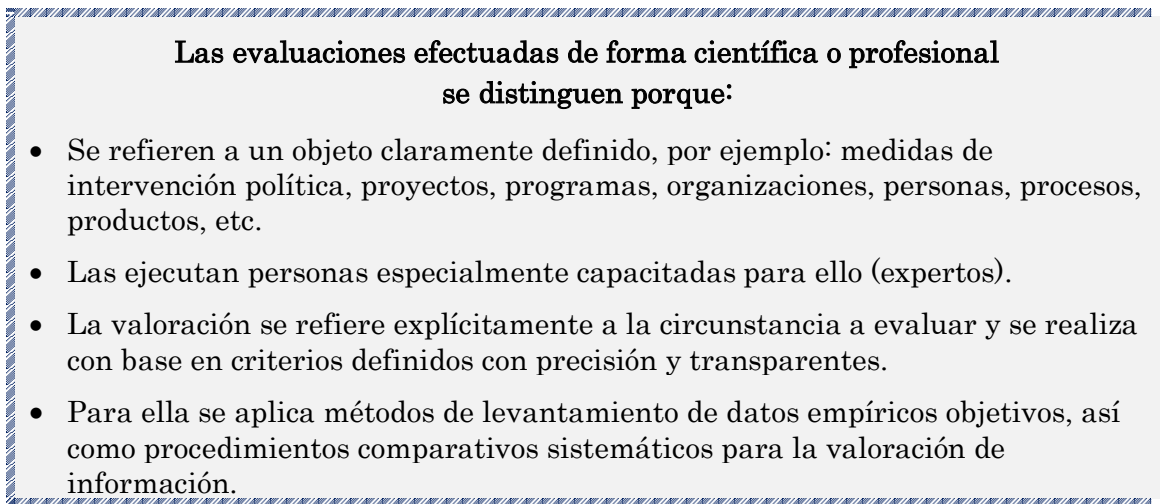
5.1.3 El instrumental de evaluación de proyectos con el que cuenta la VAS: una valoración teórica y técnico-metodológica

Tras revisar el diverso instrumental que utiliza la Vicerrectoría de Acción Social como evaluación o informe final de proyectos de acción social, una “Guía conceptual para la elaboración de informes de proyectos de Acción Social” (Anexo 4) y un formulario que funciona como “Instrumento para el seguimiento a proyectos” (Anexo 5) y la Matriz de análisis de proyectos (Anexo 6), se encuentra que, en efecto, es un instrumental más orientado a la revisión de actividades, confirmación de cumplimiento de responsabilidades y descripción de detalles generales del proyecto realizado, que a una evaluación propiamente dicha y como ya se describió en apartados anteriores. No obstante, este documento de matriz de análisis, tiene componentes muy valiosos de ser rescatados y tomados en cuenta para la práctica actual, incluso complementario a la propuesta de condiciones de evaluabilidad.

El problema es todo esto resulta de la reflexión personal de la persona docente a cargo del proyecto y no necesariamente mediante el desarrollo de un proceso sistemático de recopilación de evidencias para respaldar argumentativamente el juicio valorativo; mucho menos considerando una mirada externa.

De acuerdo con Stockmann (2011), las evaluaciones efectuadas científica o profesionalmente, tienen características particulares que las distinguen, como se resalta en la siguiente figura:

Figura 15: Características que distinguen a evaluaciones efectuadas científica o profesionalmente, según Stockmann (2011, p. 19):



Cabe destacar que es precisamente este tipo de evaluaciones las que se pueden considerar como “formales” y que, por lo tanto, deben priorizarse. Son estas las que “deberían tomarse como base para la toma de decisiones en la función pública, por ejemplo, (...) acerca el mejoramiento de programas o incluso de la selección y priorización de medidas a ejecutar” (Stockmann, 2011, p. 19).

Basado en todo lo que se ha venido discutiendo (como respuesta a las interrogantes de evaluación) sobre la evaluación en el contexto de la VAS, se puede aclarar que, en realidad, los proyectos de acción social de extensión docente, no están siendo evaluados formalmente. En esto coinciden, de manera independiente, toda la población consultada.

Entonces, ¿para qué sirve lo actualmente considerado como “evaluación de los proyectos de extensión docente” dentro de la VAS? En palabras de sus asesores de proyectos (Asesor de proyectos, Entrevista 2):

“En realidad, son un requisito de los proyectos que pide la vicerrectoría y para tratar de ‘enrumbarlos un poco’ ya que no hay evaluación propiamente hecha

por ellos (...) el problema es que nos llega ya al final del proyecto donde explican cuestiones que salieron mal [cuando ya no se puede hacer nada], pero no todos detallan por qué salió así o qué pasó realmente y en todo caso, ya para ese momento ya el proyecto terminó y pasó lo que pasó. Por ejemplo, una capacitación que se dijo que se haría con 100 personas y al final solo se hizo con 7, lo que genera un montón de dinero como remanentes que se pudieron haber invertido oportunamente de otra manera. En un ejemplo como este, el docente tuvo carga para lograr sus objetivos y al final simplemente no lo logró y no pasó nada. Además, su único objetivo era “capacitar en...” lo cual no se debió haber permitido desde el inicio, pero se aprobó.”

La cita anterior resume el sentir de los asesores de proyectos y su preocupación respecto a este instrumental, que a pesar de ser necesario y ofrecer alguna utilidad básica de carácter informativo; en términos generales, ni da cuenta fiel del proyecto, ni evalúa resultados, ni es oportuno. Además, se reclama que para fines prácticos o evaluativos no posee alcance alguno: *“Se recibe, se hacen observaciones no vinculantes y se devuelve”* (Asesor de proyectos, Entrevista 5); *“queda en manos de la UA el qué hacer con eso (...) se analiza para ver qué hizo y qué no y se dan recomendaciones al respecto y ya”* (Asesor de proyectos, Entrevista 4). *“Se señala a la UA lo que pasó, y nada más, no es vinculante, pueden no hacer nada más que no sería problema, nada vinculante”* (Asesor de proyectos, Entrevista 3).

Analizando el trasfondo de esto, se puede identificar el reclamo que hacen de que sus recomendaciones no sean vinculantes, pues además de insistir en ello, fue algo que resultó muy marcado durante la revisión de la teoría del programa en el taller de análisis participativo focalizado que se realizó como parte del presente proyecto evaluativo. Al final, queda claro que este instrumental no se considera realmente como de evaluación, sino como que *“es como una rendición de cuentas”* (Asesor de proyectos, Entrevista 3).

5.1.4 La gestión de la evaluación de los proyectos de ED en la práctica.

Al analizar la evaluación en general, como parte de la gestión administrativa también, se encuentran tanto críticas como propuestas para hacerles frente.

Primeramente, se destaca que **a la población que ejecuta proyectos, lo que más le interesa de la evaluación que se les haga, es que esta refleje o de cuenta justa y clara del avance o logro de sus objetivos** (lo cual no parece suceder actualmente en la mayoría de los casos).

Con el propósito de profundizar en esto, dándoles “voz directa” a las CAS y docentes ejecutores para comunicar sus señalamientos respecto a como mejorar la eficacia de las condiciones de la gestión administrativa de la evaluación, se rescatan a continuación, **respuestas literales** tomadas de los cuestionarios aplicados.

Lo primero que señalan como necesario, es el contar con una *“evaluación de los objetivos por medio de los indicadores y metas propuestas, a través de una herramienta sencilla que permita indicar avances, logros, retos y nuevos plazos en caso de requerirse”*. Al respecto, se insiste en la importancia de lo cualitativo, sugiriendo incluso el acompañar el instrumental general con *“una entrevista, en donde se puedan explicar todos los procesos que se llevan a cabo, los alcances logrados, las limitaciones con las que se encuentran en la gestión, entre otras”*.

Si esto no es posible, se propone como alternativa *“realizar proyectos pequeños [de evaluación] que puedan ponerse en práctica en los lugares de trabajo y comunidades”*. Incluso se menciona la alternativa con contar con *“una práctica de seguimiento que dé lugar a cambios y modificaciones de acuerdo con las circunstancias tan cambiantes que le son implícitas al trabajo en comunidad”*.

Asimismo, pensando en propuestas mixtas, resalta la idea de incluir en el instrumental actual *“barras de alcance de objetivos de acuerdo con porcentajes de alcance de cada una de las metas/objetivos y que haya espacio para explicar lo que se ha hecho y lo que no y dar razones”* o al menos realizar *“una encuesta*

complementada con una entrevista semiestructurada, tanto a la persona responsable del proyecto como a una muestra de los beneficiarios.”

Además, se propone aprovechar también los espacios de asesorías (visitas) para *“revisar aprendizaje de contenidos mediante prácticas a partir de los trabajos desarrollados”* (en el caso de proyectos de capacitación). Lo que más se insiste es en que sea *“integral, considerando el logro de objetivos, metas e indicadores, así como la población beneficiada y el impacto obtenido”*, además de *“rescatar el contexto de los proyectos”* (por eso se valora tanto lo cualitativo).

A manera de síntesis general, se ofrece una respuesta literal que justamente logra englobar todo lo antes descrito:

“La evaluación es medular para valorar de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos. Considero que la evaluación de los proyectos debe comprender tanto metas e indicadores cuantitativos como cualitativos, para que refleje de manera más objetiva el alcance de los objetivos y además debe tener estrecha relación con ellos. Es importante también que los proyectos empiecen a generar publicaciones y productos concretos, ya que no se trata solo de aplicar instrumentos de evaluación, es necesario que se realice un proceso de sistematización e interpretación de los resultados, además del seguimiento y comparación de ellos a través de los años de funcionamiento del proyecto.” (respuesta literal, extraída de cuestionario aplicado a las CAS).

Por su parte, los mismos asesores de proyectos de la VAS, también reconocen esta problemática y destacan que:

“la evaluación de los proyectos es una de las debilidades más grandes que tiene la vicerrectoría en general pues el único instrumento que tenemos como de evaluación es el informe de labores que se presenta al final del año o vigencia del proyecto” (Asesor de proyectos, Entrevista 1).

Tanto las personas asesoras de proyectos, como la asesora general de proyectos, aseguran tener muy clara la situación antes descrita y asumen su responsabilidad al respecto. Cabe destacar que son una población interdisciplinaria, la cual ha

llevado cursos de evaluación de proyectos y recibido capacitaciones en la temática por lo que tienen conocimientos y criterio al respecto, sin embargo, como bien afirman, *“aunque hemos estudiado el tema y demás, no lo hemos puesto en práctica (...) como vicerrectoría no evaluamos el impacto del proyecto en la comunidad”* (Asesor de proyectos, Entrevista 1). Reconocen haber realizado muchos intentos por atender esta situación, pero no han sido suficientes.

Ahora bien, retomando lo analizado en el apartado anterior, cabe preguntarse si realmente les corresponde a este equipo resolver directamente esto, o más bien es algo que debería trabajarse desde la alta gerencia o dirección de la VAS. Además, la situación resulta más compleja cuando se dan circunstancias donde la falta de evaluación se mezcla con la falta de seguimiento o cercanía y entonces es cuando el desarrollo del proyecto queda “solo”; por ejemplo: *“Tenemos casos donde nunca se llegó a conocer al docente, donde el único contacto fue con la revisión inicial del documento de proyecto y luego el informe final, que a como puede ser muy bueno, puede no serlo”* (Asesor de proyectos, Entrevista 1).

Con respecto a este informe final que menciona (el informe de labores), se aqueja que actualmente *“lo que se tiene se debe aplicar para todo proyecto de la VAS por lo que tiene elementos que calzan con unos proyectos y no con otros, incluso se pierden cosas valiosas de ciertos proyectos”* (Asesor de proyectos, Entrevista 4). Esto *“es una limitante, pues las modalidades tienen características diferentes por lo que el informe también debería serlo, pero no parece haber interés al respecto”* (Asesor de proyectos, Entrevista 5). En ese sentido *“deberían existir informes diferenciados”* (Asesor de proyectos, entrevista 3).

Por otro lado, sí logran identificar que *“algunos proyectos hacen sus evaluaciones, pero casi siempre son de aprendizajes o de infraestructura, no sobre los aportes reales del proyecto a la comunidad, que lo que correspondería propiamente a la acción social”* (Asesores de proyectos, Entrevista 1 y Entrevista 2).

5.1.5 Discusiones y propuestas para el establecimiento de estrategias y un instrumental específico para la evaluación de resultados de los proyectos.

Con el propósito de distribuir responsabilidades y buscar propuestas viables, desde el equipo asesor de proyectos surge la idea de que *“todos los proyectos deberían desarrollar los instrumentos propios requeridos para hacer la evaluación de sus propios proyectos, incluso pensando en eventuales publicaciones”* (Asesor de evaluación, Entrevista 2, respaldado también por Entrevista 1). Esto respaldado en el hecho de que de todos modos *“las personas encargadas de los proyectos son los expertos en la temática”* (Asesor de proyectos, Entrevista 2).

Si bien esto puede resultar viable, no se puede obviar que esto es parte de lo que les corresponde a las CAS, quienes deberían apoyar a los proyectos en esta área, siendo a su vez apoyadas por la VAS mediante su equipo asesor. En todo caso, este equipo tiene claro que para lograrlo *“requerirán algún apoyo de la VAS o profesional en evaluación para orientarlos en ese componente evaluativo”* (Asesor de evaluación, Entrevista 1). Cabe recordar, la formación en evaluación que este equipo comentó tener.

Complementario a esto, *“tal vez una idea es que la vicerrectoría tenga una comisión encargada de evaluación y seguimiento como se tuvo alguna vez”* (Asesor de proyectos, Entrevista 1). En cualquiera de los casos, *“con instrumentos de evaluación bien diseñados se podría recopilar las percepciones de la población meta y obtener insumos para buenas acciones de mejora”* (Asesor de proyectos, Entrevista 2), lo cual resultaría muy valioso y pertinente pues es algo que no parece hacerse actualmente.

También se propone *“establecer redes de proyectos que atienden la misma problemática”* (Asesor de proyectos, Entrevista 2), como mecanismo de apoyo mutuo en pro de alcanzar una evaluación común. Esto de nuevo retoma la discusión sobre la importancia de mejorar la relación interna entre distintas CAS, así como entre CAS y VAS.

Ahora bien, una dificultad que podría enfrentar este tipo de propuestas es que, al parecer, no todos los docentes saben evaluar (ni tienen por qué saberlo necesariamente), y, si de todos modos se tienen dificultades para comprender qué es Acción Social, así como para diseñar proyectos en función de resultados, la evaluación se verá también afectada al no tener orientación clara tampoco.

Por otro lado, considerando **estrategias alternas**, se revisaron algunas propuestas con el equipo asesor de proyectos, tratando de validar ideas propias de esta evaluación, complementando con el rescate de propuestas del mismo equipo. Así también se rescataron propuesta planteadas por las CAS y docentes ejecutores las cuales se resumen en conjunto en el siguiente cuadro:

Cuadro 15: Compilación de propuestas de estrategias para mejorar la gestión de la evaluación de proyectos de ED, según las distintas CAS y docentes ejecutores, así el equipo asesor de proyectos de la VAS

Estrategias propuestas por las CAS y docentes ejecutores para mejorar la gestión de la evaluación.	Estrategias propuestas por el equipo Asesor de proyectos de la VAS, para mejorar la gestión de la evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar instrumentos que se enfoquen más en lo sustantivo (resultados) de los proyectos y menos en cuestiones de forma, que sea más integral (2). - Realimentar el proceso y dar sugerencias de oportunidades de mejora (2). - Mejorar el tipo de evaluaciones (buenos instrumentos), incluyendo sistematización cualitativa y descripción los logros en términos de beneficios (2). - Presentar los resultados de las evaluaciones a encargados de proyectos y explicarlos (2). - Programar talleres de capacitación sobre elaboración de instrumentos de evaluación, sistematización y análisis de resultados, con los responsables y colaboradores de los proyectos (2). - Facilitar el sistema de recopilación de información, simplificando lo que se requiere para ser más concisos y dirigidos a lo importante (resultados). - Diseñar guías sobre cómo evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere una trazabilidad y monitoreo de lo que hacen los asesores en función de apoyar los proyectos por parte de un coordinador efectivo. - Realizar un reacomodo de los tiempos, dejando de lado una serie de trámites que no corresponden (por ejemplo, relacionados con pagos y otras gestiones administrativas). - Se podría conformar un grupo dentro de la vicerrectoría especializado en evaluación, enfocado en evaluar proyectos según temáticas similares, que cada cierto periodo se pueda ir evaluando sus avances, considerando 3 o 4 proyectos grandes por año a los cuales evaluar. - Utilizar instrumental que verdaderamente sirva para demostrar qué pasó y qué logró el proyecto. - Articular proyectos entre Unidades Académicas

Fuente: elaboración propia a partir de respuestas a cuestionarios aplicados a las CAS y discusión de opciones con el equipo asesor durante las entrevistas y el taller realizado.

Es importante retomar que el equipo asesor ya ha recibido capacitaciones en evaluación, por lo que no son ajenos al tema; el problema que enfrentan, en este sentido, es la falta de oportunidades para ponerlo en práctica. Tal como lo resume una de las personas asesoras de proyectos (Entrevista 1):

“Tenemos capacitación en la temática, pero nunca se asocia algún plan para ponerlo en práctica y no sé por qué no sucede, desde nuestra parte no podemos hacerlo por iniciativa pues no tenemos tiempo, pero, por otro lado, tampoco existe directriz desde la VAS. De hecho, creo que en general en la U no parece haber un real interés por asegurar cuál es el impacto social o real de sus proyectos en el país”.

Esta situación aduce de nuevo a la necesidad de que las personas tomadoras de decisiones intervengan desde su nivel de gestión y maximicen el recurso humano con el que cuentan, en este sentido también.

5.2 Síntesis Evaluativa: Identificar los alcances y limitaciones del instrumental técnico utilizado actualmente para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS por parte de la coordinación en la VAS.

Según lo discutido y revisado anteriormente, el actual el instrumental que utiliza la VAS con los proyectos de ED, permite un registro de cumplimiento general (basado además en auto-reporte) sobre el cual se pueden generar observaciones no vinculantes y cierto recuento de actividades desarrolladas por el proyecto.

No obstante, **no puede ser considerado como instrumental de evaluación propiamente de resultados y logros de los proyectos**, ya que no posee esa función y de todos modos es, en este sentido, es muy limitado como para utilizarse con ese propósito (tal como se discutió ampliamente en el apartado anterior).

Ya desde el informe de Castro, González y Molina (2013) se planteaba la necesidad de “revisar las herramientas institucionales en cuanto a la formulación, **evaluación**

e informes de proyectos según áreas y contexto de la especialidad.” (p. 18); lo cual, de nuevo, algunos años después, sigue siendo una tarea pendiente.

Una propuesta importante que se ha estado valorando desde la VAS, es la de redirigir los informes de labores hacia un trabajo con características de artículo científico, incluso considerando eventuales publicaciones, sin embargo, el equipo asesor no está muy convencido al respecto ya que mencionan que *“habrá que revisar si esto es o no lo más adecuado.”* (Asesor de proyectos, Entrevista 5).

Así también surgen múltiples propuestas, que no dejan de ser muy similares a las que se han trabajado en otros apartados, tales como: mayor capacitación para las CAS, atención a la sobrecarga de trabajo de los asesores de proyectos, diseñar instrumental específico y contar con apoyo formal y legitimado de parte de las autoridades de la VAS, entre otras.

Otro tema de discusión que sale al margen de todo esto es, la incógnita de *“¿cómo evaluar los proyectos de servicios y vínculo externo?”*, ya que es algo que lo consideran totalmente a parte del resto de los proyectos.

Ante todo esto, surgen también consideraciones específicas relacionadas con establecer nuevas estrategias de seguimiento y monitoreo. Lo que es claro es que hace falta instrumental adecuado y, más importante, directrices específicas de las autoridades de la VAS, que aseguren el desarrollo de evaluaciones formales para que, a partir de ahí, se pueda dar cuenta de los logros de los proyectos.

6. La calidad de las condiciones generales del estado de los proyectos seleccionados (estudio de caso)

6.1 ¿Cuál es el estado actual de una muestra intencional de proyectos de Extensión Docente?

La muestra de proyectos con la que se trabajó en esta evaluación, a manera de estudio de caso, funcionó como una especie de eje analítico a lo largo de todo el ejercicio evaluativo, ya que, a partir de ellos, se pudo profundizar en ejemplos, detalles, cuestionamientos, alcances, limitaciones y consideraciones prácticas del ciclo de proyectos natural que se experimenta una intervención típica de Acción Social en el contexto de la Extensión Docente, específicamente de la Educación Continua. De ahí que su revisión formara constantemente parte del análisis planteado como respuesta a las distintas interrogantes de evaluación abordadas hasta este momento.

Retomando los Cuadros 5 y 6 presentados al inicio de este capítulo, la muestra final correspondió a 9 proyectos específicos²⁸ seleccionados de entre todas las áreas del conocimiento en la UCR, los cuales se revisaron a nivel de documentación oficial, según lo que ofrece el sistema institucional de la VAS, el Bitè, y de forma indirecta a partir de las respuestas ofrecidas en los cuestionarios aplicados a sus docentes ejecutores. Adicionalmente, la revisión de las condiciones del estado de estos proyectos se complementa con la información obtenida mediante los cuestionarios aplicados a las CAS participantes, cuyas apreciaciones y comentarios contemplan la valoración de al menos 23 proyectos de Educación Continua de diversa naturaleza, temática y demanda social, desarrollados en 3 sedes.

Dicho esto, y dado que el fin principal de la revisión de estos proyectos era apoyar el trabajo con las interrogantes anteriores, a continuación, se presenta el análisis y discusión de resultados de elementos específicos y destacables, organizados según las categorías principales trabajadas anteriormente. Esto sirve también, para ilustrar mejor y respaldar, juicios evaluativos antes emitidos.

²⁸ Esta es la cantidad a la que finalmente se tuvo acceso, pese a que inicialmente se habían considerado más.

6.1.1 Sobre el diseño de los proyectos: el cuestionamiento de los objetivos

Como ya se presentó antes, los objetivos y temáticas de estos proyectos son sumamente variados y lo que más cuesta identificar en ellos es el resultado pretendido, asociado a la falta de condiciones básicas para que se puedan evaluar formalmente.

Aun así, tanto el personal docente ejecutor como las CAS, consideran que sus proyectos son exitosos. Indagando sobre las razones que consideraron para afirmar esto, se encontraron las siguientes.

Cuadro 16: Razones para considerar exitosos los proyectos de ED, según docentes y CAS, agrupado por Sede.

Sede	Planteamiento y propuestas a nivel interno
Rodrigo Facio	<ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos seleccionados aportan insumos a la población docente de nuestro país ya que les proveen de herramientas, metodologías y actualizaciones didácticas y pedagógicas para mejorar la enseñanza del inglés y el francés. - Son proyectos que generan cursos de capacitación que los profesionales en bibliotecología han comprado y donde han participado de los mismos. - Los proyectos seleccionados han logrado mejores capacitaciones en la disciplina que el colegio profesional y las Universidades que tienen la carrera en el país. - La trayectoria y la sostenibilidad en el tiempo, así como el impacto a nivel país. - Se mantienen en el tiempo, benefician a las personas participantes, le dan presencia a la EAE dentro de la UCR, y cumplen la acción de proyectar la UCR a las comunidades. - Preocupación: Se debe mejorar la capacidad de convocatoria, cantidad de participantes y resultados.
Sede Occidente	<ul style="list-style-type: none"> - Estos proyectos sobresalen por tener más de 30 años de desarrollar actividades en beneficio de las comunidades de la región de occidente, particularmente con la población adulta mayor y población de educación inicial; lo que ha hecho que se posicionen y sean reconocidos por distintas generaciones de participantes. - Al igual que los proyectos analizados inicialmente, también se cuentan con otros proyectos como ED-63 Cursos Libres y ED-577 Conservatorio de Música de la Sede de Occidente, que tienen una amplia trayectoria y madurez institucional que han adquirido después de más de 30 años de funcionamiento y constante diálogo e intercambio de saberes con las comunidades de la región.
Sede Caribe	<ul style="list-style-type: none"> - Promueven la participación ciudadana y el impacto.

Fuente: elaboración propia a partir de respuestas a los cuestionarios.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las razones principales para considerarlos proyectos exitosos están asociadas a su prolongación en el tiempo y al desarrollo mismo de sus actividades, como si el realizar una serie de actividades en sí mismas durante mucho tiempo, es en sí, un indicador de éxito. Pero, ¿qué pasa con los logros y resultados de los proyectos? ¿qué se está logrando hacer con la población objetivo? ¿para qué están sirviendo tantas capacitaciones y actividades? ¿de qué manera cumple esto con la visión y misión de la Acción Social en la UCR?

Tal y como se ha venido identificando a lo largo de este trabajo, el exceso de focalización de los proyectos en sus propias actividades, les impide tener una perspectiva más amplia, enfocada en resultados y beneficios tangibles para las comunidades donde se insertan.

Esto no significa que no generen beneficios o algún tipo de resultado con la población meta, pero si esto no está siendo considerado como factores claros de éxito, ni tampoco se están evaluando, entonces tampoco pueden identificarse o asegurarse. Además, en ninguno es clara la visión de Acción Social.

6.1.2 Preocupaciones respecto al alcance real de los proyectos de ED: ¿dónde están sus resultados?

Cuando se le consulta al personal asesor de los proyectos sobre qué tan importante es para la VAS que sus proyectos de ED alcancen los resultados planteados y que estos sean evaluados, sus respuestas reflejan tanto expectativa y compromiso por lograrlo, como preocupación por lo que sucede al no hacerse.

Dado esto, se ofrece un cuadro que ubica las respuestas literales de esta población, en estos grandes grupos.

Cuadro 17: Perspectiva del equipo asesor de proyectos con respecto a la importancia de que se evalúen los proyectos de ED, organizadas según reflejan expectativa o preocupación (respuestas literales)

Expectativa y compromiso por lo que se podría lograr con la evaluación de los proyectos de ED	Preocupaciones o problemas de no evaluar los proyectos de ED
<ul style="list-style-type: none"> - Es sumamente importante, trabajamos con fondos públicos y debemos rendir cuentas. - Hay una imagen institucional que cuidar. - Algunos proyectos sí informan que no lograron nada del proyecto, sobretodo los proyectos por demanda y al final reportan que como no hubo solicitudes, no se logró. Estos son proyectos sin carga académica usualmente, entonces el docente no siente la responsabilidad y compromiso de esto. Pero no son mucho los que confiesan. - Al alcanzar los objetivos esperados, estamos haciendo una buena labor, como Universidad, desde la acción social hacia la Sociedad; es el pilar para cumplir con el papel de universidad pública. - El día que eso pase, la vicerrectoría podría demostrar que está cumpliendo con lo que demanda el estatuto de la Universidad, antes de eso no. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin evaluación, no tenemos como comprobar que lo que dicen que los proyectos logran, realmente es cierto. Algunos agregan anexos, pero no se pueden corroborar. - Nos hemos dado cuenta que a veces reportan proyectos que en realidad no existen o que no funcionan realmente pues lo que hacen es usarlo como un mecanismo para reportar la carga del docente; es una forma de corrupción en la Universidad. - Se atienden comunidades vulnerables y hay que asegurar que realmente se les está ayudando.

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas ofrecidas por las CAS a sus respectivos cuestionarios.

Aunado a esto se consultó a los asesores de proyectos sobre qué tan a menudo creen que todos estos proyectos realmente logran alcanzar sus objetivos. Todos coinciden en creer que la mayoría (entre un 80% y 90%) lo logran, **sin embargo, lamentan no contar con el instrumental para demostrarlo o asegurarlo.** Una respuesta similar se obtiene al consultarles esto al personal docente y de las CAS.

El problema acá, es que *“muchas veces, el cumplimiento de objetivos se traduce en cumplimiento de actividades y no tanto en cuanto a ‘cambios transformadores’ que es lo que realmente debería buscar, pero no tenemos formas como para cuestionar*

esto” (Asesor de proyectos, Entrevista 1). En todo caso, siendo críticos al respecto, *“la mayoría de los ejecutores afirma cumplir todos, pero no se cuenta con una estadística exacta para revisar esto”* (Asesor de proyectos, Entrevista 5).

Como se mencionó antes, para las CAS y ejecutores es muy importante **evaluar** formalmente los proyectos y, asimismo, es también de gran importancia **conocer el resultado de evaluaciones formales** de distintos proyectos de extensión docente de la VAS; sin embargo, esto no se está realizando.

De hecho, cuando se les consultó sobre cuantas evaluaciones formales (considerando objetivos, actividades, uso de criterios evaluativos, insumo-proceso-resultado) de proyectos de extensión docente conocen que se hayan realizado, la respuesta promedia una cantidad de 7 evaluaciones. Si se toma en cuenta que se tienen activos más de 400 proyectos de extensión docente, este número es realmente bajo, poco significativo. Esto refleja que, o no se hacen realmente este tipo de evaluaciones, o bien se hacen, pero no se dan a conocer lo suficiente. En cualquiera de los casos, es un tema por atender.

6.1.3 Revisión crítica sobre qué es lo se entiende por “resultados”.

Ahora bien, con el propósito de triangular ambas perspectivas (CAS y asesores de proyectos), se consultó a las CAS por los logros más importantes alcanzados por los objetivos de sus proyectos, de manera que se pudiera corroborar si efectivamente se están enfocando en productos en lugar resultados, o inclusive limitándose a actividades, que es algo que sucede cuando no hay verdadera claridad sobre el propósito final del proyecto (Tejada, 1998). **Algunas respuestas de lo que las CAS consideran como resultados de sus proyectos se resumen a continuación (ver anexo 7 para la lista completa):**

- Ser un referente en materia de cursos de capacitación en la disciplina (2).

- La cantidad de talleres que realizan alcanza una población meta importante que va a redundar en una mejora didáctica y metodológica en el aula, lo que al final mejora la experiencia de los y las estudiantes en el aula.
- En años pasados se han traído expertos de renombre para actualizar los conocimientos de los docentes de francés, lo cuál es muy importante pues no solo están recibiendo actualizaciones y conocimientos de gran relevancia para su quehacer docente, sino que además son de la más alta calidad.
- Siempre tienen solicitudes en el país y a nivel Centroamericano para las asesorías y capacitaciones.
- Cambio de vida en las personas al desarrollar y ejecutar sus capacidades, participar en actividades donde representan a la Comunidad de Upala, gracias al aprendizaje adquirido.
- El proyecto ED-64 ha mejorado la calidad de vida de las personas adultas mayores de la región (actualmente hay más de 300 participantes que mejoran su salud física y mental a través de actividades de caminata, baile, pilates, ejercicios de aqua-fitness, ajedrez, talleres de salud mental y psicológica, nutrición, entre otros).
- Población con fortalecimiento de habilidades y destrezas.

Como se puede ver en lo que destacan como objetivos, los logros o resultados indicados son muy variados entre sí, pero técnicamente, por sus características corresponden más a *productos* que a *resultados* propiamente, como bien se respalda en la teoría evaluativa (Scriven, 1993; Tejada, 1998; Stockmann, 2011). Así también hay otros que sin el instrumental adecuado de medición y evaluación es muy difícil que puedan calificarse como resultados respaldados en evidencia (Stockmann, 2011).

Además, técnicamente es importante diferenciar entre “resultados percibidos” y “resultados reales”. Por ejemplo: ¿cómo se puede comprobar que realmente el proyecto ED-64 ha mejorado la calidad de vida de las personas adultas de la región (luego ofrece un número cercano a 300)? Una pregunta como esta, desde el punto de vista evaluativo implica una serie de reflexiones técnicas y teóricas para poder

asegurarlos, tales como: ¿cuántos adultos mayores hay realmente en la región como para afirmar que se mejoró la calidad de vida de todos ellos? ¿qué se entiende por “calidad de vida”? ¿existe alguna línea base? ¿cómo se puede comprobar el estado antes y después del proyecto como para compararlo y asegurar que realmente hubo intervención efectiva por parte de este? Todo esto requiere consideraciones de carácter metodológico, de enfoque, de teoría y de diseño evaluativo que deben ser planteadas desde el diseño del proyecto para que luego pueda dársele seguimiento. También cabe señalar que algunos de estos resultados mencionados, tienen una connotación de “expectativa”, es decir, van de la mano de algo que se espera funcione o vaya a suceder y no necesariamente a algo que actualmente funciona o se tiene evidencias contundentes de su logro. En todo caso, partiendo de que se acepten como resultados, una pregunta de fondo debe ser: ¿es posible considerarlos como “resultados de acción social”?

6.1.4 Elementos que favorecen y obstaculizan o dificultan el logro de los objetivos de los proyectos.

Este tema se abordó con detalle en los primeros apartados de este capítulo, sin embargo, la revisión a profundidad de cada proyecto, permitió tanto respaldar elementos antes descritos, como encontrar aspectos adicionales.

En síntesis, tanto las CAS, el equipo asesor y los docentes ejecutores, coinciden en que, **para lograr el éxito de los proyectos, lo que se requiere es básicamente: compromiso y dedicación de sus ejecutores; organización y buena gestión, cercanía con las poblaciones de interés, objetivos claros y viables, seguimiento a sus acciones, y experiencia. Contra esto, lo que atenta es: la falta de recursos (presupuesto, tiempo), falta de apoyo e indicaciones claras por parte de la VAS, cuestiones administrativas o de gestión y asegurar la innovación interna de los proyectos en aras de mejorar constantemente.**

Muchos de estos elementos son rescatables a manera de buenas prácticas (los elementos favorables) y como advertencia (los retos o elementos de obstaculizan);

que si bien estuvieran enfocados o dirigidos bajo una perspectiva de resultados evaluables y no de producto; podrían, con el acompañamiento debido, potenciar el alcance de lo pretendido por el proyecto. No obstante, se requiere primero un diseño bien planteado como el que resultaría del que se aplique siguiendo *la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad de los proyectos*, ya que, como se explicará más adelante, toma en consideración todos estos elementos.

Adicional a esto, se logró detectar cuáles son los **principales retos que enfrentan los proyectos constantemente, en lo que respecta al cumplimiento de sus objetivos, más allá de lo que compete a la gestión de parte de la VAS**, pero que sería valioso que tuvieran en cuenta:

- Disponer de más docentes actualizados para seguir brindando las actividades de formación planificadas.
- Capacidad instalada versus demanda.
- La tramitología burocrática en la Universidad para realizar las gestiones correspondientes, y el tiempo que se requiere tanto en la planificación como en la gestión de acciones.
- Algunas Unidad Académicas manifiestan dificultad para contratar personas expertas para desarrollar capacitaciones externas a la Unidad académica, al no poder ofrecer un pago justo por los servicios.
- *Virtualizar* la mayor cantidad de actividades de formación, para lo que se requiere de la voluntad de docentes y altos mandos para lograrlo.
- Mayor dedicación para el logro de los objetivos.
- Situaciones del contexto económico y político del país.

6.1.5 Sobre cómo asegurar el logro de los objetivos, según la población participante.

Cuando se indagó con encargados de proyectos sobre la probabilidad de alcanzar **completamente** su objetivo general al final del periodo en el que está inscrito, la mayoría manifestó preocupación o incertidumbre al respecto.

Ante este escenario, se trabajó con al equipo asesor de proyectos sobre propuestas clave que pudieran podrían asegurar que los objetivos generales de todos estos proyectos, se cumplieran efectivamente. Se buscó que fueran propuestas viables y que sirvieran de insumo para la elaboración de la *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad* para estos proyectos; ya que se anticipaba que esto fuera un instrumento que ayudara al diseño y orientación inicial de los proyectos, siendo esta el área que más parece requerir apoyo y cuya atención podría permear, todas las demás. Sus propuestas, se destacan a continuación:

Figura 16: Resumen de propuestas de asesores de proyectos para incidir en el logro de los objetivos de los proyectos de ED.

Asegurar citas de seguimiento compuestas por al menos 2 visitas al año, como monitoreo, y donde sientan a la VAS como apoyo y no como control.
Realizar evaluaciones de impacto 2 o 3 años posterior a la finalización del proyecto..
Crear un vínculo para propiciar la asistencia a las actividades de acción social que desarrollan en Sedes para aprovechar y atender dudas, orientar y apoyar.
Programar o calendarizar visitas proactivas que ayuden incluso a prever situaciones que suelen ocurrir (rescatando la experiencia con que cuentan).
Debería existir una evaluación expost, al menos de una muestra de proyectos y que esto ayude a implementar la transparencia que se pone en los informes.
Concretar opciones de acercamiento mayor a los ejecutores del proyecto desde el momento en que arranca con la idea del diseño.
Revisar cuáles proyectos son realmente de acción social. Tal vez la formulación debería incluir una pregunta que diga ¿por qué considera usted que su proyecto es de acción social?, para comprender la visión del docente al respecto.
Hace falta instrumental para medir el nivel de cumplimiento de objetivos, pero no es algo que puede depender solo de la VAS, sino de las UA también, complementado con visitas in situ.
Las UA deberían pedirle cuentas a los docentes que dirigen sus proyectos de acción social, pero se dan muchas situaciones donde el proyecto no avanza o la persona no desarrolla realmente el proyecto, a pesar de recibir carga y demás, pero la VAS no puede hacer nada, debe ser la .
Hay que responsabilizar más a las Unidades Académicas respecto a lo que les corresponde hacer con respecto a sus proyectos. La resolución de las CAS 04-2017 les demanda acciones al respecto, pero en la práctica eso es difícil de llevar a cabo por cuestiones políticas.
Desarrollar más actividades o conversatorios donde se compartan logros pues "a veces se hacen cosas muy lindas, pero como no saben describirlas, en el informe se pierde" (Asesor de proyectos, Entrevista 1). Ya se han hecho acciones así antes, pero muy esporádicas, no algo más constante como se pretendería.

Fuente: elaboración propia, según análisis de entrevistas a equipo asesor y asesora general.

Prospectivamente, estas propuestas parecen resultar viables y, en definitiva, demuestran que este equipo asesor posee una buena noción de la problemática que enfrenta. Ahora bien, aunque muchos de estos elementos podrán atenderse,

directa o indirectamente desde la *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, hay algunos muy importantes que corresponde directamente a los ajustes y nuevas decisiones que deben realizarse respecto al funcionamiento de la asesoría y acompañamiento de los proyectos, que como se ha puesto en evidencia en este trabajo, es una de las áreas de la gestión de la VAS que concentra mayores oportunidades de mejora.

6.2 Síntesis evaluativa: Exploración del estado actual de una muestra de proyectos actuales de Extensión Docente, mediante un diagnóstico evaluativo.

En términos generales, el trabajo que resulta de la atención a todas las interrogantes evaluativas anteriores, corresponde precisamente una evaluación de la gestión administrativa de los proyectos de Extensión Docente de la VAS.

En lo que compete a los proyectos revisados directamente, se pudo encontrar que aunque todos sus ejecutores consideran sus proyectos exitosos debido al alcance de sus actividades y lo que suponen logran con ellas, a criterio de la presente evaluación, esto se considera un supuesto, pues no hay realmente evaluación que ofrezca respaldo fiel de ello. Además, muchos de estos proyectos están enfocados en productos y no en resultados, por lo que, de todos modos, aunque logren lo pretendido (cantidad de capacitaciones, cantidad de cursos ofertados, número de eventos realizados), no es claro cuál es el aporte sustancial que están dando a la sociedad costarricense, desde la Acción Social.

Mucho de esto deja entrever la falta de seguimiento constante y cercano que hay actualmente de los proyectos. Abordar eso sería muy importante pues incidiría en muchos de los aspectos que se han reclamado y discutido a lo largo de toda esta evaluación. Esto también es reconocido por el personal asesor a quienes se les pidieron recomendaciones al respecto, tratando de revisar si era viable el establecimiento de **estrategias de monitoreo** para acompañar más de cerca al desarrollo de los proyectos de ED, para que el seguimiento pasara de ser algo

“esporádico y sujeto a condiciones emergentes de viabilidad” a algo bien definido planteado formalmente con miras a futuras evaluaciones.

Si bien el equipo asesor de proyectos concibe esta propuesta como algo positivo y necesario, **requiere directrices claras y voluntad política de jefaturas**. Para esta población, algo como esto podría formalizar lo que ya de todos modos hacen o se esfuerzan por hacer.

Tratando de darle forma a esta propuesta, como producto de esta evaluación, se construye la siguiente argumentación a partir de la integración de respuestas literales que el equipo asesor ofreció al respecto:

Figura 17: Reconstrucción de la perspectiva que tiene el personal asesor de proyectos sobre el monitoreo (a manera de propuesta)

Es viable y hay disposición, pero debe definirse bien y asegurar la buena distribución de cargas para que funcione (Asesor de proyectos, Entrevista 5), de todos modos, a casi todos les gusta visitar sus proyectos, pero queda en manos de ellos (Asesor de proyectos, Entrevista 4). Eso sí, este seguimiento o monitoreo se debería agendar desde el diseño del proyecto, al menos dos citas obligatorias de la revisión del avance de sus objetivos y tratar de hacer más (Asesor de proyectos, Entrevista 1). Incluso, dentro de los requisitos del proyecto, que se presente cómo van a presentar los avances de logros a la VAS, más allá de solo actividades que es en lo que se enfocan reportes. (Asesor de proyectos, Entrevista 3). Además, se de contar con un equipo de asesores, pero también un coordinador general de asesores que organice y que pida cuentas. (Asesor de proyectos, Entrevista 2). También considerar que es posible convocar a varios proyectos alejados y que se junten para ver avances y dar seguimiento, como una especie de jornadas de evaluación. Definitivamente hay confusión entre resultados y beneficios que hay que revisar en los proyectos que los docentes presentan (Asesor de proyectos, Entrevista 1) y que entonces estén mas conscientes de ello para que también se preocupen por evaluar (Asesor de proyectos, Entrevista 2).

Fuente: elaboración propia a partir de respuesta ofrecidos en entrevistas a asesores de proyectos y asesora general.

El discurso planteado por esta población deja entrever que el establecimiento de una estrategia clara de monitoreo es viable siempre y cuando se adapte a su

contexto, pero requiere que se considere desde el diseño de los proyectos y que contemple adecuaciones de las cargas de trabajo, por lo que es algo que debe venir desde el nivel más alto de gestión, el cual les corresponde a los tomadores de decisiones.

Esto también se asocia directamente con el *establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, pues, para que funcione lo anterior, es necesario intervenir en los diseños de los proyectos y por lo tanto en sus objetivos. La acción social en la UCR tiene, por su naturaleza, una finalidad transformadora con un propósito muy claro, por ello, los programas y proyectos deben tener explícito el componente de cambio o transformación de una situación, problema, servicio, proyecto, programa o política; en sus objetivos y planteamiento.

Si esto no está claro y delimitado desde la concepción (diseño) del proyecto o programa, no es posible evaluarlo, por eso es necesario algún instrumental o estrategia, que ayude a conseguirlo; tal como lo que se ofrece, como producto de este TFIA, en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE EVALUABILIDAD PARA PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL (EC-ED) DE LA VAS:

Tal y como se pudo identificar en el capítulo anterior, los hallazgos de la evaluación diagnóstica realizada del objeto de evaluación establecido, reflejan que los proyectos de extensión docente requieren con urgencia, contar con apoyo estratégico, orientador y clarificador para la atención y desarrollo de sus **diseños**. Esto a su vez, requiere ser complementado con nuevas estrategias de capacitación y asesoría que se ligen al trabajo con estos diseños; todo en el marco de una revisión a las condiciones de gestión administrativa que realiza la VAS.

Gracias a la discusión y profundización de estos resultados, fue posible configurar distintos elementos clave para establecer una *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de Extensión Docente de la VAS*, partiendo del Modelo de Evaluabilidad de MIDEPLAN (2017) y remozándola y adecuándola para lo pertinente de la VAS, según la evaluación diagnóstica realizada. Asimismo, esto se complementa con ciertos aspectos destacados por la propuesta de evaluabilidad del CEA (2015) presentados en el Capítulo II. Todo esto en conjunto para responder, de manera integral a la interrogante general de evaluación:

¿Cómo asegurar que los proyectos de Extensión Docente de la VAS sean evaluables (condiciones de evaluabilidad)?

La propuesta final integra entonces elementos teóricos y técnicos, con resultados evaluativos basados en evidencia que se traducen en un producto práctico que favorece el diseño, desarrollo y evaluación de los proyectos de Acción Social de la Vicerrectoría de Acción Social, particularmente los que se trabajan desde la extensión docente.

Es importante aclarar que esta propuesta no pretende encasillar o tratar a todos los proyectos como si fueran iguales, pues se reconoce que en el marco de la Acción Social que se promueve desde esta vicerrectoría, hay mucha diversidad en los tipos de intervenciones que se desarrollan desde los proyectos. No obstante, todos responden [o deben responder] a lo que se entiende por Acción Social.

En los siguientes apartados se expone el análisis que lleva a la construcción de esta propuesta, presentando primero las bases y la discusión del modelo de MIDEPLAN (2017), sobre el cual se fundamenta, seguido por su proceso de adaptación, gracias a los resultados antes mencionados, hasta concluir con lo que finalmente se le propone a la VAS. Todo esto en el marco de atender el objetivo general del presente proyecto evaluativo: *Establecer el marco de condiciones de evaluabilidad de los proyectos de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS), específicamente de Extensión Docente, de la Universidad de Costa Rica, a partir de una evaluación diagnóstica del proceso de diseño y gestión de estos proyectos particulares.*

Primeramente, se expondrá, de manera general, en qué consiste la propuesta de MIDEPLAN, haciendo mención de su vínculo con las necesidades de adaptación para el caso de la VAS. Con esta base clara, se pasa a profundizar en la propuesta y explicar propiamente el proceso de adaptación a los propósitos descritos (similitudes y diferencias entre lo que el punto de partida y lo que se propone). Finalmente, se ofrece la propuesta concreta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad.

1. Punto de partida: el Modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017)

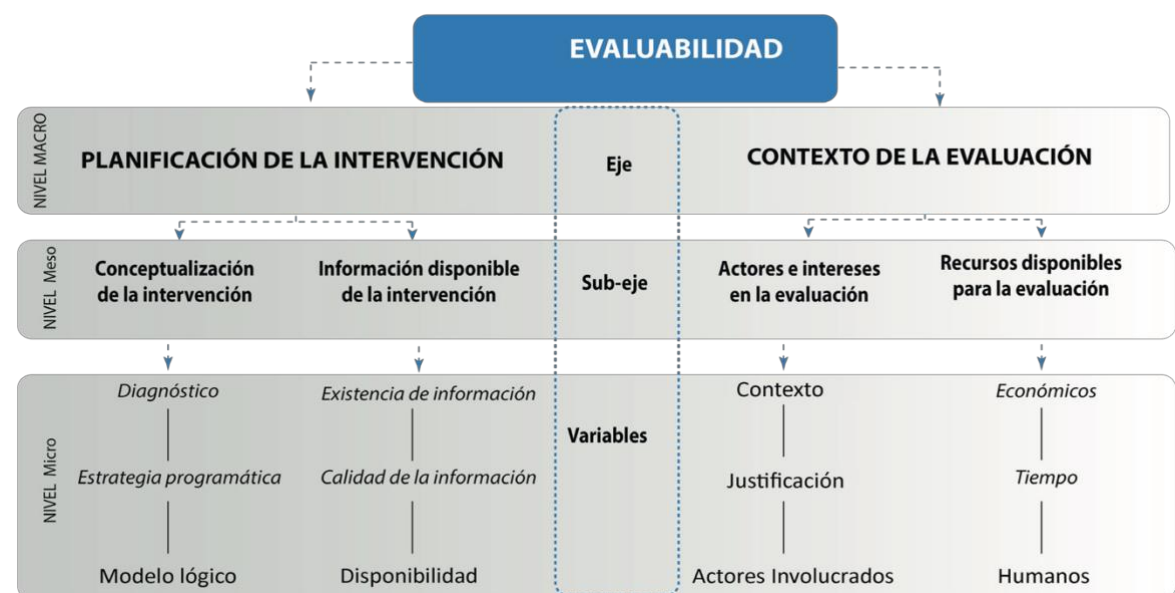
El modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017, p.7) busca “conocer las posibilidades que tiene una intervención para ser evaluada, el cual tiene como elemento central un proceso denominado Análisis de Evaluabilidad” (p. 7). El propósito final de este ejercicio es “aumentar la calidad de la propia evaluación, identificando, por un lado, las condiciones de la evaluación de las intervenciones públicas y, por el otro lado, proponiendo las medidas necesarias con el fin de optimizar estas condiciones” (p. 7).

En el caso específico de los objetivos del presente trabajo evaluativo, se reconoce que si bien el propósito original de la evaluabilidad es “determinar si un programa era evaluable o no” (Santiago-Orría y Walker-Egea, 2005), en este caso, lo que se busca no es solo identificar qué tan evaluable o no es un proyecto de ED; sino que, más allá de eso, **se trata más bien de utilizar las bondades de la evaluabilidad como estrategia para definir o asegurar de antemano que los proyectos, desde su diseño, sean evaluables. De esta manera, se favorecería, no solo la calidad de la evaluación, sino la del proyecto mismo.**

Para la construcción de esta propuesta propia, se parte entonces de la guía de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017), sobre la cual es necesario tener una clara perspectiva de su planteamiento.

En primer lugar, esta guía establece que para desarrollar un proceso de evaluabilidad, se debe trabajar en dos grandes ejes que son: **la planificación de la intervención y el contexto de la evaluación.** Estos se dividen en sub-ejes que a su vez están integrados por diversas variables (ver Figura 17)²⁹.

Figura 18: Configuración de niveles, ejes, sub-ejes y variables de la evaluabilidad, según MIDEPLAN (2017)



Fuente: Niveles de la evaluabilidad, tomado de MIDEPLAN (2017, p.8).

²⁹ Sobre estos elementos se profundiza en el apartado siguiente.

Como se aprecia en la figura anterior, hay una clara distinción en lo que corresponde, por un lado, a la **revisión de la intervención** (programa o proyecto) como tal y, por otro lado, la a **revisión del contexto de la evaluación**. Estos grandes ejes son el punto de partida y por eso se consideran como ejes del nivel *Macro*; luego, a partir de este, surge el nivel *Meso o Medio*. En el caso del primer eje, lo que se propone para el nivel *Meso* es profundizar en la **conceptualización de la intervención** (planificación de la intervención, caracterización del problema, diseño, justificación) y en la **información disponible** (acceso, disponibilidad y calidad de los datos que sustentan la intervención).

En el caso del nivel *Meso* del contexto de la evaluación, se profundiza en **actores e intereses de la reevaluación**, así como en los **recursos** disponibles para realizarla. Como se puede notar en la Figura 18, cada uno de esos sub-ejes del nivel *Meso*, se operacionaliza en sus propias variables que son las que finalmente se analizan en la práctica.

En el anexo 8 se ofrece una figura que explica y detalla la propuesta original de lo que MIDEPLAN (2017) entiende o describe para cada uno de estos niveles, ejes y sub ejes de la evaluabilidad.

1.1 Metodología de Evaluabilidad

Teniendo claro el panorama anterior, corresponde explicar cómo se lleva a la práctica el análisis de evaluabilidad. Según lo propuesto, por MIDEPLAN (2017), esto se lleva a cabo mediante una metodología de cinco pasos centrales, donde destaca el uso de un instrumento diseñado específicamente para medir evaluabilidad según un puntaje y criterios específicos, que al final, apoyarán el establecimiento de un juicio de valor sobre la evaluabilidad de la intervención, así como la toma de decisiones.

De acuerdo con MIDEPLAN (2017), “las principales técnicas que se pueden aplicar para la ejecución del análisis de evaluabilidad son de corte cualitativo, siendo las principales la revisión documental y el análisis documental” (p. 11). Además de esto se consideran, si fuera necesario, técnicas como la observación y la realización de

entrevistas con actores clave (MIDEPLAN, 2017). Cabe destacar que, en el marco de la presente evaluación, esto coincide con lo solicitado por docentes y CAS, quienes, según los hallazgos antes presentados, aducen que en aras de hacerle justicia a sus proyectos y a su alcance, algo cualitativo les sería más beneficioso.

Los pasos de la metodología del Modelo de MIDEPLAN (2017), que luego se adaptarán al contexto de la VAS, se detallan en la siguiente figura:

Figura 19: Descripción de la metodología de evaluabilidad de MIDEPLAN

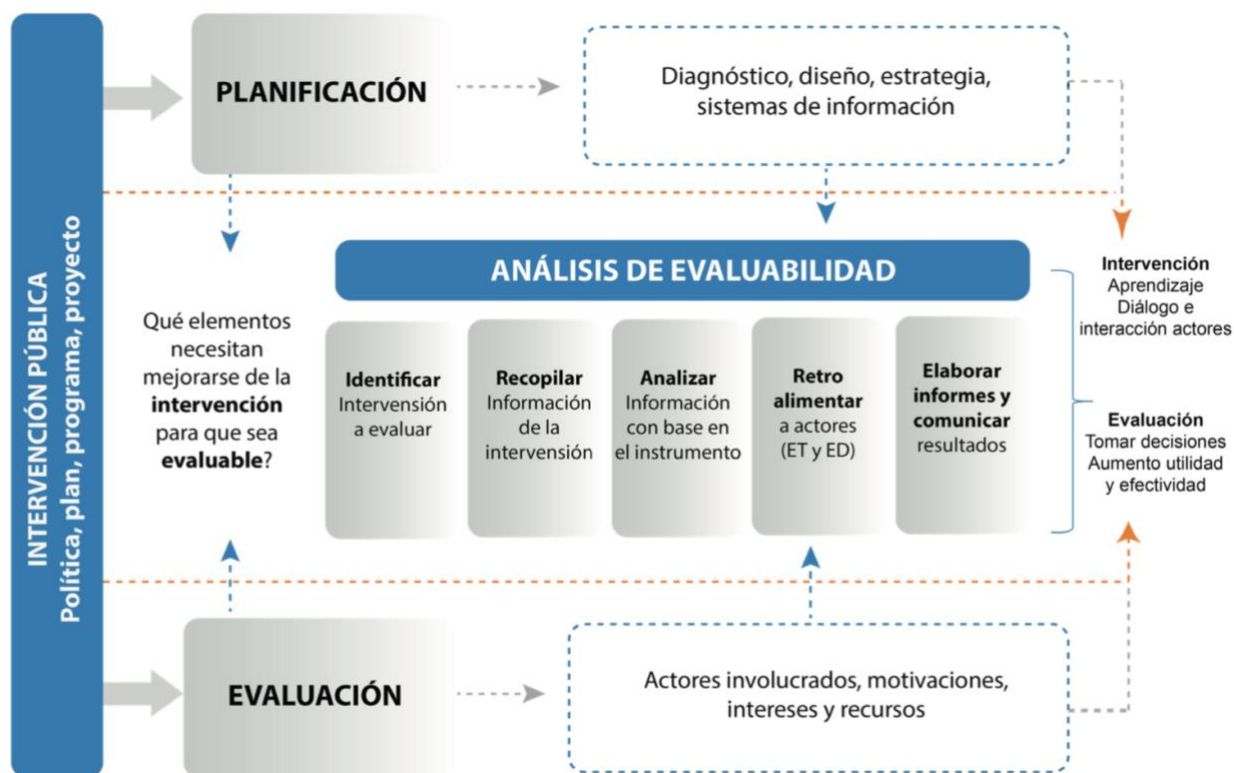


Fuente: Ilustración número 5, MIDEPLAN (2017, p. 12)

Es importante recordar que este modelo se enfoca específicamente en seleccionar una intervención pública para aplicar le la evaluabilidad con la finalidad de detectar su condición de ser o no evaluable. Para fines de lo requerido en una propuesta para la VAS, estos pasos se deben ajustar, tanto en función de los proyectos de Acción Social, como en la lógica de establecer condiciones de evaluabilidad desde el inicio, como algo aunado al diseño mismo del proyecto como tal. **Es decir, a diferencia del planteamiento de MIDEPLAN (2017) que se ubica al final del “Ciclo del Proyecto”, lo que se propone para la VAS se ubica más bien al inicio, de la mano del diseño del proyecto como tal.** Los ajustes del caso, se detallarán en el siguiente apartado.

A manera de resumen, la integración de todo lo descrito anteriormente es lo que le da contenido al modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017) como tal, el cual, según esta misma entidad, puede resumirse de forma integral, en la siguiente figura:

Figura 20: Representación general del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017)



Fuente: MIDEPLAN (2017, p. 7).

A grandes rasgos, la propuesta final de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de acción social de la VAS, cuenta con la estructura que aquí se presentó; pero sus detalles, contenidos y propósito, corresponden a un objetivo diferente. En el siguiente apartado se profundizará al respecto; explicando la construcción de la propuesta final y los detalles específicos del modelo de MIDEPLAN (2017) aquí presentado, aunado a su proceso de adaptación.

2. Proceso de construcción de la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de ED

Para comenzar, retomando la propuesta Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez de la División de Desarrollo Social del CEPAL (sf.), respecto a los elementos básicos y claves para el desarrollo de los proyectos sociales, que se detallaron en el Capítulo I, se realizó primero una revisión de todas las propuestas de proyectos de acción social, consideradas en este estudio, en función de que contaran con los **elementos fundamentales de todo proyecto social**: realización de **Diagnóstico** de la situación social por intervenir, **Formulación** de la intervención (objetivos de impacto, opciones, indicadores, etc.), **Evaluación Inicial** (estimaciones), **Programación** y diseño de procesos, **Monitoreo, Evaluación Posterior** (revisar la situación real de aquello estimado) y realización del **Informe**.

Este informe mencionado, sería de evaluación propiamente, donde se contengan los resultados de los proyectos realizados (algo distinto al informe de labores que actualmente se realizan para la VAS). Es justo aquí donde entra la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad, como camino para llegar a ello y así solventar, desde distintos ángulos, algunas de las oportunidades de mejora que enfrentan este tipo de proyectos.

Al igual que en el caso de MIDEPLAN (2017), se parte que todo proyecto presenta, en mayor o menor medida, una serie de “condiciones para ser evaluado”, donde entonces, la *evaluabilidad*, surge como un mecanismo para indagar sobre el cumplimiento o alcance de estas condiciones.

2.1 Adaptando el modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017): Consideraciones teóricas para la construcción de la propuesta.

Para la construcción de esta propuesta propia, se adaptó la guía de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017), al objetivo propuesto en el presente trabajo, considerando los resultados de la evaluación diagnóstica detallados en los apartados anteriores.

Como se mencionó en el apartado anterior, de acuerdo con el modelo de MIDEPLAN (2017), la evaluabilidad opera a partir de dos *ejes principales* relacionados con la intervención (programa o proyecto), que son: **la planificación de la intervención y el contexto de la evaluación**. Estos dos ejes principales constituyen el nivel *macro* de análisis y se dividen en sub-ejes que conforman el nivel *meso*, que a su vez se compone de variables en un nivel *micro*.

Según MIDEPLAN (2017, p.8), la combinación de estos ejes, así como la desagregación de sus contenidos, brinda una perspectiva amplia para dimensionar la evaluabilidad y son el fundamento para evaluar las intervenciones públicas (proyectos de acción social en el caso de este proyecto evaluativo), por lo que su delimitación es la esencia del modelo.

En el marco de lo anterior y a propósito de la adaptación de esta propuesta para la VAS, se considera que los ejes *Macro* y *Meso* se deben retomar tal cual, pero con ajustes internos a su conceptualización. Este punto de partida se considera fundamental para iniciar cualquier proceso evaluativo.

Seguidamente, entra nivel *Micro* y la atención de sus variables, siendo este el que implica acciones de nivel más inmediato y práctico y por lo tanto, es el nivel más cerca de los proyectos propiamente.

Por ello, es en este nivel, donde debería incluirse también, la **consideración y revisión de los principios y ejes de acción social en la UCR** ya detallados en la Figura 2 y 3; pues son la base orientadora que todo proyecto de esta naturaleza debe tomar en cuenta.³⁰. Asimismo, se considerarán dentro de estas variables, como parte de la conceptualización de la intervención, la identificación de **los ejes**

³⁰ En la versión final de la propuesta, más adelante, se pueden observar estos elementos ya integrados.

temáticos que la VAS ha planteado para lo referente a la regionalización (ver figura 5), así como del **elemento curricular (integración con docencia e investigación)**.

Para visualizar mejor este ajuste clave, se presentan a continuación unos cuadros comparativos (ver Cuadro 18 y 19) que describen las variables del modelo MIDEPLAN (2017) para cada eje del nivel *meso* (la planificación de la intervención y el contexto de la evaluación), en contraposición al ajuste o adecuación que se propone para estas en aras de que quede adaptado para la VAS.

Cuadro 18. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención” (macro) para el Sub Eje 1 (meso).

Sub Eje 1 (meso): Variables de la Conceptualización de la intervención (proyecto ED)	
Definición según MIDEPLAN	Propuesta de adaptación para la VAS
<p>1. Diagnóstico: explorar la definición del problema que origina la intervención y sus causas, la articulación entre problemas (claros, medibles) y necesidades, así como el grado de correspondencia entre ambas; la definición de población objetivo (criterios que la delimitan) y su cobertura.</p>	<p>1. Diagnóstico: explorar la <i>definición o conceptualización</i> (¿cuál es?), incluyendo las <i>causas</i> (¿por qué sucede?), de la <i>problemática</i> o situación que atiende el proyecto de acción social propuesto. Esto implica revisar la <i>articulación entre problemas</i> (claros, medibles) y <i>necesidades de la población objetivo</i>, la cual debe ser bien identificada. Todo esto en el marco de una justificación de la relevancia y pertinencia del proyecto propuesto.</p>
<p>2. Estrategia programática: identificar la descripción y congruencia entre objetivos, metas, indicadores y actividades, valorando especialmente su claridad, viabilidad y carácter realista, así como la relación existente entre problemas y objetivos planteados.</p>	<p>2. Estrategia programática: identificar la descripción y congruencia entre objetivos, metas, indicadores y actividades, valorando especialmente su claridad, viabilidad y congruencia con la visión de acción social, así como la relación entre problemas y objetivos planteados.</p>
<p>3. Modelo lógico: conocer la coherencia entre lo que hace la intervención (actividades y productos), lo que se plantea conseguir (objetivos estratégicos y resultados) y la relación entre ambos (cómo los productos y actividades lograrán obtener dichos objetivos y resultados). Usualmente, se representa de manera gráfica (marco lógico, cadena de resultados, teoría del cambio, etc.).</p>	<p>3. Modelo lógico o Teoría de la intervención: conocer la coherencia entre lo que hace la intervención (actividades y productos), lo que se plantea conseguir (objetivos y resultados) y la relación entre ambos (cómo los productos y actividades lograrán obtener dichos objetivos y resultados). Esto se debe resumir claramente en una cadena de resultados básica, preferiblemente de forma gráfica (insumos/recursos – actividades – productos – resultados).</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) y el resultado del análisis reflexivo sobre estos elementos en consideración al contexto de la VAS, en consideración de los hallazgos del capítulo anterior.

Cuadro 19. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención” (macro) para el Sub Eje 2 (meso).

Sub Eje 2 (meso): Variables de la información de la intervención (proyecto ED)	
Definición según MIDEPLAN	Propuesta de adaptación para la VAS
<p>1. Existencia de información: se busca identificar la existencia o no de información, así como su grado de suficiencia en relación con los objetivos propuestos para la evaluación.</p>	<p>1. Existencia de información: identificar si se cuenta o no con <i>suficiente</i> información del proyecto en función de la intervención y objetivos propuestos para la evaluación (¿es posible plantear una evaluación con la información que se tiene?). Se prioriza la información <i>interna</i>, es decir, propia de la carrera (artículos propios, experiencias previas, plan de estudios, etc.)</p>
<p>2. Calidad de la información: se busca caracterizar la información disponible y que cumpla con determinadas aristas, por ejemplo, su alcance (operativa, estratégica), formato (físico o digital) y su presentación (unificada, agregada y estructurada), periodicidad o sistematicidad de recogida de la información (trimestrales, semestrales, anuales, etc.) y el acceso (restricciones para acceder a la información).</p>	<p>2. Calidad de la información: caracterizar la información disponible del proyecto por evaluar en función de: su alcance (que tanto clarifica o no los objetivos y su propósito de acción social), su claridad (qué tantos detalles ofrecen y qué tan ordenada o estructurada está), periodicidad con que fue/será recogida esa información (trimestrales, semestrales, anuales, posterior a cada actividad, etc.) estrategia de sistematización de experiencias y el acceso (restricciones para acceder a la información).</p>
<p>3. Posibilidad de Disponibilidad: en caso de tener que recurrir al levantamiento de información adicional para la evaluación esta variable determina cuáles son las posibilidades para recopilar u obtener información requerida, en términos de limitaciones o dificultades.</p>	<p>3. Disponibilidad de la información: anticipación de limitaciones, obstáculos posibles o eventuales dificultades para el levantamiento de la información requerida para la evaluación. Esta variable determina cuáles son las posibilidades para recopilarla u obtenerla; en términos de limitaciones o dificultades (para la versión final se combinará con la variable anterior, ya que en la práctica se trabajarán de forma integradas).</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) y el resultado del análisis reflexivo sobre estos elementos en consideración al contexto de la VAS, en consideración de los hallazgos del capítulo anterior.

Retomando lo descrito anteriormente, **estas variables** referentes a la *planificación de la intervención*, **se complementarían con la consideración de los principios y ejes de acción social de la VAS y los propios ejes temáticos establecidos para la regionalización, entre otros elementos, ya en la versión final.**

Este mismo ejercicio de adaptación se aplica a lo que corresponde al nivel micro del *contexto de la evaluación*, detallado en los siguientes cuadros:

Cuadro 20. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación” (macro) para el Sub Eje 1 (meso).

Sub Eje 1: Variables de actores e intereses en la evaluación	
Definición según MIDEPLAN	Propuesta de adaptación para la VAS
<p>1. Marco de Contexto: condiciones del ambiente político-institucional (normativa, marco organizacional claro, asignación de roles y responsabilidades, entre otros) en el que la evaluación se desarrollará; además, se destaca la capacidad de los actores para diseñar y coordinar la ejecución de una evaluación (externa) o para la propia realización (interna).</p>	<p>1. Contexto para la evaluación: condiciones del ambiente político-institucional (normativa, marco organizacional claro, asignación de roles y responsabilidades, entre otros) en el que la evaluación se desarrollará. Además, se destaca la capacidad de las personas ejecutoras del proyecto (acompañados por las CAS) para diseñar y coordinar la ejecución de la evaluación.</p>
<p>Justificación: determinando 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.</p>	<p>Justificación: tanto quienes dirijan la evaluación desde la VAS/CAS, como las personas encargadas directamente de los proyectos, deben tener muy claras las motivaciones y utilidades de la evaluación en un marco de común acuerdo entre las partes (transparencia).</p>
<p>Actores involucrados: clarificar 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.</p>	<p>Actores involucrados: se deben clarificar los intereses, demandas y expectativas de los distintos actores (gestores, beneficiarios, autoridades, equipo de asesores y asesoras, entre otros) que rodean la evaluación, identificando su grado de participación dentro del proceso. Se debe propiciar el involucramiento de la comunidad objetivo o población beneficiaria. También se toma en cuenta el perfil (conocimientos técnicos específicos) de quien dirige la evaluación.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) y el resultado del análisis reflexivo sobre estos elementos en consideración al contexto de la VAS, en consideración de los hallazgos del capítulo anterior.

Cuadro 21. Adaptación de las variables del nivel micro del modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) al contexto de aplicación de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación” (macro) para el Sub Eje 2 (meso).

Sub Eje 2 (meso): Variables de recursos para la evaluación	
Definición según MIDEPLAN	Propuesta de adaptación para la VAS
<p>Económicos: busca identificar la adecuación y suficiencia de la dotación de presupuesto y su relación con el alcance de la evaluación.</p>	<p>Económicos: asegurar el balance entre el presupuesto y el alcance de la evaluación.</p>

Tiempo: se busca identificar el marco temporal establecido para la evaluación y las posibilidades para llevarla a cabo dentro de estos parámetros.	Tiempo: identificar el marco temporal establecido para la evaluación y las posibilidades reales para llevarla a cabo dentro de estos parámetros.
Humanos: se busca determinar la correspondencia entre el personal humano asignado y las acciones propias de gestión de un proceso de evaluación, las cuales son demandantes y exigen compromiso y dedicación en distintos niveles.	Humanos: determinar la correspondencia entre el personal humano asignado y las acciones propias de gestión de un proceso de evaluación, las cuales son demandantes y exigen compromiso y dedicación en distintos niveles.

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de MIDEPLAN (2017, p. 9-10) y el resultado del análisis reflexivo sobre estos elementos en consideración al contexto de la VAS, en consideración de los hallazgos del capítulo anterior.

2.2 Adaptando el modelo de evaluabilidad de MIDEPLAN (2017): Consideraciones técnicas para la aplicación de la propuesta.

Teniendo claro todo lo anterior, se propone que, con un ajuste estratégico de perspectiva y del tipo de análisis, las variables originalmente concebidas para comprobar si un proyecto es evaluable, puedan resultar también clave para facilitar el establecimiento de las bases de un buen diseño de proyecto, mientras paralelamente se sientan las bases de una verdadera evaluación.

Es decir, si bien el Modelo de MIDEPLAN (2017) las plantea con una lógica de uso como “elementos que se deben valorar en un proyecto para decidir sobre la ejecución de su evaluación”, en la propuesta del presente trabajo se utilizarían más bien con una lógica de construcción, considerando estas variables como “elementos que se deben establecer y desarrollar en el diseño de un proyecto para asegurar eventual evaluación”. Esto a su vez implica un trabajo importante con la calidad de ese diseño.

De esta manera, basados en este modelo y buscando atender los resultados de la evaluación diagnóstica presentados en el capítulo anterior, **la adaptación principal que se está proponiendo es la de convertir el “instrumento de evaluación” en un “instrumento de construcción” para la orientación del diseño de los proyectos.**

Esta nueva propuesta, a diferencia de una evaluación diagnóstica, su propósito no es evaluar el diseño realizado (aunque también puede contribuir a ello), si no apoyar su construcción en primer lugar. Asimismo, **a diferencia de la evaluabilidad convencional**, no presente ser aplicado al final del proyecto para valorar su susceptibilidad de ser evaluado, sino, por el contrario, busca acompañar al proyecto durante su diseño o construcción en aras de asegurar su correcta orientación y establecimiento de condiciones mínimas para ser evaluado eventualmente.

Ahora bien, como se explicó antes, el nivel micro es el más cercano a la puesta en práctica y por lo mismo, es lo que termina siendo objeto de consideración para el instrumento de aplicación. Es sobre este panorama que, tanto el diseño como la evaluación de los proyectos, debe focalizarse.

Para llevar esto a cabo este trabajo, se requeriría entonces hacer ajustes a los pasos de la metodología de MIDEPLAN (2017) ya descritos en la figura 19, resultando entonces de la siguiente manera:

- **Paso 1:** Identificar el proyecto de acción social (idealmente a nivel de propuesta general/idea) que se está diseñando y eventualmente se evaluará.
- **Paso 2:** Recopilar la información de diseño del proyecto de acción social seleccionado (atención a los elementos “micro”).
- **Paso 3:** Procurar que el diseño siga y cumpla lo propuesto por el **instrumento de establecimiento de condiciones de evaluabilidad**, realizando revisiones periódicas con ayuda del mismo instrumento hasta asegurar su diseño final.
- **Paso 4:** Realimentar los resultados preliminares con los ejecutores (y de ser posible más actores involucrados) en pro de hacer los ajustes necesarios para mejorar el diseño proyecto.
- **Paso 5:** Cuando se considere oportuno en términos de aprobación, elaborar un dictamen básico de evaluabilidad y comunicarlo a la Unidad Académica correspondiente estableciendo cuáles son las condiciones que cumplen y no

para asegurar la calidad del diseño de su proyecto de acción social y su facultad de ser evaluable.

Si bien todos los pasos son importantes, el número 3 merece atención especial pues requiere la aplicación de un instrumento especial, que el caso de MIDEPLAN (2017) se denomina “**Instrumento para la valoración de la evaluabilidad**” (p. 14-15). Este instrumento es clave para la aplicación del modelo de evaluabilidad, pues es el que, de manera ágil, **permite valorar los distintos niveles (macro y meso)** mediante su operacionalización en enunciados basados de manera explícita **en todas las variables (eje micro) de cada sub-eje**, a las cuales se les aplica una **escala de cumplimiento** que va de 0 (deficiente) a 100 (excelente), con tres valores intermedios. Una vez valorada cada variable, se establece el promedio de las puntuaciones obtenidas para el conjunto de enunciados dentro de cada sub-eje (dado que este mismo proceso de cálculo se mantiene para la propuesta final, este se detallará en el próximo apartado). Luego, en el caso particular de MIDEPLAN, se caracteriza la intervención en función de sus posibilidades para ser evaluadas, por medio de un estándar de tres niveles (alto, medio y bajo) con sus respectivos rangos y una interpretación determinada para cada nivel (MIDEPLAN, 2017).

Estos tres niveles, en el caso de MIDEPLAN, se miden e interpretan de la siguiente manera:

Cuadro 22: Grados de evaluabilidad de una intervención pública

Grado	Rango	Interpretación
Alto	Entre 81 y 100	Los ámbitos reflejan un escenario favorable y óptimo, por lo que se puede avanzar con el proceso de evaluación
Medio	Entre 41 y 80	Los ámbitos reflejan algunos aspectos de mejora que son necesarios de ajustar y corregir antes de avanzar con el proceso de evaluación.
Bajo	Menos de 40	Los ámbitos reflejan debilidad o vacíos considerables, por lo que es necesario replantear la decisión de evaluar dicha intervención bajo las condiciones presentes, antes de emprender la marcha de nuevo.

Fuente: MIDEPLAN (2017, p. 16)

En el caso específico del ajuste que se plantea para el apoyo a la VAS, este instrumento ayudaría a establecer las condiciones de evaluabilidad de los proyectos, donde la puntuación final serviría para identificar qué tan listo está el proyecto para ejecutarse debidamente y eventualmente evaluarse.

Para la propuesta adaptada, si bien se mantiene esta misma valoración del cuadro anterior, se realizaron ajustes de redacción, alimentados por una **versión adaptada del instrumento de evaluabilidad como tal (para el paso 3)** que se ofrece en el próximo apartado, siendo este el caso donde repercuten de manera más clara, todos los cambios que se han venido planteando a la propuesta de MIDEPLAN hasta el momento. También se complementa con los cambios a lo que debería ofrecer el dictamen de evaluabilidad final (paso 5 de la metodología) que, por su naturaleza, si difiere bastante de lo que propone MIDEPLAN.

3. Propuesta para el “Establecimiento de condiciones de evaluabilidad de los proyectos de Extensión Docente de Acción Social”:

A partir de los hallazgos, análisis de resultados y conclusiones de la evaluación diagnóstica realizada para el objeto de evaluación en cuestión, se ofrece una ***propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de Extensión Docente de la VAS.***

Esta se construyó a partir del Modelo de Evaluabilidad de MIDEPLAN (2017), el cual se remozó y adaptó para lo pertinente de la VAS. Como bien se desarrolló en la sección anterior, se ajustó bastante al punto de convertir un “instrumento de evaluación” en un **“instrumento de construcción” para la orientación del diseño adecuado de los proyectos, en pro de mejorar su calidad y posibilitar su evaluación ya que en sí mismo, constituye una guía para establecer condiciones de evaluabilidad.** De manera complementaria, se consideraron elementos destacados por la propuesta de evaluabilidad del CEA (2015), presentados en el Capítulo II.

El constructo resultante y el instrumento que lo operacionaliza, servirán para acompañar al proyecto durante su diseño en aras de asegurar su correcta orientación y establecimiento de condiciones mínimas para ser evaluado. Esto le facilita a la asesoría ofrecida por parte de la VAS, un insumo y estrategia de valor agregado, para contribuir a la calidad y excelencia de su gestión administrativa³¹.

3.1 Consideraciones teóricas de la propuesta.

Al igual que en el caso de MIDEPLAN (2017), se parte que todo proyecto presenta una serie de “condiciones para ser evaluada”, donde entonces, la evaluabilidad, opera en ella al indagar principalmente sobre dos ejes principales relacionados con la intervención y que, por lo tanto, constituyen el nivel de análisis más grande (*macro*), que son: **la planificación de la intervención y el contexto de la evaluación**. Estos dos grandes ejes del nivel *macro* se dividen en sub-ejes que dan forma al nivel *meso*, que a su vez se compone de variables en un nivel *micro*. Sobre estas variables se plantean las condiciones de evaluabilidad, por lo que resultan clave para facilitar paralelamente el establecimiento de las bases de un buen diseño de proyecto, mientras se sientan las bases de una verdadera evaluación.

En la Figura 21, basada a su vez en el anexo 8 antes mencionado, se muestra la versión final de consignación de elementos para cada uno de los niveles, ejes y sub-ejes de estudio que componen la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para las VAS. Este panorama funciona como fundamento para apoyar el diseño de los proyectos de acción social, por lo que su delimitación es la esencia del modelo.

Es a partir de todos estos elementos, que la revisión y la evaluación de los proyectos, debe focalizarse.

³¹ En el apartado, se ofrecieron todos los detalles de la construcción, por lo que, en el presente, solo se muestra la propuesta como tal. Se recomienda revisar ese apartado si se quiere profundizar al respecto.

Figura 21: Niveles, ejes y sub ejes de la Evaluabilidad de la propuesta para la VAS, a partir de los ajustes del modelo MIDEPLAN (2017)

NIVEL MACRO	EJE: LA PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN		EJE: EL CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN.	
	Claridad en la definición conceptual (enunciaciones, descripción de elementos clave, conceptos y teorías - cuando aplique-) y las características que presenta el proyecto en términos de su planificación, sistemas de información y datos disponibles, naturaleza de la acción social y la integración curricular. Contribución con la misión y visión institucional, ejes, metas y políticas institucionales,		Detalles del proceso de evaluación y sus intereses, motivaciones o justificaciones y la debida integración de los actores clave (comunidad, población beneficiaria). Además, contempla los recursos disponibles para la evaluación.	
NIVEL MESO (Sub-ejes)	Conceptualización de la intervención	Información de la intervención	Actores e intereses de la evaluación	Recursos para la evaluación
	Se analiza la planificación o planteamiento del proyecto de acción social , considerando las razones que lo originan (caracterización de la situación atendida o justificación), su estructura programática y teoría de la intervención (diseño, objetivos, modelo lógico), y su naturaleza de acción social, en el marco de las metas y políticas institucionales.	Verificar la información en términos de acceso, disponibilidad y calidad que sustenta al proyecto (datos sobre los cuales se basa, indicadores y variables) para sustentar y servir de insumo para favorecer el alcance del proceso evaluativo.	Interesa trazar el escenario en el que eventualmente se desarrollará la evaluación, así como sus características, alcances y limitaciones, comprendiendo que este es un factor clave para potenciar o limitar el ejercicio evaluativo. La consideración efectiva de las audiencias atinentes a la evaluación permite maximizar la utilidad de sus resultados para la toma de decisiones y, en así, su capacidad en las oportunidades de mejora de la intervención.	Como todo proyecto, la evaluación conlleva el despliegue de recursos para acometer sus diversas actividades. Debe ser considerada como una actividad más, propia del proyecto, no como algo adicional/ opcional.
NIVEL MICRO (variables)	Sus elementos centrales son: 1. Diagnóstico 2. Estrategia programática 3. Modelo Lógico 4. Principios y ejes de Acción Social* 5. Ejes Temáticos*	Dentro de esta se examinan, para la información , las siguientes variables: 1. Existencia 2. Calidad 3. Disponibilidad	Este ámbito se articula en los siguientes elementos: 1. Marco de Contexto (alcances y limitaciones) 2. Justificación 3. Actores involucrados	Los elementos que interesa destacar son: 1. Económicos 2. Tiempo 3. Humanos

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta ajusta de MIDEPLAN (2017, pp. 7-10), presentada en el Capítulo V del presente documento.

3.1.1 Especificación y detalles de las variables del nivel micro de la propuesta.

Como se explicó anteriormente, son estas variables las que figuran como unidades de análisis más cercanas a los proyectos en la práctica y, por lo tanto, sobre el cual se diseña el instrumento de establecimiento de condiciones de evaluabilidad. Es por esto, que requieren mayor detalle y especificación, pues de aquí parte el análisis.

A continuación, en los cuadros 23 y 24 se describen las variables finales para el **Eje 1: “La planificación de la intervención”**, correspondiente al nivel *meso*, siguiendo la adaptación realizada y la adjudicación de elementos adicionales.

Cuadro 23. Variables (nivel micro) del Sub Eje 1 “Conceptualización de la intervención” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención”.

Sub-Eje 1: Variables de la conceptualización de la intervención (proyectos de ED)
<p>Diagnóstico: explorar la <i>definición</i> o <i>conceptualización</i> (¿cuál es?), incluyendo las <i>causas</i> (¿por qué sucede?), de la <i>problemática</i> o situación que atiende el proyecto de acción social propuesto. Esto implica revisar la <i>articulación entre problemas</i> (claros, medibles) y <i>necesidades de la población objetivo</i>, la cual debe ser bien identificada. Todo esto en el marco de una justificación de la relevancia y pertinencia del proyecto propuesto.</p>
<p>Estrategia programática: identificar la descripción y congruencia entre objetivos, metas, indicadores y actividades, valorando especialmente su claridad, viabilidad y congruencia con la visión de acción social, así como la relación entre problemas y objetivos planteados en correspondencia con la misión y visión, ejes, metas y políticas institucionales.</p>
<p>Modelo Lógico o Teoría de la intervención: conocer la coherencia entre lo que hace la intervención (actividades y productos), lo que se plantea conseguir (objetivos y resultados) y la relación entre ambos (cómo los productos y actividades lograrán obtener dichos objetivos y resultados). Esto se debe resumir claramente en una cadena de resultados básica, preferiblemente de forma gráfica (insumos/recursos – actividades – productos – resultados).</p>
<p>**Principios y ejes de acción social: son estos los que orientan el quehacer de la acción social en la UCR (independientemente de los principios específicos que se tengan definidos o seleccionados en determinado momento). Lo mismo sucede con los cinco ejes de acción social para la extensión docente. De ahí que todo proyecto debería considerarlos y reflejarlos explícitamente de alguna manera. Estos principios son: pertinencia, participación, incidencia, excelencia, creatividad, perspectiva de derechos, perspectiva de equidad, transitividad, efecto demostrativo, propósito didáctico y sostenibilidad (ver detalles en Figura 2). Asimismo, sus ejes son: transdisciplinariedad, articulación intrauniversitaria, interregional e interuniversitaria y coordinación interinstitucional (ver detalles en Figura 3).</p>

Sub-Eje 1: Variables de la conceptualización de la intervención (proyectos de ED)

****Ejes temáticos de regionalización:** la VAS tiene definido una serie de ejes temáticos clave, para los proyectos que se desarrollan en las distintas regiones del país, considerando la atención que la misma Sede tiene para lo que implica atender esas necesidades. Se esperaría que todos los proyectos respondan, de alguna manera, a estos ejes temáticos, distribuidos por zonas: Pacífico Central, Pacífico Sur, Chorotega, Huetar Norte, Huetar Atlántica que se esperaría los proyectos (temas específicos en Figura 5).

Fuente: elaboración propia como propuesta final a partir de la adaptación del modelo de MIDEPLAN (2017). Las variables **Principios y Ejes de acción social** y **Ejes temáticos de regionalización**, son de elaboración original creados específicamente para la VAS.

Cuadro 24. Variables (nivel micro) del Sub Eje 2 “Información para la intervención” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 1: “La planificación de la intervención”.

Sub-Eje 2: Variables de información para la intervención

Existencia de información: identificar si se cuenta o no con *suficiente* información del proyecto en función de la intervención y objetivos propuestos para la evaluación (¿es posible plantear una evaluación con la información que se tiene?). Se prioriza la información *interna*, es decir, propia de la carrera (artículos propios, experiencias previas, plan de estudios, etc.)

Calidad y disponibilidad de la información: caracterizar la información disponible del proyecto por evaluar en función de: su alcance (que tanto clarifica o no los objetivos y su propósito de acción social), su claridad (qué tantos detalles ofrecen y qué tan ordenada o estructurada está), periodicidad con que fue/será recogida esa información (trimestrales, semestrales, anuales, posterior a cada actividad, etc.) estrategia de sistematización de experiencias y el acceso (restricciones para acceder a la información). Asimismo, se debe anticipar las limitaciones, obstáculos posibles o eventuales dificultades para el levantamiento de la información requerida para la evaluación.

Fuente: elaboración propia como propuesta final a partir de la adaptación del modelo de MIDEPLAN (2017).

Continuando con el nivel meso, pero esta vez del **Eje 2: “El contexto de la evaluación”**, seguidamente, en los cuadros 25 y 26 se describen las variables finales correspondientes a sus sub-ejes³² y la adjudicación de elementos adicionales.

³² En los cuadros 20 y 21, se puede, apreciar la construcción comparativa de estas variables.

Cuadro 25. Variables (nivel micro) del Sub Eje 1 “Actores e intereses en la evaluación” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación”.

Sub Eje 1: Variables de actores e intereses en la evaluación
<p>Contexto para la evaluación: condiciones del ambiente político-institucional (normativa, marco organizacional claro, asignación de roles y responsabilidades, entre otros) en el que la evaluación se desarrollará. Además, se destaca la capacidad de las personas ejecutoras del proyecto (acompañados por las CAS) para diseñar y coordinar la ejecución de la evaluación.</p>
<p>Justificación: tanto quienes dirijan la evaluación desde la VAS/CAS, como las personas encargadas directamente de los proyectos, deben tener muy claras las motivaciones y utilidades de la evaluación en un marco de común acuerdo entre las partes (transparencia).</p>
<p>Actores involucrados: se deben clarificar los intereses, demandas y expectativas de los distintos actores (gestores, beneficiarios, autoridades, equipo de asesores y asesoras, entre otros) que rodean la evaluación, identificando, además, su grado de participación dentro del proceso. Se debe propiciar el involucramiento de la comunidad objetivo o población beneficiaria. También se toma en cuenta el perfil (conocimientos técnicos específicos) de quien dirige la evaluación.</p>

Fuente: elaboración propia como propuesta final para la VAS a partir de la adaptación del modelo de MIDEPLAN (2017).

Cuadro 26. Variables (nivel micro) del Sub Eje 2 “Recursos para la evaluación” (nivel meso) de la propuesta de evaluabilidad para proyectos de la VAS, a partir del Eje 2: “El contexto de la evaluación”.

Sub Eje 2: Variables de recursos para la evaluación
<p>Económicos: asegurar el balance entre el presupuesto y el alcance de la evaluación.</p>
<p>Tiempo: identificar el marco temporal establecido para la evaluación y las posibilidades reales para llevarla a cabo dentro de estos parámetros.</p>
<p>Humanos: determinar la correspondencia entre el personal humano asignado y las acciones propias de gestión de un proceso de evaluación, las cuales son demandantes y exigen compromiso y dedicación en distintos niveles.</p>

Fuente: elaboración propia como propuesta final para la VAS a partir de la adaptación del modelo de MIDEPLAN (2017).

La articulación entre estos ejes, así como la desagregación de sus contenidos, brinda una perspectiva amplia para **dimensionar y establecer las condiciones de evaluabilidad de los proyectos.**

3.2 Metodología para el establecimiento de condiciones de Evaluabilidad

Teniendo claro el panorama anterior, el proceso de *establecimiento de condiciones de evaluabilidad* corresponde, básicamente, en buscar que todo proyecto de acción social cumpla con los elementos antes destacados.

Para esto, se revisa paso a paso la configuración de todos estos elementos en el proyecto como tal, interviniendo activamente en la construcción de aquello que se identifique como inconcluso o deficiente (o incluso inexistente). Este proceso se ubicaría entonces (a diferencia del planteamiento de MIDEPLAN, 2017), al inicio del “Ciclo del Proyecto³³”, de la mano del diseño del proyecto como tal. De esta manera, el proceso constaría de los siguientes pasos³⁴:

Figura 22: Pasos para el desarrollo de la metodología de establecimiento de condiciones de evaluabilidad.

Paso 1	Identificar el proyecto de acción social (idealmente a nivel de propuesta general/idea) que se está diseñando y eventualmente se evaluará.
Paso 2	Recopilar la información de diseño del proyecto de acción social seleccionado (atención a los elementos “micro”).
Paso 3	Procurar que el diseño siga y cumpla lo propuesto por el instrumento de establecimiento de condiciones de evaluabilidad , realizando revisiones periódicas con ayuda del mismo instrumento hasta asegurar su diseño final.
Paso 4	Realimentar los resultados preliminares con los ejecutores (y de ser posible más actores involucrados) en pro de hacer los ajustes necesarios para mejorar el diseño proyecto.
Paso 5	Cuando se considere oportuno en términos de aprobación, elaborar un dictamen básico de evaluabilidad y comunicarlo a la Unidad Académica correspondiente estableciendo cuáles son las condiciones que cumplen y no para asegurar la calidad del diseño de su proyecto de acción social y su facultad de ser evaluable.

Fuente: elaboración propia como propuesta final para la VAS a partir de la adaptación del modelo de MIDEPLAN (2017).

³³ Esta metodología es conocida y promovida por la misma VAS.

³⁴ Retomar figura 19 para mayor detalle.

Con respecto a este último paso 5, lo que se busca es **que si tras realizar la prueba es posible afirmar que se cuenta con un proyecto efectivo sobre el se podría asegurar su calidad y facultad de ser evaluable, se tendría entonces un proyecto listo para desarrollarse**. De lo contrario, se debe continuar trabajando con el diseño del proyecto hasta lograr esto.

Para realizar este procedimiento, **el paso número 3 merece atención especial pues concentra la principal tarea de revisión de esta propuesta de evaluabilidad, pues requiere la aplicación de un instrumento especial denominado “Instrumento para el establecimiento de condiciones de evaluabilidad”**. Este instrumento es clave para la aplicación del modelo de evaluabilidad, pues es el que permite valorar los distintos niveles (macro y meso, en función del micro) mediante su operacionalización en enunciados a los cuales se les aplica una escala de cumplimiento. En este instrumento se materializa la propuesta de *establecimiento de condiciones de evaluabilidad*, en la práctica.

Este instrumento, de carácter descriptivo, ofrece una escala de valoración de cumplimiento que debe aplicarse a cada variable, lo que ofrecerá al final una calificación que luego se asociará a un veredicto final. Puede aplicarse directamente por el personal asesor de proyectos o en conjunto con el personal ejecutor del proyecto. No debe limitarse su uso a una revisión “final”, por el contrario, debe aprovecharse como una herramienta de construcción y diseño que luego puede funcionar a su vez como una lista de cotejo final.

A continuación, se presenta el instrumento para el establecimiento de condiciones de evaluabilidad para proyectos de Extensión de la VAS.

Instrumento para el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad de proyectos de acción social de extensión docente, a partir de la valoración de su cumplimiento en la fase de diseño.

Instrucciones:

Para cada propuesta de proyecto, debe valorarse el cumplimiento de las condiciones aquí establecidas mediante la identificación de su nivel de cumplimiento siguiendo la escala propuesta de 0 a 100 (ver nota al final). Esta valoración inicial la debe realizar la persona asesora de la VAS en conjunto con la persona encargada de proponer el proyecto, o bien, con las CAS (preferiblemente).

Se estima que un proyecto que cumpla con las siguientes condiciones de forma adecuada, no solo será un proyecto evaluable, sino que además, estaría asegurando la calidad de su diseño y planteamiento. El instrumento debe ser aplicado en la fase de diseño del proyecto, aunque bien puede replicarse (total o parcialmente) en momentos más avanzados del mismo.

En aras de apoyar la valoración, se propone tener en consideración, de manera transversal, los criterios de *claridad* y *suficiencia*, como transversales a la revisión, es decir, todo lo que se afirme para cada condición solicitada debe ser lo suficientemente claro para ser entendido sin dificultad con la información brindada, y, por lo mismo, no debería requerir explicaciones adicionales o más información para comprenderse y poderse llevar a cabo, es decir, es suficiente con lo presentado.

Se recuerda consultar el documento teórico asociado a este instrumento, para conceptos, especificaciones y fórmulas de cálculos y valoraciones finales.

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	Diagnóstico	1. Existencia formal y oficial de un diagnóstico de la intervención*.					
		2. Se identifica claramente la necesidad/problemática que justifica a la intervención (considerar si esta puede ser cuantificada o es susceptible de ser medido).					
		3. Se reconocen las causas y consecuencias del problema y estas son abordables, de manera viable y justificada, por la intervención propuesta.					
		4. Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta (¿quiénes? ¿cuántos? ¿cómo son? ¿existe contacto previo al planteamiento de la intervención?).					
		5. Se define la línea base o situación inicial de la intervención.					
		6. Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema.					
		7. Aseguramiento de su originalidad y particularidad (revisión de que no genere duplicidad de proyectos o que se desaprovechen oportunidades clave de colaboración).					
		8. Se delimitan las dimensiones temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención, así como su tópico dentro los ejes temáticos establecidos por la VAS según región.					
	Estrategia programática	9. Los objetivos que busca alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles y evaluables**.					
		10. Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema por resolver/atender (es clara, precisa la manera en se plantea que las actividades lograrán esos resultados).					
		11. Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles).					
		12. Coherencia entre los objetivos y las metas, actividades o acciones					
		13. Se identifican responsabilidades claras y presupuesto en relación con las actividades y acciones (incluyendo a la evaluación como parte integral del proyecto).					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
	Modelo lógico (Teoría de la Intervención)	14. Existencia de un modelo causal (cadena de resultados: insumos/recursos – actividades – productos – resultados), de preferencia con representación gráfica.					
		15. Relación entre actividades de la intervención y los resultados deseados en la población objetivo.					
		16. Identificación de la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados.					
		17. Se establecen los supuestos (de preferencia teóricos) para el logro de resultados o cambios deseados.					
		18. Se visualizan los elementos del proyecto en los que se enfocará su posterior evaluación.					
	Naturaleza de la Acción Social (principios y ejes)	19. Especificación formal y detallada de por qué la intervención propuesta, se considera de acción social y a su vez, de la modalidad en la que se está inscribiendo (discriminar entre proyectos que puedan ser propiamente de investigación, docencia o carecer de componentes reales de acción social).					
		20. Explicación de cómo la intervención responde o se enmarca en el <i>plan de estudios</i> de la carrera que lo propone.					
		Se visualiza una clara consideración transversal de la aplicación de los 11 PRINCIPIOS QUE CARACTERIZAN A LA ACCIÓN SOCIAL, según la VAS, permeando la propuesta del proyecto con todas las consideraciones del caso (se valora cada uno de forma independiente):					
		21. Pertinencia: la intervención aborda <i>problemas prioritarios</i> de y para las comunidades, generando <i>aportes a los procesos de transformación social</i> de estas para su bienestar.					
		22. Participación: se asegura la participación activa de las comunidades universitarias y de las comunidades del país (específica de la intervención), consolidando procesos autónomos de estas últimas.					
		23. Incidencia: la propuesta tiene un claro potencial de que sus experiencias y resultados puedan repercutir y traducirse en políticas públicas de interés general y colectivo.					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
		24. Excelencia: el proyecto propuesto surge a partir de las <i>necesidades identificadas en procesos de Docencia e Investigación</i> , y de la interlocución con las comunidades del país (es posible identificar la interacción de las tres actividades sustantivas universitarias).					
		25. Creatividad: es claro cómo la intervención producirá nuevo y diverso conocimiento, así como su vinculación con la Investigación y la Docencia.					
		26. Perspectiva de derechos: es clara la forma en la que la intervención promueve, en general, los derechos humanos, partiendo de que las comunidades son sujetas y constructoras de sus derechos; contraria a la visión asistencial, activista y generadora de lazos de dependencia de una de las partes (tiene que ver con la búsqueda de la autonomía).					
		27. Perspectiva de equidad: la intervención en sí misma puede considerarse como una acción afirmativa para generar alternativas de vida solidarias ante las desigualdades sociales.					
		28. Transitividad: es visible (y está formalizada) la forma en que <i>interactúan los distintos saberes y disciplinas</i> , de manera dialógica, a partir del intercambio de conocimientos y prácticas complementarias y mutuamente enriquecedoras entre la Universidad y las comunidades del país.					
		29. Efecto demostrativo: se visualiza la forma en que las experiencias y resultados de esta intervención podrán, eventualmente, funcionar como referentes para estimular su replicación en diversos ámbitos y comunidades.					
		30. Propósito didáctico: es posible rescatar, de esta intervención, experiencias de enseñanza-aprendizaje con las comunidades, que puedan aportar a la construcción de teorías pedagógicas de aprendizaje (se debe anticipar la posibilidad de lograr esto, particularmente importante en proyectos de educación continua).					
		31. Sostenibilidad: formas de garantizar la permanencia de su implementación o de sus efectos, a lo largo del tiempo, íntegramente por parte de las comunidades.					
		Se visualiza una clara consideración de los cinco EJES QUE ARTICULAN LA ACCIÓN SOCIAL en la UCR, permeando la propuesta del proyecto con todas las consideraciones del caso (se valora cada uno de forma independiente):					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
		32. Transdisciplinariedad: la intervención procura la integración de diversas disciplinas que abordan, de forma transversal y con objetivos comunes, diversas problemáticas.					
		33. Articulación intrauniversitaria: la intervención asegura la integración de la Acción Social con las otras dos actividades sustantivas universitarias; considerando para esto, políticas institucionales y planes de estudio.					
		34. Articulación interregional: la intervención promueve la vinculación e intercambio de experiencias y resultados de la Acción Social entre distintas sedes universitarias (si la intervención se desarrolla dentro de un área de acción geográfica de una sede universitaria, y no pertenece a esta, debe procurar vincular e informar a la sede a la cual corresponde).					
		35. Articulación interuniversitaria: disposición del equipo executor y su unidad académica para para la vinculación e intercambio de experiencias y resultados de la Acción Social planteada, con otras universidades públicas, tanto a partir de iniciativas de Acción Social en el marco de CONARE como a partir de iniciativas entre Unidades Académicas (ser proactiva al respecto).					
		36. Coordinación interinstitucional: disposición a formar parte de eventuales para un abordaje sinergias con otras instituciones, a partir de lo que la VAS coordine para este fin.					
INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	Existencia, calidad y disponibilidad	37. Existencia de información (base de datos, documentos, estudios anteriores, etc.) de la intervención en función de sus objetivos (se prioriza información interna de la carrera, tales como artículos propios, experiencias previas, elementos atinentes en el plan de estudios, etc.; así como datos asociados directamente a la comunidad intervenida).					
		38. Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación (¿qué es lo que se evalúa?) que se plantea (considerar objetivos de evaluación).					
		39. Se han definido indicadores para recopilar la información sobre el desarrollo, alcances y limitaciones, de la intervención y sus actividades en el marco de la acción social UCR.					
		40. Los sistemas y fuentes de información son confiables.					
		41. Monitoreo: Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática o estrategia clara para el manejo constante (identificación, selección, compilación) de información de avance del proyecto en función de sus actividades y objetivos.					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
		42. Definición de un proceso de sistematización de experiencias a partir de la información que se atenderá algún (considerando alcances y limitaciones, consecución de logros y la posible generación de un artículo a partir de la intervención realizada).					
		43. Los sistemas y fuentes de información y los medios para el proceso de sistematización permiten un acceso oportuno y seguro.					
		44. Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información (cronograma o momentos clave identificados para ello a lo largo del periodo en que se concibe la intervención).					
		45. Se han identificado limitaciones, obstáculos posibles o eventuales dificultades para el levantamiento de la información (adicional a la se tiene para este momento).					
		46. La información que se tiene y la que se planea recopilar se visualizan como suficientes para el desarrollo de la evaluación de la intervención.					
ACTORES E INTERESES DE LA EVALUACIÓN	Contexto	47. El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo institucional (planteado por la VAS) que es de conocimiento de las CAS y las personas que ejecutan el proyecto (a las VAS le corresponde asegurar esto).***					
		48. La intervención tiene definida su propio mecanismo o estrategias (con sus respectivos instrumentos) de evaluación.					
		49. El perfil de las personas ejecutoras (conocimientos, experiencia, etc.) del proyecto, acompañados por las CAS, para diseñar y coordinar la ejecución de la evaluación.					
		50. Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales (de los encargados del proyecto, de las CAS, de la VAS y de la comunidad o población objetivo) de cara al proceso evaluación.					
		51. Se cuenta con respaldo explícito de la Dirección de la Unidad Académica para el proceso de evaluación.					
		52. Existe claridad sobre el propósito, los alcances y las limitaciones de la evaluación.					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
	Justificación	53. Se han establecido los motivos generales -por qué y para qué- por los cuales se requiere evaluar (más allá del requisito de su solicitud).					
		54. Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención), y estos están directamente orientados a la identificación de resultados del proyecto.					
		55. Se conoce de manera explícita, de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación.					
		56. Se identifican las interrogantes (orientadoras) a las que deberá dar respuesta la evaluación.					
		57. Se conocen los alcances y limitaciones realistas de la evaluación (temporal, territorial y programático -asociado a modelo lógico-).					
	Actores involucrados	58. Se ha identificado a los actores implicados en la intervención y en la evaluación (gestores, beneficiarios, autoridades, CAS, equipo de asesores y asesoras de la VAS****, entre otros).					
		59. Se han identificado las principales expectativas e intereses de los diferentes actores relacionadas con la evaluación.					
		60. Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de la evaluación.					
		61. Se toma en consideración los intereses de los actores más representativos en la evaluación.					
		62. Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar eficazmente el proceso de evaluación (¿quién hace qué?).					
		63. El personal a cargo cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso de evaluación.					
		64. Se asegura que la comunidad objetivo o población beneficiaria sea parte activa de la evaluación, no solo de actividades, sino con mira a la identificación de resultados.					
		65. Estrategia y garantía de la devolución de resultados a la comunidad objetivo o población beneficiaria.					

ÁMBITO	VARIABLE	CONDICIONES POR CUMPLIR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				
			0	25	50	75	100
RECURSOS PARA LA EVALUACIÓN	ECONÓMICOS, TEMPORALES Y HUMANOS	66. Si tiene asignado o identificado un presupuesto específico suficiente para ejecutar la evaluación (dentro el presupuesto general planteado para el proyecto o programa).					
		67. El presupuesto es adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación según el alcance previsto.					
		68. Se han identificado los recursos financieros para difundir resultados de la evaluación a los actores implicados (identificados en la variable anterior).					
		69. Se tiene prevista la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación (hasta donde sea posible).					
		70. El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación (considerando cuestiones de monitoreo y su evaluación final) es proporcional y razonable según el alcance previsto.					
		71. Se ha asignado suficiente personal para gestionar evaluación (supervisión, control, seguimiento).					
		72. El aseguramiento del involucramiento de la CAS correspondiente en el desarrollo y evaluación de la intervención.					
		73. El aseguramiento del involucramiento de la Dirección de la UA correspondiente en el desarrollo y evaluación de la intervención.					
		74. Se tiene consensado con el personal asesor de la VAS designado, los detalles del seguimiento con el que se contará.					

* Se recurre al uso del término “intervención” de manera que pueda abarcar tanto proyectos como programas, e incluso, en última instancia, algún tipo de acción debidamente planificada, estructura y orientada a la resolución de problemas. Se destaca su uso principal para referirse a “proyectos”, pero se reconoce su flexibilidad.

**Para trabajar este punto, revisar la propuesta de apoyo a construcción de objetivos SMART, anexo 9

***Dado que a las VAS le corresponde asegurar esto, se esperaría usualmente una buena calificación, partiendo de que quienes ejecutan el proyecto fueron capacitados por la VAS al respecto.

****Es muy importante que se visualice explícitamente cuál será el rol que desempeñará el equipo asesor de proyectos de la VAS en este proceso que, según la naturaleza y demandas del proyecto, puede ser muy diferente de uno a otro.

***** Nivel de cumplimiento: 0 deficiente / 25 insuficiente / 50 regular / 75 bueno / 100 excelente

3.3 Uso del instrumento para el establecimiento de condiciones de Evaluabilidad

Dado que el instrumento en cuestión se debe usar como apoyo para el planteamiento y diseño de proyectos, se propone que se brinde a los encargados del proyecto y a las CAS correspondientes y que, junto con el equipo asesor de la VAS, se trabaje en el cumplimiento de cada variable conforme se va desarrollando el diseño. Lo ideal es que se definan “momentos de corte” en donde el mismo instrumento se pueda usar como revisión de lo planteado a ese momento. Aquí es donde se desarrollan los pasos 1 al 5 antes descritos. Esto se puede realizar múltiples veces, sea por el equipo asesor directamente o en conjunto con los ejecutores de los proyectos, hasta que el dictamen final sea favorable y se pueda asegurar que el proyecto de ED está bien planteado y será evaluable. La escala de valoración es la siguiente:

Cuadro 27: escala de valoración de cumplimiento para cada enunciado y su respectiva variable, según el instrumento de evaluabilidad.

Puntaje	Valoración de cumplimiento
0	Deficiente.
25	Insuficiente.
50	Regular.
75	Bueno.
100	Excelente.

Esa escala se aplica a cada enunciado de cada variable. Después de que cada enunciado tenga su valoración respectiva e individual, se establece el valor de la variable a partir del promedio de las puntuaciones obtenidas en cada enunciado que la compone (por ejemplo, si la variable cuenta con 5 enunciados, se sumaría el puntaje -de 0 a 100- que obtuvo cada uno de esos enunciados y luego se dividiría entre 5 para obtener el valor final de esa variable). Luego, esto se repite para cada sub-eje (compuestos por variables ya promediadas), de manera que se obtengan

ponderaciones sobre los cuatro ámbitos, donde cada uno cuenta con igual ponderación porcentual (25%). Finalmente, esto se sumaría.

La puntuación total máxima es de 100 puntos porcentuales, lo cual conduce una caracterización por niveles, según el siguiente cuadro:

Cuadro 28: Grados de evaluabilidad de una intervención pública

Grado	Rango	Interpretación
ALTO	Entre 81 - 100	Los sub-ejes reflejan que el diseño del proyecto cuenta con condiciones óptimas de desarrollo y eventual evaluación.
MEDIO	Entre 41 - 80	Los sub-ejes reflejan que el proyecto requiere ajustes y mejoras importantes que se deben trabajar y corregir antes de avanzar o considerarse como "listo y evaluable".
BAJO	Menos de 40	Los sub-ejes reflejan debilidad o vacíos considerables en la propuesta del proyecto, por lo que es necesario continuar trabajándolo para asegurar su calidad y eventual evaluación. No solo no es evaluable, sino que tiene problemas importantes de diseño en el marco de lo esperado para un proyecto de acción social.

Fuente: Elaboración propia a partir de los ajustes realizado a la propuesta de puntuación original de MIDEPLAN (2017, p. 16). Se mantienen los mismos grados y rangos, pero se adecua su interpretación.

Este instrumento ayudaría a establecer las condiciones de evaluabilidad de los proyectos, **donde la puntuación final serviría para identificar qué tan listo está el proyecto para ejecutarse debidamente y así, eventualmente evaluarse.**

Finalmente, como se anticipada desde el inicio, esta metodología calza con lo ya antes mencionado por Rossi, Lipsey y Freddman, (2004. p. 137, en CEA, 2015, p. 19), de que la *evaluabilidad* va más allá de solo apoyar la decisión de si el objeto de evaluación es realmente evaluable en sí; más bien, puede aprovecharse este mecanismo de manera **previa**, para apoyar para que esto sea así.

Dicho esto, como revisión final y de manera complementaria, se adaptan los postulados orientadores de la propuesta de evaluabilidad del CEA (2015) y se transforman **en los últimos 4 criterios que deben revisarse cualitativamente**

para todo proyecto, una vez que haya pasado por el proceso anterior³⁵. Esto podría propiciar una nueva toma de decisiones:

Figura 23: Criterios de revisión final con ejecutores de proyectos para asegurar el cumplimiento con las condiciones de evaluabilidad esperadas



Fuente: elaboración propia como propuesta final para la VAS a partir de la adecuación de preguntas orientadoras en la propuesta de evaluabilidad CEA (2015).

³⁵ Esto se puede trabajar a manera de preguntas que deben realizarse a manera de reflexión final con encargados de los proyectos (entrevista semiestructurada/conversatorio), una vez aplicado el instrumento de evaluabilidad.

Cabe señalar que la sola identificación y documentación del contexto actual de los proyectos y detalles de su diseño requeridos para abordar los criterios anteriores, también permitirá generar una especie de **línea base que facilitará dilucidar una serie de consideraciones básicas para un eventual establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación autogestionado**, entendiéndose por esto último un proceso que pueda ser desarrollado por las personas encargadas del proyecto y dirigida por las CAS, de manera que no requiera exclusivamente de intervenciones externas para lograr esto.

3.4 Consideraciones finales de la propuesta.

La integración de todo lo descrito anteriormente es lo que le da contenido la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad que se pone a disposición de VAS.

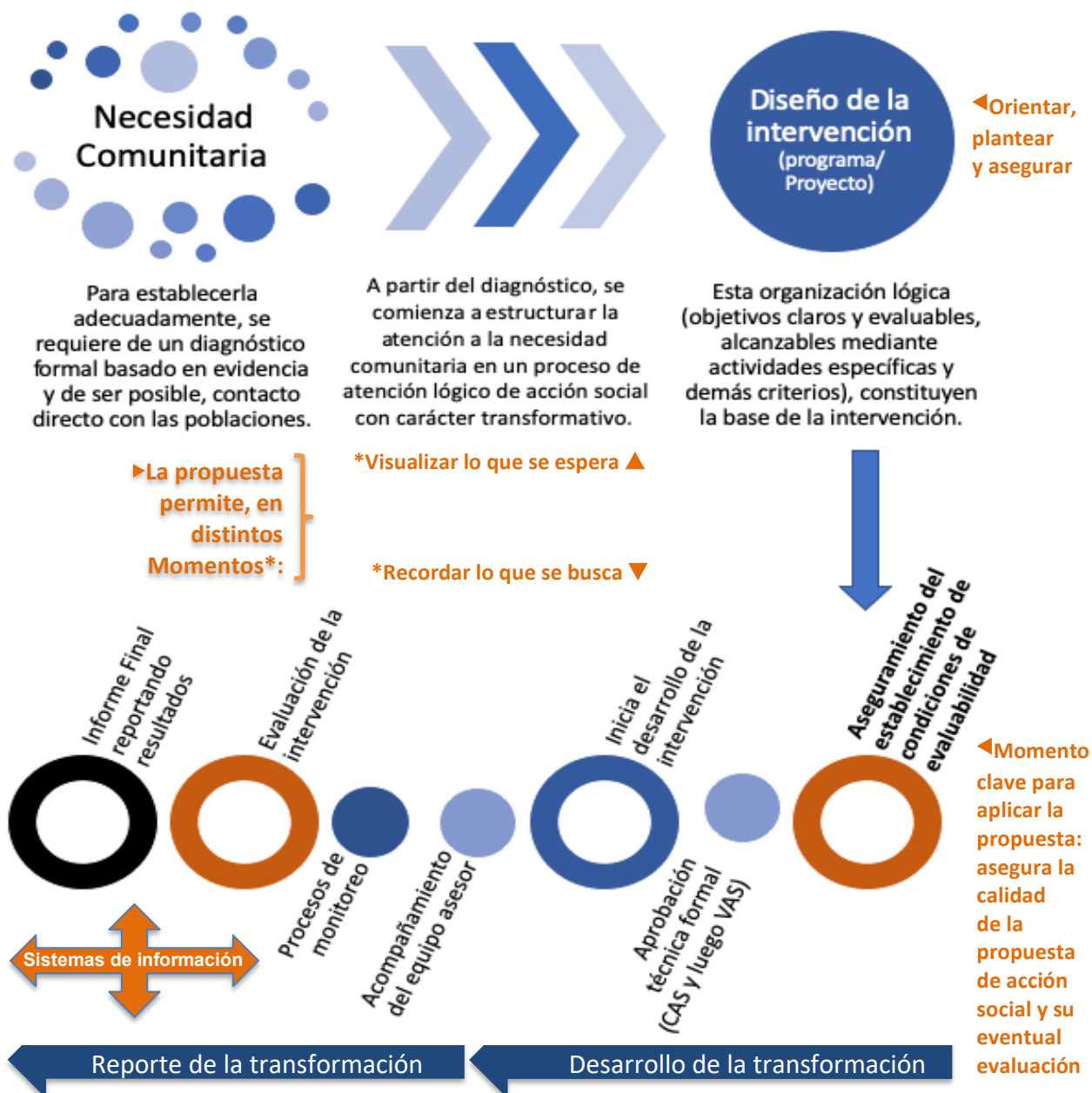
Es importante tener en cuenta que, aunque se propone para utilizarse con proyectos en fase de diseño para su construcción y orientación, también puede aplicarse en proyectos actuales para valorar su potencial actual (posibilidad de ser evaluado y ser efectivamente considerado como un proyecto de acción social) y tomar decisiones al respecto, por ejemplo; de ajustes, mejora, continuidad o no.

Se anticipa que la aplicación de esta propuesta, tanto con proyectos actuales como venideros, podría funcionar también como una especie de filtro que propicie la integración de proyectos y la disminución en cantidad general de estos, donde si bien la VAS manejaría menos proyectos, estos serían más robustos, con mejores y evaluables alcances y resultados. Además de asegurar que efectivamente sean proyectos de acción social, que estén orientados a resultados y que sean evaluables.

Para su correcta ejecución, es necesario que se capacite a las CAS al respecto, (particularmente en el caso de las Sedes Regionales), pues es propicio que, a través de su liderazgo, se pueda potenciar el desarrollo de más y mejores proyectos.

Finalmente, se destaca que, si bien la propuesta se enfoca en proyectos de Educación Continua, es extrapolable a todo lo que tradicionalmente le ha correspondido a la sección de Extensión Docente y, muy posiblemente, a más proyectos de Acción Social dentro de la VAS. Para resumir el panorama de esta propuesta, se ofrece la siguiente figura que integra el flujo completo de cómo estructurar, desde las condiciones de evaluabilidad, los proyectos de acción social.

Figura 24: Diagrama explicativo de la estructura para general para diseñar proyectos desde el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad



CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

En este capítulo, se muestran las principales conclusiones del trabajo evaluativo, cumpliendo con los objetivos de evaluación. Para ello se recurre a la integración puntual y ordenada (según la matriz de evaluación) de la atención a las interrogantes, criterios y objetivos de evaluación, de manera que quede establecido de forma clara el juicio evaluativo que se respalda en la presentación de resultados y discusión detallada de los últimos capítulos.

Seguidamente, se ofrecen las recomendaciones finales, para los proyectos de ED de la VAS, combinando las propuestas principales (a criterio de esta evaluación) ofrecidas por la misma población involucrada, con propuestas propias.

Finalmente, se brindan las *lecciones aprendidas* personales del proceso evaluativo.

1. Conclusiones del trabajo evaluativo:

Las conclusiones de este trabajo evaluativo, se presentan organizadas por temas claves planteados a partir de las interrogantes de evaluación específicas, siguiendo el orden de la matriz de evaluación (ver p. 72) para facilitar su comprensión. El argumento inicia con la atención a las categorías predefinidas (axiológicas) que fueron abordadas en el análisis de resultados (Capítulo IV) y se complementan con categorías emergentes que, de cara al planteamiento de la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad, se pudieron corroborar y luego ampliar, tras el análisis y discusión de la información. Entre estas se tienen, por ejemplo, existencia, calidad y disponibilidad de la información; teoría de la intervención de los proyectos de acción social, recursos, etc.; así como categorías específicas y de especial atención, como lo es la coherencia entre los objetivos de los proyectos y los principios de acción social de la UCR y la consideración de sus cinco ejes. Para favorecer la lectura, estas se destacan en “**negrita**” a lo largo de este apartado.

1.1 El diseño actual de los proyectos de Extensión Docente y su coherencia con la visión de Acción Social que promueve la VAS: atinos y desatinos que afectan su calidad.

Uno de los temas que resultó de mayor atención en este trabajo evaluativo y que ofreció mayor cantidad de hallazgos (y por eso representan los apartados más extensos de este documento en términos de resultados y conclusiones), es el de los diseños de los proyectos, abordado en función de atender la interrogante de evaluación inicial: *¿De qué manera el diseño actual de los proyectos de Extensión Docente de la VAS es coherente con la visión de acción social que promueve la VAS y cómo aseguran estos la calidad de su cumplimiento?* Estos hallazgos y conclusiones, son también los más sensibles o de delicada atención.

Cuando se evaluó **la pertinencia del diseño de proyectos en función de la visión de acción social de la VAS y el aseguramiento que esta hace de la calidad de su cumplimiento**, lo primero que se concluye es que, en general, **no hay suficiente claridad práctica en cuanto a qué es, operativa y conceptualmente la Acción Social en la UCR y cómo esta se puede desarrollar funcionalmente mediante un proyecto.** En esto concuerda toda la población consultada, quienes además argumentan que ni siquiera en otras vicerrectorías, esto se tiene tan claro. Dada esta situación, como es de esperar, tampoco es clara la **identificación de este componente en los diseños de los proyectos revisados.**

El Artículo 3 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (1974), establece que la UCR debe contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, donde la Acción Social se plantea como medio clave. Esto quiere decir que, si los proyectos desarrollados no están bien orientados hacia el desarrollo de transformaciones sociales pertinentes, se corre el riesgo de no estar atendiendo las necesidades nacionales, regionales y comunitarias para las cuales se supone existen estos proyectos en primer lugar. Asimismo, la inversión de **recursos (económicos, humanos, tiempo)** que cada uno de estos supone, se estaría perdiendo al no cumplir con su verdadero propósito.

Ante esto, resulta necesario que la formulación de proyectos de acción social contenga, en su documentación de planteamiento y diseño, una explicación clara por parte sus formuladores, respecto a cuál es el aporte de transformación social que ofrece su proyecto, y que este sea coherente con la visión universitaria de Acción Social. Asimismo, la identificación explícita de cuáles son los **resultados pretendidos, sin limitarse solo a productos** como se identificó en los proyectos revisados. **Todo esto tiene que ver con la calidad de estas intervenciones, la cual se debe asegurar desde el diseño. Esta es sin duda, la principal oportunidad de mejora de este tipo de proyectos (EC).**

Esta situación repercute en los procesos de evaluación de proyectos que quieran realizarse, pues la falta de los elementos clave antes mencionados, **limita a que no se pueda evaluar más allá de la simple identificación de la realización o no de la actividad como tal, o la cantidad de participantes, o cuestiones similares.** La acción social va más allá de solo capacitar; tiene que ver más con lo que se logra con esas capacitaciones y si este logro no está bien previsto por los objetivos, no podrá ser alcanzado ni mucho menos evaluado.

1.1.1 Opciones, discusiones, propuestas de solución.

Como respuesta a lo anterior, el equipo asesor de proyectos de ED propone una serie de actividades nuevas, así como mejoras y fortalecimientos a las que ya realizan, pues si bien ofrecen acompañamiento y capacitaciones a las CAS y docentes ejecutores de proyectos, esto no parece ser suficiente. Esto conlleva a otra conclusión: **el “acompañamiento” que ofrece el equipo asesor debe revisarse y replantearse, lo cual va de la mano de revisar y replantear también las capacitaciones que se dan a las CAS (principalmente) y a personas ejecutoras de proyectos.**

Esto quiere decir que para asegurar la calidad de los proyectos y su debido cumplimiento: **se requieren más capacitaciones, mayor cercanía -presencial- del equipo asesor con los proyectos desde el momento de su planteamiento**

y diseño (incluso desde antes de formularlos) y asegurar estabilidad en la designación de asesores para cada proyecto.

En el caso de la **revisión y reformulación de las capacitaciones que se ofrecen desde la VAS**, se requiere primero atender los problemas principales y transversales que tienen que ver con cuestiones de gestión, planificación estratégica y sistemas de información, a saber, la falta de definición de: ¿Cómo se entiende concretamente la Acción Social en los proyectos de ED? ¿Cómo se caracteriza un proyecto de Acción Social de ED o qué lo diferencia de otros (en términos de Acción Social)? ¿Qué espera directamente la VAS de estos proyectos?, entre otros. Estos son solo algunos temas clave por atender en las capacitaciones y asesorías, pero para llegar a ellos se necesita primero asegurarles una respuesta clara y directa por parte de las autoridades de la VAS.

Todo esto conllevaría a ofrecer capacitaciones más atinentes a lo que la población docente necesita, especialmente a las CAS; incluyendo cuestiones administrativas y generales, por ejemplo, con aclaraciones respecto a qué se espera verdaderamente de sus proyectos; así como de cuestiones más fundamentales y de contenido, que actualmente no parecen estarse abordando eficazmente; como lo es por ejemplo: la necesidad de la sistematización y la publicación de artículos derivados de la Acción Social, la integración de las tres actividades sustantivas de la UCR (docencia-investigación-acción social), la interdisciplinariedad, la acción interinstitucional y la transversalización de los ejes curriculares. Incluso se podrían generar vínculos con otras instancias de la UCR para obtener ayuda de expertos en cada una de estas áreas.

Lo anterior, permea directamente a su vez a la asesoría y el seguimiento. **Es claro que se requiere una mayor constancia en el seguimiento al desarrollo de estos proyectos y la búsqueda de fortalecimiento de vínculos entre CAS/ejecutores de proyectos según naturaleza. Pero antes de aumentarlo en cantidad, es necesario reforzarlo en contenido. Se requiere una revisión de las tareas actuales del equipo asesor en pos de procurar alguna redistribución estratégica que les permita enfocar menos tiempo en labores generales (más**

administrativas que operativas) que puedan ser asumidas por otro equipo técnico y otorgarles más tiempo y responsabilidades directas para el fortalecimiento de los proyectos en cuestión (ver Cuadro 8 para detalles complementarios).

La situación presupuestaria actual de la Universidad de Costa Rica no admitiría como solución inmediata un aumento en personal o en jornadas, pero sí una redistribución estratégica de las cargas y funciones (por ejemplo, una mejor y menor asignación de proyectos por persona asesora), así como la generación de materiales y recursos de apoyo pertinentes, que orienten y resuelvan sistemáticamente la mayoría de inconvenientes generales que se enfrentan en este punto. En esta línea y conectando todo lo anterior, **la generación de capacitaciones que fortalezcan a las CAS para que puedan asumir de una mejor manera y en mayor volumen lo que les corresponde, sería una estrategia prioritaria que traería resultados de gran alcance. Parte de esto, también le corresponde a las Unidades Académicas propiamente.**

Todo esto conduce a repensar el “**el rol o papel del asesor de proyectos**”, el cual requiere revisión y detalle en aras de mejorar su margen de acción en lo que a la calidad de los proyectos atañe.

1.1.2 El cuestionamiento de si los proyectos de Acción Social, son realmente de Acción Social.

Atendiendo la interrogante evaluativa en cuestión, se concluye que **no es posible asegurar la coherencia del diseño de los proyectos con respecto a la visión de acción social que tiene la VAS**, ya que no es tan fácil de llevarla a la práctica pues su propia conceptualización no es clara para todas las partes involucradas (a pesar de las definiciones y material existente). Actualmente existen muchas discusiones y cuestionamientos al respecto, tanto por docentes, como por las CAS y los mismos asesores de proyecto. Esto dificulta su consideración en términos del diseño de los proyectos, **los cuales deberían ser coherentes con sus principios y ejes y, sin embargo, ni siquiera parecen**

contemplar estos elementos al momento de formularse (de ahí que se establecieran como variables explícitas por revisar en la propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad).

Complementario a esto, es importante destacar que en el marco de las políticas universitarias 2016-2020 (UCR, 2015), en el Eje: Excelencia Académica, la VAS se compromete con su directriz operativa 2.1.1.1 a “promover que, desde las Unidades Académicas se impulsen proyectos de Acción Social que re-alimenten la Docencia y la Investigación.”, lo cual supone una integración con el curriculum respectivo. Ni las entrevistas a asesores, ni los cuestionarios a docentes y a CAS, ni la revisión documental de los proyectos, deja entrever que esto se esté logrando, o si siquiera, intencionalmente procurando. Es decir, **en los proyectos de acción social de EC, hace falta mayor integración curricular y vinculación con las demás actividades sustantivas de la universidad**. Esto también tiene implicaciones en materia de “flexibilidad curricular” (aspecto que también se considera como una condición de evaluabilidad).

Todo lo antes planteado, permite asegurar que, **para mejorar *calidad* de la gestión de los proyectos desde la VAS, es necesario mejorar la *calidad* del acompañamiento que se hace de estos desde aquí (particularmente desde el mismo diseño); lo cual influirá también, en la *calidad* de los proyectos *per se*. Ahora bien, “mejorar la calidad del acompañamiento” implica el establecimiento de nuevas directrices, orientaciones y decisiones por parte de la alta y media gerencia, dentro de la VAS. ¿Cuáles deberían ser las características y funciones del acompañamiento que brinda la VAS a los proyectos de ED? ¿Cómo debería realizarse? Son preguntas claves para las cuales hay muchas posibles respuestas consignadas en este documento; sin embargo, deben ser atendidas por las autoridades de la VAS quienes tras conocer los detalles del contexto actual podrían plantear nuevas medidas o directrices, o bien, propiciar el cumplimiento de otras.**

1.2 Valoración de los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente: mirada crítica sobre si obstaculizan o favorecen el desarrollo de los proyectos de ED.

Otro de los temas de atención prioritaria en esta evaluación, fue el de los elementos de gestión administrativa de los proyectos de ED, el cual se abordó en función de atender la interrogante de evaluación: *¿De qué manera los elementos de gestión administrativos de los proyectos de Extensión Docente podrían favorecer el logro de resultados en la población meta?*

Al respecto, entendiendo a la gestión administrativa como el “conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Hitt, 2006), **se logra identificar que es en esta área donde hay mayores dificultades y retos frecuentes para lograr la atención óptima a los proyectos de acción social** (ver Figura 14 para la reconstrucción de la problemática asociada al desarrollo de giras y falta de instrumental de evaluación, basado en las respuestas de entrevistas al personal asesor de proyectos y la Figura 8 para el macro proceso de la gestión de estos proyectos, consignada en la lógica de intervención de la teoría del programa). Para fines del análisis final se recurrió a trabajar la gestión administrativa en 3 niveles: gestión inmediata, intermedia y desde la toma de decisiones. Los primeros niveles corresponden al trabajo del equipo asesor, la coordinación o mandos medios y la CAS (por sus responsabilidades y capacidad de injerencia).

En estos dos niveles se requiere intervención y ajustes en las actividades que se desarrollan, sin embargo, es en el último nivel donde se requiere mayor atención pues es el que decide o influye sobre los demás. En el caso de los dos primeros niveles, todo se resume en la reiteración de la necesidad de **asegurar el seguimiento y monitoreo de los proyectos mediante una cercanía real (entre el equipo asesor y el personal docente ejecutor de proyectos) caracterizada por visitas presenciales y el uso de instrumentos adecuados de evaluación** (justo aquí también entraría el fortalecimiento de sus sistemas informáticos, como lo sería el potenciar el uso del Bitè).

Actualmente la gestión administrativa, en estos niveles, está muy obstaculizada por la distancia y la falta de una adecuada organización intencional al respecto (particularmente afectada por la gran cantidad de cambios internos que ha experimentado la VAS en los últimos años).

Y a propósito del **seguimiento que se debe brindar**, tal y como se profundizó en el apartado de resultados, la investigación de Gonzáles y Castro (2017), había planteado que “el seguimiento a proyectos favorece la comunicación, el intercambio y la confianza entre asesores y docentes que ejecutan proyectos”, además de facilitar la comprensión de la realidad de los proyectos e identificar de manera eficaz, retos y opciones de mejora de los proyectos. Precisamente por esto mismo, **es importante que se reformule con claridad y atinencia actual: la conceptualización y alcances del seguimiento, el papel o funciones de la persona asesora y la instrumentación respectiva. Esto último, a partir de las decisiones y directrices que las autoridades mayores de la VAS, puedan consignar al respecto.**

1.2.1 Deconstruyendo la visión tradicional de la asesoría por una más pertinente.

Lo anterior refuerza lo que ya se venía destacando en el trabajo de Castro, González y Molina (2013), donde se aseguraba que la asesoría de proyectos de trabajo con comunidad requiere sus propias especificaciones pues estos son particulares y complejos, distintos a los de otras modalidades. Además, de manera crítica, reconoce que la forma de hacer asesoría en la VAS es “herencia de más de 25 años de trabajo orientado a la educación permanente y los servicios especiales”, por lo que su reflexión y redefinición debe ser constante y asegurar una pronta actualización, más concreta. En el presente trabajo evaluativo, se refuerza esto, **evidenciando que la atención a los proyectos mediante las giras o visitas debe realizarse estratégicamente, por ejemplo, organizadas vinculando proyectos y CAS según áreas de conocimiento y objetivos comunes y utilizando un material evaluativo adecuado.** En este contexto, también es importante que la VAS avance más en la virtualización de procesos, en el reforzamiento de sus

sistemas de información y en la creación de instrumental (guías, tutoriales, videos) que orienten estos procesos (esto nuevamente se relaciona con las capacitaciones).

Para lograr esto, se debe primero **trabajar directamente sobre la poca relación y apoyo entre las CAS de las diversas Unidades Académicas, algo que deben gestionar las mismas CAS, pero con una intervención inicial de la VAS.**

Finalmente, se destaca (por parte de las CAS/ejecutores de proyectos) la necesidad de **“una evaluación real de sus proyectos”**, como parte de la **gestión de proyectos que le corresponde a la VAS y que bien podría favorecer sus logros. Lo que más le interesa a esta población es que se pueda llegar a reflejar o dar cuenta justa y clara del avance o logro de sus objetivos, además de contar con realimentación oportuna para mejorar sus proyectos.** Esto último es positivo pues demuestra apertura para lo que la propia VAS, de todos modos, está interesada en potenciar, como se abordará en el apartado siguiente,

1.3 La discusión sobre los alcances y limitaciones del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS.

El otro tema principal de este trabajo evaluativo, fue la valoración del instrumental técnico actualmente utilizado para la evaluación de los proyectos de Extensión Docente de la VAS.

Al evaluar **la calidad del instrumental técnico de evaluación de la VAS en términos de alcances y limitaciones**, se encuentra que lo que **actualmente posee la VAS para la rendición de cuentas de los proyectos desarrollados, está muy limitados a una revisión general de cumplimiento, y no funcionan como una evaluación propiamente dicha.**

En esto coincide el equipo asesor, los docentes ejecutores de proyectos y las CAS, quienes, al respecto, su principal recomendación a la VAS es precisamente que desarrollen instrumentos que se enfoquen más en lo sustantivo (resultados) de los proyectos y menos en cuestiones de forma, que sea más integral con un fuerte componente cualitativo, de manera que les puedan ofrecer sugerencias de

oportunidades de mejora. La misma población consultada describe que lo que se tiene como evaluación, realmente no evalúa y no resulta más que un “requisito formal por cumplir”. Más bien, reclaman la necesidad de contar con evaluaciones reales de sus proyectos y lo consideran algo **importante y necesario, pues les interesaría que algo les permita dar cuenta fiel del logro de sus objetivos.**

Ahora bien, **antes de recurrir al desarrollo de una evaluación, es necesario asegurar primero que esta sea viable; de ahí la importancia de establecer condiciones de evaluabilidad, no solo por el hecho de asegurar la evaluación como tal, sino por lo que esta ofrece:** el reconocimiento de logros, identificación de aspectos de mejora y acompañamiento y potenciamiento de resultados, que es lo que funciona como fin último: procurar garantizar resultados.

En este contexto, la atención a las interrogantes evaluativas da cuenta de que, **actualmente, la falta de evaluación se mezcla con las deficiencias en el diseño de los proyectos y la falta de seguimiento o cercanía estratégica por parte de la VAS, lo que genera que al final no se logre registrar contundentemente en todos los proyectos, cuáles fueron realmente sus logros (con la evidencia del caso).**

El equipo asesor de la VAS está consciente de esta situación y asegura que han hecho intentos para mejorarlo, pero las mismas condiciones internas de su vicerrectoría, no lo facilitan o incluso lo entorpecen (falta de voluntad política, exceso de trabajo, falta de instrumental adecuado, entre otros).

En medio de esto surge la propuesta de que los propios proyectos desarrollaran **instrumentos propios de evaluación.** Sin embargo, esto implicaría que esta población, además de contar con experticia en el diseño de proyectos (no es el caso en todos los proyectos), cuente con **experticia en evaluación** (conocimientos, capacidades, perfil requerido para conducir una evaluación). De cualquier forma, requerirían algún apoyo de la VAS o profesional en evaluación para orientarles.

La misma VAS se había planteado algo en esta línea, en el 2015, de cara a las políticas universitarias 2016-2020, al establecer la directriz operativa 2.3.2.1 donde se comprometían a “profundizar en el proceso de evaluación de los proyectos y

programas de Acción Social con el propósito de garantizar su excelencia académica” (los resultados, conclusiones y propuestas del presente trabajo evaluativo, vienen a contribuir con esto).

En todo caso, **retomando lo concluido para las primeras interrogantes de evaluación de este capítulo, tampoco serviría de mucho tener un instrumental de evaluación nuevo, si los proyectos no tienen bien planteados sus objetivos de acción social desde el inicio, es decir, se debe asegurar primero que los proyectos sean evaluables, antes de preocuparse sobre cómo evaluarlos. Además, estos proyectos requieren mayor trabajo de diagnóstico y justificación, si quieren asegurar el planteamiento de objetivos adecuados.**

Para ello, resulta estratégico que desde las condiciones de evaluabilidad, se promueva que el proyecto anticipe y contemple mecanismos, estrategias, instrumentos y acciones de cara al aseguramiento de una evaluación de sus resultados.

1.4 Profundizando en los proyectos: la revisión del estado actual de una muestra intencional de proyectos de Extensión Docente.

Finalmente, al valorar la **calidad de las condiciones generales del estado de un conjunto de proyectos de Educación Continua seleccionados**, se encontró que en general, todos **se ven afectados a nivel de diseño, ejecución y conclusión, por los problemas de gestión administrativa** que se han venido resaltando a lo largo de esta evaluación. Además, **ninguno ha sido evaluado formalmente y, de todos modos, parece que ninguno podría serlo**, dadas sus características de diseño, falta de información y falta de mecanismos adecuados de seguimiento y monitoreo.

Cabe mencionar que la revisión de estos proyectos ofreció insumos a lo largo del presente trabajo evaluativo, por lo que, en esta sección, a manera de conclusión, se detallarán solo aquellos destacables, que contribuyan a profundizar lo concluido

en apartados anteriores; a su vez que funciona como una síntesis más específica de los temas reiterativos.

1.4.1 Problemas de diseño que conducen a problemas de ejecución y evaluación.

A partir del análisis de los proyectos revisados, se concluye que **lo que más cuesta identificar en ellos, es el resultado pretendido, pues tienden a confundir objetivos con actividades** (por ejemplo, “realizar capacitaciones”). De ahí que entonces, sus logros se limiten al reporte de productos, por ejemplo: cantidad de capacitaciones, cantidad de personas que llevaron cursos, eventos desarrollados.

Los diseños no reflejan ser basados en diagnósticos previos o trabajos preliminares con las comunidades o población meta, por lo que tampoco es clara cual es la situación social que atienden. Dado esto, **su propósito y contribución a la sociedad en el marco de la Acción Social de la UCR, tampoco es visible o claro.**

Todo esto les impide contar con condiciones básicas para que se puedan evaluar formalmente, en términos de resultados. Para ello, además de contar con objetivos claros y enfocados en resultados de Acción Social; requieren partir de una **adecuada teoría de la intervención o modelo lógico** (tales como la teoría del cambio o teoría del programa como bien se describió antes), que asegure la interconexión de sus actividades en busca de una transformación social.

1.4.2 La necesidad de confrontar perspectivas e instrumentos, como base para la mejora de los diseños de los proyectos.

A pesar de lo antes descrito, tanto el personal docente ejecutor como las CAS, consideran que sus proyectos son exitosos y que casi todos logran alcanzar sus objetivos propuestos. En todo caso, **la crítica que se puede hacer acá es que realmente no hay forma de asegurarlo sin el instrumental adecuado.**

Esto entonces ofrece dos conclusiones puntuales: en primer lugar, **es necesario trabajar con esta población (docentes y CAS) el tema de los proyectos de**

Acción Social desde su diseño, asegurándose de que comprendan que su proyecto o programa debe cumplir explícitamente con los principios y ejes de la Acción Social en la UCR que plantea la misma VAS, lo cual, a su vez, debe delimitarse y clarificarse bien. Esto en función de resultados y no de productos (como ya se amplió en primer apartado del Capítulo III). De no comprender esto, se seguirán planteando actividades inconexas que no conducen a resultados transformadores específicos y evaluables; como bien se pudo observar en la evidencia presentada anteriormente (Ver Cuadro 7).

En segundo lugar, **aunado a un buen diseño de proyecto, se requiere un buen instrumental de evaluación que efectivamente de cuenta de su desarrollo y sus logros.** Aquí es donde, como apoyo básico inicial, entra la *propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad*.

El informe actual de *evaluación*, como bien lo señala la misma población consultada; sirve para dar cuenta de sus actividades realizadas y una perspectiva del docente respecto a ellas. Dado este escenario, si es esto lo que se evalúa finalmente de un proyecto de EC de ED, no es de extrañar que sus ejecutores se enfoquen en cumplir solo con ello, pues, de alguna manera, esta “evaluación” conduce a pensar que es eso lo que se espera de sus proyectos por parte de la VAS; no más.

Todo esto también se asocia directamente con el establecimiento de condiciones de evaluabilidad, garantizando de que exista la solicitud explícita y coherente de estos elementos, desde su inicio. Esto claramente anticipa la recomendación de realizar una importante revisión conceptual y descriptiva de lo que se está solicitando desde el SIPPRES, pues parece que en su plantilla, para lo que corresponde al tipo de proyectos aquí estudiados, se están quedando por fuera elementos importantes, mientras otros generan confusión (por ejemplo, la solicitud de asegurar impacto). Tal vez el uso de documentación paralela a la que solicita el sistema (por ejemplo, otra plantilla de inscripción de proyectos), sería de utilidad.

1.4.3 Otros elementos de apoyo para la mejora de los proyectos de ED.

Ahora bien, adicionalmente a las cuestiones de evaluación, toda la población consultada destaca que es posible **lograr el éxito de los proyectos, si se cuenta con: compromiso y dedicación de sus ejecutores; organización y buena gestión, cercanía con las poblaciones de interés, objetivos claros y viables, seguimiento a sus acciones y experiencia en el tema.**

Contra esto, lo que atenta es: la falta de recursos (presupuesto, tiempo), falta de apoyo e indicaciones claras por parte de la VAS, cuestiones administrativas o de gestión y asegurar la innovación interna de los proyectos en aras de mejorar constantemente.

En esta misma línea, se destaca también la importancia de la **virtualización**, tanto para el **acompañamiento** como para lo correspondiente a la **tramitología**. También el **desarrollo de estrategias de monitoreo, y el aprovechamiento estratégico de sus sistema de información** (como el Bitè).

1.4.4 La urgencia de mejorar la gestión administrativa.

En términos generales, los elementos anteriormente destacados tienen que ver con **el carácter sistémico de la gestión administrativa** que, tal y como se presentó en el marco inicial del presente trabajo, resulta sistémica pues es, o debe ser, “portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.” (Mendoza-Briones, 2017, p.952). De hecho, **mucho de lo que se ha discutido en este trabajo requiere soluciones que provengan de una adecuada gestión administrativa** (aquella que “aprovecha los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” -Hitt, 2006-), tal y como lo sería: la revisión del papel o funciones del equipo asesor, distribución de cargas de trabajo, qué y cómo debe ser una asesoría de proyectos en este contexto, qué se aprueba y qué no como proyecto de Acción Social, capacitación y

empoderamiento de las CAS, diseño de instrumental evaluativa, directrices para el seguimiento y monitoreo, entre otras.

1.4.5 Las políticas institucionales también cuentan.

Relacionado con la gestión administrativa, resulta necesario la revisión de las políticas institucionales en lo que respecta a la Acción Social y la participación de la VAS en ellas, debido a su carácter orientador. A lo largo de este trabajo se identificaron situaciones que reflejan la falta de atención a ciertos compromisos que tiene esta vicerrectoría, con los elementos de algunos de sus propios ejes.

En todo caso, dado que ya se concluye el periodo correspondiente a las políticas actuales, sería propicio realizar una evaluación de cumplimiento al respecto, a lo interno de la VAS. Esto contribuye, a manera de autoanálisis, a identificar qué se hizo, qué se dejó de hacer y qué más falta por hacer.

Por destacar una oportunidad de mejora importante, se puede mencionar el trabajo de las CAS y su debida capacitación; no necesariamente en cuestiones de cómo hacer proyectos solamente, sino más bien, en cuestiones sobre como deberían gestionar, apoyar, orientar, monitorear y evaluar las intervenciones que tienen a su cargo dentro de su Unidad Académica.

2. Recomendaciones para la VAS a partir de los resultados de esta evaluación.

En este apartado se ofrecen las recomendaciones que se consideran, a criterio de esta evaluación, como clave para la mejora de la gestión de los proyectos de extensión docente (específicamente de EC), el desarrollo de una evaluación eficaz y el alcance de sus objetivos. Algunas de estas recomendaciones son rescatadas y adecuadas a partir de lo que la misma población participante ofreció, con el fin de “darle voz” a quienes están más cerca del objeto evaluado. Otras, la mayoría, son ofrecidas a partir de lo que se pudo detectar directamente por esta evaluación según

sus análisis y hallazgos. De esta manera, se ofrecen propuestas puntuales, organizadas por temas principales, con respaldo en detalles ofrecidos en los capítulos anteriores:

2.1 Relacionado con fundamentos y bases de los proyectos para orientar y asegurar su correcto desarrollo

- Es necesario **trabajar en una conceptualización clara de lo que se entiende por *Acción Social* a nivel práctico**, es decir, asegurar su visión institucional, sus principios y ejes, que se encuentran tan bien definidos en el Estatuto Orgánico de la UCR y demás documentación complementaria de la VAS; sean realmente comprendidos por quienes trabajan esta área y este tipo de proyectos, de manera que, en estos últimos, sea realmente visible en materia de diseños y logros. Esto es algo que la VAS debe liderar y para lo cual cuenta con expectativa positiva por parte de la población docente. Sin embargo, requiere atenderse con prontitud y eficiencia, de manera que, al tenerlo claro a lo interno, se facilite su difusión y capacitación a lo externo (de manera más concreta de lo que hace actualmente). Esto debe manejarse primero desde un consenso general por parte de todo el equipo asesor y luego operacionalizarse (superando propuestas abstractas) para cada tipo de proyecto que maneja la VAS, de manera que, con las especificaciones del caso, toda persona ejecutora de proyectos tenga claro lo que se espera de su propuesta. Esto favorecerá a su vez el diseño de proyectos y los procesos de asesoría y seguimiento.
- Aunado a lo anterior, **es necesario asegurar que los objetivos de los proyectos de acción social estén debidamente orientados a resultados claros, directos y evaluables, cuyo carácter sea consecuente con la visión de acción social de la VAS (ejes y principios), según lo planteado en la primera recomendación.** Se comprende que la naturaleza de los proyectos de educación continua está vinculada al ofrecimiento de capacitaciones e iniciativas similares, sin embargo, debe revisarse el

propósito final de estas capacitaciones y a partir de ahí, con claridad, desarrollar los mecanismos necesarios para asegurar y evaluar que eso se cumpla (más allá de la sola realización de las actividades en sí).

- En esta misma línea y como parte de una adecuada gestión de proyectos, resulta urgente el **incluir en los diseños estrategias de sistematización, tanto de procesos como de productos y resultados**, de manera que se asegure el avance del proyecto enfocado en sus objetivos, mientras simultáneamente se recopila suficiente información para eventuales publicaciones, así como la compilación de lecciones aprendidas y buenas prácticas para el mejoramiento de estos y otros proyectos.
- También sería propicio considerar algún tipo de **supervisión o acompañamiento especializado** cuando se trata de proyectos interdisciplinarios o interinstitucionales, pues, debido a su misma naturaleza, requieren consideraciones particulares.
- **Asegurar el establecimiento de las condiciones de evaluabilidad para los proyectos, aplicando la propuesta ofrecida en el capítulo anterior.** Esto contribuye a la mejora de los diseños, el aseguramiento del componente de Acción Social y las consideraciones adecuadas para establecer actividades interconectadas y procesos evaluativos.

2.2 Relacionado con la asesoría y acompañamiento que ofrece la VAS para el desarrollo adecuado de los proyectos:

- **El acompañamiento a los proyectos debe iniciar en su fase de diseño**, es decir, debe existir un nivel de acercamiento tal con las Unidades Académicas de manera que se facilite el involucramiento del equipo asesor desde el momento en que esta tiene una “idea” de proyecto. De esta manera se puede asegurar su orientación hacia resultados y acorde a lo esperado de un proyecto de acción social (debería constituir un requisito de los proyectos).

- De ser posible, en aras de asegurar la debida comprensión del proyecto y su estabilidad en términos de asesoría recibida, **se debería asignar formalmente a una persona asesora desde la fase de formulación del proyecto para que le acompañe desde entonces**. Una vez constituida la propuesta, podría revisarse por una segunda persona asesora que, a manera de valoración externa, pueda aportar a la mejora y consolidación final del planteamiento de ese proyecto para su presentación oficial. De esta manera, quien participó de la revisión a la formulación, acompañaría al proyecto en su ejecución.
 - **Es importante insistir en el aseguramiento de la estabilidad de la asesoría designada** (no generar cambios constantes de designación de la persona asesora), de manera que además pueda garantizarse un acompañamiento más personalizado para los ejecutores de proyectos, lo que se traduce en un mejor conocimiento del contexto de la Unidad Académica que circunscribe el proyecto, lo cual favorecería también, el planteamiento y manejo de recomendaciones y adecuaciones que la VAS les solicita en momentos posteriores. Asimismo, se estaría favoreciendo la experiencia de campo de los funcionarios de la VAS involucrados, lo cual es algo muy valorado por las personas docentes.
 - Cabe recordar que en las múltiples consultas a la población docente y CAS, relacionadas con *apoyar la gestión de los diseños* y, por otro lado, *la gestión administrativa en general*, el tema del *acompañamiento* surge de manera natural, como un foco de atención especial y prioritario.
- Si bien se reconoce que el esfuerzo que realiza la VAS respecto al **desarrollo constante de capacitaciones**, estas no parecen ser lo suficientemente efectivas o atinentes a lo que la población requiere pues es algo que sigue surgiendo como solicitud por parte de docentes y comisiones de acción social ante las diversas consultas. Ante esto, se recomienda **revisar su contenido**

y dinámica actual, asegurando que la población reciba lo que está necesitando, es decir (según esta misma población): orientación sobre qué se espera en términos de acción social, atención y acompañamiento a sus diseños y durante las primeras partes de la ejecución y clarificaciones sobre el manejo de la documentación solicitada.

- Las capacitaciones (y otros mecanismos), también podrían servir para asegurar mayor claridad en cuanto a lo que la VAS espera formalmente en cada apartado del diseño inicial del proyecto para que haya mayor congruencia entre lo solicitado y las observaciones que les realizan después.
- En todo caso, **se requiere aumentar el número de las capacitaciones que se realizan, su frecuencia y el desarrollo de estas en sedes**. En la medida en que estas capacitaciones funcionen como sesiones de trabajo para la formulación de proyectos propiamente, se podrá garantizar mejor la calidad de los mismos.
 - Esto podría plantearse como una actividad obligatoria para la revisión inicial de cada idea de nuevo proyecto, donde se tenga la flexibilidad de que, si la Unidad Académica cuenta ya con una propuesta que considere lista para ser aceptada, pues que también sirva el espacio para que la presente y sea ahí mismo revisada. Esto permitiría, además, que el equipo asesor pueda concentrar la revisión constante de varias propuestas de manera simultánea.
- **Retomar y reforzar el plan de seguimiento a los proyectos de manera estratégica, procurando vincular acciones similares o zonas cercanas en busca de que se aumente la eficiencia de cada gira**. Definitivamente es necesario trabajar el tema de la “falta de cercanía presencial” entre asesores y proyectos, y entre VAS y CAS, lo cual a su vez requiere de nuevas estrategias de organización de estos proyectos y de su particular atención (algunas se proponen también en este apartado).

- En línea con lo anterior, **el establecimiento de “contactos mensuales” surgió como una reiterada propuesta que bien podría acogerse también de manera estratégica.** No implica necesariamente el aumento de giras, pero si la intencionalidad de la VAS por asegurar el buen desarrollo de los proyectos que aprueba. Dependiendo del tipo de proyecto y tiempo que lleva desarrollándose, bien podría ampliarse el tiempo de atención paulatinamente.

2.3 Relacionado con el instrumental requerido:

- Aunque resulta evidente que el acercamiento personalizado por parte de la VAS podría solventar muchas de las dificultades que enfrentan los proyectos en cuanto a su diseño y gestión inicial, **la capacidad actual no parece ser suficiente para que esto ocurra.** Por lo tanto, **es necesario que se cuente con algún instrumental básico de apoyo a manera de guía o tutorial sobre la construcción de elementos transformadores posibles o esperados para estos proyectos.**
- Esto también implica también una **revisión de lo que se solicita a nivel del SIPPRES, sobre el cual se debe asegurar absoluta comprensión por parte de formuladores y revisores de los proyectos.** Considerando que se trata de un sistema institucional que requiere ajustes (por ejemplo, en cuanto a la solicitud técnicamente inexacta de planteamiento de impactos) y que esto no necesariamente está al alcance de la VAS; se sugiere trabajar una adaptación de lo que ahí se solicita a modo de homologación; de manera que mediante un documento paralelo, se pueda trabajar con efectividad lo que realmente aplicaría solicitarse desde la VAS y cómo se entendería y traduciría eso en términos del SIPPRES.
 - La VAS tiene muchos años de experiencia acumulada al respecto y es de todos modos está llamada a orientar y resolver al respecto. Si se sabe que el SIPRES (actual documentación requerida a nivel institucional para inscripción de proyectos) no parece solicitar

información lo suficientemente atinente o clara para lo que aquí corresponde; se podría plantear institucionalmente su modificación, si no, proceder al diseño de la guía paralela sugerida anteriormente.

- **Es de suma importancia que se desarrollen instrumentos de evaluación de proyectos que se enfoquen más en lo sustantivo (resultados) de estos y menos en cuestiones de forma, que procuren una adecuada descripción de logros en términos de resultados y beneficios reales para la comunidad.** Se sugiere una metodología mixta que comprenda además el desarrollo de un monitoreo compartido entre todos los gestores responsables, es decir, entre la VAS y los mismos encargados de los proyectos, o bien, las CAS en su defecto.
 - También se podrían **programar talleres de capacitación sobre elaboración de instrumentos de evaluación, sistematización y análisis de resultados**, con los responsables y colaboradores de los proyectos. Esto podría implicar el diseño de guías sobre cómo evaluar.
- En el caso de promover más los proyectos interdisciplinarios o interinstitucionales (lo cual sería algo muy valioso), requerirán diseñar también técnicas y estrategias particulares de asesoría, así como instrumental específico, debido a que, por su naturaleza, requieren consideraciones particulares.

2.4 Relativo al Trabajo con las CAS

- **Propiciar la vinculación general entre las distintas CAS** de manera que se facilite la comunicación y apoyo entre estas. Particularmente cuando se detecten iniciativas de proyectos similares o que bien podrían complementarse entre sí.
- **Propiciar mayor vinculación general con las distintas CAS, particularmente con las Sedes Regionales, debido que, por su condición normativa, les corresponde asumir la atención de proyectos**

de múltiples carreras de distintas áreas del conocimiento. Estas comisiones requieren mayor acompañamiento que los propios proyectos de manera directa, pues jerárquicamente, esto último se solventa con el acercamiento indirecto por medio de las CAS.

- En línea con lo anterior, **es necesario trabajar un mayor empoderamiento de las CAS en cuanto a sus funciones, responsabilidades y conocimientos.** Su constante solicitud de capacitación también está asociada a su sensación interna de “no estar seguras de qué les corresponde hacer o como cumplir con lo que la VAS solicita.” **Además, lograr que asuman “más y mejor” lo que les corresponde, facilitaría entonces (eventualmente), la carga de trabajo del equipo asesor de la VAS.** Sin embargo, es menester, primeramente, de la VAS, que esto se cumpla.
- Se sugiere hacer una revisión detallada de los objetivos o intenciones de todos los proyectos vigentes con el fin de detectar oportunidades de vinculación, integración e incluso la posibilidad de sustituir o unificar varios proyectos en un solo Programa, mucho más robusto, organizado y focalizado. Esto implica trabajar con y desde las CAS.

2.5 Relacionado con cuestiones administrativas y tramitología

- De acuerdo con la población consultada, **sería muy valioso contar con formularios más intuitivos y comprensibles** (se agradece el haber habilitado la adición de anexos digitales al informe, se prefiere todo completamente digital). Asimismo, flexibilizar los procesos y las boletas de inscripción (por ej. que, si un curso ya se ha impartido, no requiera nuevamente la realizar la inscripción). **También potenciar la virtualización de las gestiones documentales y tramitología de manera que se favorezca la eficiencia del caso** (particularmente para las Sedes).
- **Se podría conformar un grupo dentro de la vicerrectoría especializado en evaluación y gestión de la calidad,** enfocado en evaluar proyectos

según temáticas similares y que cada cierto periodo se pueda ir evaluando sus avances. De esta manera, este equipo podría asumir la evaluación, mientras el equipo asesor de proyectos se enfoca en diseño y monitoreo.

- **Es importante que se revisen la distribución de cargas y “el rol o papel” del equipo asesor de proyectos y su coordinación.** Sin embargo, esto debe revisarse no solo en términos de cantidad de trabajo, si no también, en función del aseguramiento de funciones estratégicas. Si se parte de que se cuenta el recurso humano necesario, además de número, nivel académico y profesional, formación y experiencia atinente; lo que corresponde es revisar el tipo de asignaciones actuales y considerar estrategias complementarias como el desarrollo de guías, manuales, tutoriales, aula virtual y otras propuestas que se han ofrecido a lo largo de este capítulo. Se puede asegurar que la VAS cuenta con un buen equipo de trabajo, pero requiere asumir “menos y mejor”.
- **Aunado a lo anterior, es necesario que el equipo asesor de la VAS se enfoque en cuestiones de carácter más estratégico que operativo,** al tiempo que delegan en las CAS, con capacitación y acompañamiento, las cuestiones más operativas. Esto es clave pues, de todos modos, se requiere del apoyo y respaldo de los mandos medios o jefaturas para el cumplimiento de cualquiera de las recomendaciones o propuestas aquí planteadas.
 - Y en esta misma línea de consideraciones más estratégicas que operativas, el equipo asesor bien podría facilitar mecanismos de apoyo que no necesariamente impliquen asumir la situación directamente, sino más bien, generar vínculos con otros actores que estén más calificados para apoyar con experticias específicas; por ejemplo, la vinculación (o eventual contratación por parte de la UA) de personas especializadas en currículo o en investigación para fortalecer la docencia en sus carreras de manera que se logren vincular mejor la acción social y su plan de estudios (integración de actividades sustantivas de la UCR).

- También se podría considerar la eventual contratación de profesionales con formación específica en desarrollo de capacidades y experiencia en el área, para que contribuyan al fortalecimiento de la acción social desde las mismas unidades académicas y al diseño y evaluación de proyectos. Esto, tomando en cuenta que el equipo asesor no puede asumir una tarea tan grande en ese sentido y, tal vez, tampoco tendría por qué asumirla solo.
- Asimismo, es menester de la dirección de la Vicerrectoría velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos asociados a las políticas institucionales que tienen efecto directo sobre el desarrollo inmediato de la acción social, como lo enunciado en sus puntos 2.1.1.1, 2.3.2.1, 2.3.5.3, 2.3.6.2 y 4.1.1 (ver anexo 3) y respecto a lo que se aborda en las recomendaciones de este apartado.

2.6 Apoyo con uso de TIC

- A propósito de la **virtualización**, se podrían definir fechas bi-semanales o mensuales constantes, con un horario fijo (en un espacio de 2 horas, por ejemplo) donde se ofrezca atención de dudas (por parte de una o dos personas asesoras, con asignaciones rotativas) a cualquier UA que lo requiera, simplemente conectándose a la hora indicada en el espacio ofrecido, por ejemplo la plataforma ZOOM, para la cual la UCR cuenta con licencia propia.
- En línea con lo anterior, **se podría diseñar un Entorno de Mediación Virtual (con ayuda de METICS) para ofrecer material actualizado, atención de dudas, preguntas frecuentes, información de interés, seguimiento a fechas y acuerdos y demás.**
 - Incluso podría servir como un espacio **para facilitar la vinculación entre proyectos o entre distintas CAS**; además de otras oportunidades de intercambio.

- También podría facilitar la vinculación entre los mismos proyectos, según área o tema, y que puedan gestionar sus propios procesos (materiales propios, documentos diagnósticos, de respaldo teórico metodológico, de seguimiento y monitoreo, evaluativos, registros fotográficos y otras evidencias, etc.). De hecho, esto sería consecuente con la Directriz operativa 2.3.5.3 de la VAS, en el marco de las políticas universitarias (2016-2020), la cual establece el compromiso de *“Promover en los proyectos de acción social el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de sus actividades, especialmente en programas de educación permanente y educación continua”*.
- Asimismo, **facilitar un sistema de recopilación de información**, simplificando lo que se requiere para ser más concisos y dirigidos a lo importante (resultados).
 - Una vez que esto esté debidamente implementado, se puede **propiciar la presentación de los resultados de las evaluaciones** a los encargados de distintos proyectos y explicarlos. También podría estar al alcance de la comunidad universitaria en el campus virtual sugerido anteriormente.
- Lo anterior implica también el aseguramiento de **un activo Sistema de Gestión**; que asegure el seguimiento actualizado de los proyectos, y funcione como un mecanismo de comunicación entre vicerrector(a), mandos medios, asesores(as) y CAS, en pro de la sistematización de información, toma de decisiones y distribución de tareas (sistema digitalizado accesible).

2.7 Relacionado con el apoyo a Sedes Regionales

- Procurar la **articulación de proyectos a lo interno de las Sedes Regionales**, *promoviendo incluso la interdisciplinaridad* (coherente con los ejes de acción social), de manera que varias carreras puedan trabajar en

conjunto en un mismo proyecto de acción social, con componentes distintos pero entrelazados. Esto favorecería muchos mecanismos de gestión.

- **Asegurarles un espacio de atención mensual virtual o telefónico, complementado por visitas presenciales** (una por semestre), organizadas previamente para maximizar los alcances de las mismas (se podría involucrar a distinto personal de las VAS según todas las necesidades que la sede requiera de esta vicerrectoría).
- **Garantizar un acercamiento a su contexto por parte del equipo asesor designado**, de manera que haya facilidad de comprensión entre ambas partes en lo que respecta a solicitudes, requerimientos, cumplimiento de normativa, documentación y desarrollo de proyecto.
- **Aumentar las capacitaciones en zona**, pues ha sido una solicitud constante y explícita de esta población, que, aunque no se contó con representación de más de 3 sedes para el estudio final, el mismo equipo asesor reconoce esta necesidad. Para ello se pueden coordinar capacitaciones en sedes regionales que sean de fácil acceso para otras, lo cual a su vez, también favorece el vínculo entre ellas y no requiere, necesariamente, la realización en cada sede específica.
- **Considerar y potenciar la virtualidad** como estrategia de apoyo en los términos antes destacados.
 - Todo esto sería consecuente con la Directriz operativa 4.1.1 de la VAS, en el marco de las políticas universitarias (2016-2020), la cual establece el compromiso de *“Fortalecer la gestión de la acción social en sedes y recintos para que responda a las necesidades particulares de las regiones, en conjunto y con la participación articulada de otros actores locales”*. Esto tiene que ver también con el seguimiento a la consideración efectiva de los temas de regionalización, que bien se determinaron por la VAS para todas las regiones y, por lo tanto, sedes.

2.8 Recomendaciones generales finales

- Adicional a lo antes indicado, se sugiere **revisar con detenimiento la totalidad de recomendaciones recopiladas a lo largo del Capítulo IV (resultados)**, específicamente las contenidas en los Cuadros 8, 9, 10 y 11 y en las Figuras 9, 12 y 13.
- Finalmente, se reconoce la importancia de asegurar una **gestión de proyectos orientada hacia los resultados** (no a productos), donde justamente podría entrar una evaluación realmente viable.
- A grandes rasgos, se podría recomendar considerar la óptica de distribución de responsabilidades de que: **a)** La formulación de proyectos, (incluye la evaluación diagnóstica y aplicación de la propuesta de “establecimiento de condiciones de evaluabilidad”, la congruencia con políticas y metas institucionales, planteamiento de propósitos, métodos, contenidos, presupuesto, responsables, cronograma, interdisciplinariedad, integración de las actividades sustantivas de la UCR, interinstitucionalidad, transversalidad) le corresponde primeramente a las CAS. Seguidamente **b)** la aprobación final (que incluye el aseguramiento de su evaluabilidad) le correspondería a la VAS. Luego, la **c)** ejecución de los proyectos y **d)** su evaluación más inmediata, le corresponde a las CAS. Complementario a esto, vendría **e)** una evaluación más general y enfocada en la efectiva congruencia final con ejes, metas, misión de la Acción Social por parte de la VAS y, finalmente **f)** de nuevo las CAS, asumirían la sistematización y publicación, respaldas por la VAS para su difusión y organización de encuentros o jornadas respectivas. (CAS). Cada etapa de estas debería tener su propia guía e instrumental.

La última recomendación, y en la cual se insiste debido a que de manera comprensiva atiende múltiples situaciones, consiste en que se utilice la **propuesta de establecimiento de condiciones de evaluabilidad para los proyectos de**

Extensión Docente, la cual es lo suficientemente flexible como para extrapolarse a otros tipos de proyectos de extensión docente e incluso de otras modalidades.

Todos los detalles teóricos y metodológicos se ofrecieron en el Capítulo V y se propone como estrategia principal para ayudar a atender (o al menos aportar) integralmente a lo destacado en las conclusiones y planteado en recomendaciones.

A manera de cierre, considerando todo lo planteado, se puede asegurar que para mejorar *calidad* de la gestión de los proyectos desde la VAS se debe mejorar la *calidad* del acompañamiento, documentación, instrumental y tramitología. Todo esto, considerando que no se parte desde cero, por el contrario, ya se cuenta con experiencia y estrategias por desarrollar que lo que requieren es organización y voluntad política. Todo esto complementado transversalmente por el desarrollo de una evaluación formal del cumplimiento de objetivos y el refuerzo constante del cumplimiento de las políticas de acción social de la VAS, orientando a los proyectos hacia el propósito transformador que deberían tener.

3. Lecciones aprendidas del proceso evaluativo:

A partir del dedicado trabajo de evaluación realizado a manera de Trabajo Final de Investigación Aplicada, caracterizado por desarrollarse como una evaluación diagnóstica de la gestión administrativa de un conjunto de proyectos en una de las vicerrectorías de la Universidad de Costa Rica y decantando en una propuesta pertinente y práctica de establecimiento de condiciones de evaluabilidad; a continuación se reflexiona crítica e internamente sobre lo asimilado, con el propósito de ofrecer un listado puntual de *lecciones aprendidas* tras este proceso evaluativo.

La siguiente lista representa una síntesis de los aprendizajes más importantes, más no únicos, que este TFIA representó para su autor, ya que fueron múltiples los retos y enseñanzas personales que sobrepasan lo que se puede registrar explícitamente

en una lista formalizada. Dada su naturaleza, se presentan a título personal, organizadas según temas destacados:

- **La atención de obstáculos políticos y el manejo adecuado del contexto como parte del proceso evaluativo:** El desarrollo de este proceso evaluativo me dio la oportunidad de experimentar las complicaciones que puede tener el aspecto político dentro de una evaluación, cuestiones cuyo manejo puede salirse incluso de los alcances de la evaluación misma, pero sin que esto evite que sean manejadas o atendidas dentro de ella. Por nombrar algunos ejemplos, podría señalar los súbitos cambios en la dirección de la vicerrectoría, los ajustes internos en cuanto a distribución del personal y organización de unidades y departamentos, la inconsistencia en el otorgamiento de ciertos permisos y los cambios inesperados en cuanto al manejo de estos (nuevas condiciones, oportunidades que luego se restringieron, solicitudes adicionales a lo acordado, entre otros).

De acuerdo con Weiss (1973), la evaluación es, de todos modos, una tarea racional que **siempre se lleva a cabo en un contexto político**. Esto implica tener varias consideraciones, de entre las cuales, esta misma autora resaltaba la decisión política que hay detrás de toda autorización o rechazo de procedimientos y selección de proyectos o programas por evaluar; que la toma de decisiones que se apoyan desde la evaluación, son siempre tomadas en un contexto político determinado (por eso pueden cambiar); y que la evaluación en sí misma adopta una postura política. En lo personal, el aprendizaje más importante de todo esto fue el convertir esas advertencias y preocupaciones, en “llamadas de atención para la acción”; es decir que, teniendo esta realidad en cuenta, **había que hacerle frente con estrategias flexibles y creativas**, lejos de intentar confrontarlas. Esto en la práctica se convirtió en un reto que tuve que asumir para lograr avanzar con el proyecto evaluativo, lo cual costó bastante e implicó serios atrasos en cronogramas; sin embargo, a pesar de que no fue algo fácil de manejar, me permitió

desarrollar cierta sensibilidad al contexto político cambiante en medio de una evaluación, como nunca antes había podido experimentar. Tal vez los resultados más palpables de esto, fueron los ajustes estratégicos a la temática abordada y las decisiones metodológicas a las que hubo que recurrir con el propósito de sacar adelante el trabajo de campo.

- **La importancia de contar con bases sólidas en evaluación:** Una de las grandes satisfacciones de la realización de este trabajo, es que pude poner en práctica muchos de los aprendizajes teóricos, técnicos y metodológicos que he podido ir recopilando a través de mis estudios en la maestría y fuera de ella, así como mi propia experiencia personal como evaluador e investigador; en donde destaca lo primero, es decir, el posgrado en evaluación por servirme como punto de encuentro organizador y dinamizador de todos los demás. Aún así, para el producto final, fue difícil conciliar lo académico con lo profesional, pues las decisiones, formas de manejar la información y formatos de ajustes para la misma, son muy distintos entre ambos casos. Además, cada proceso evaluativo es diferente, por lo que definitivamente de todos se obtienen aprendizajes distintos; y todos te confrontan con retos nuevos y distintos, por lo que uno nunca deja de aprender. Esto quiere decir que, si bien es cierto que lo que uno aprende de una experiencia, sirve en otra; y que los conocimientos teóricos que ya se tienen son una base para enfrentar nuevos retos; cada evaluación nos enseñará algo que no se sabía o bien, nuevas y mejores aplicaciones para lo que ya se conoce. Así también sucede al trabajar con otros colegas evaluadores; las perspectivas y formas de trabajo son muy propias de cada quien, aún cuando se compartan experiencias y conocimientos sobre autores, técnicas y demás.
- **El reto de atreverse a innovar en un proceso evaluativo:** Debo reconocer que para la realización de este trabajo yo mismo me reté a dar un paso más (y por eso mismo me compliqué ciertamente un poco más de la cuenta) a tratar de innovar y hacer algo diferente a lo típicamente establecido como

TFIA y evaluar un proyecto. En este caso, traté de generar un producto concreto y poco convencional, yendo más allá de los resultados de la evaluación realizada (diagnóstica en este caso); como lo fue en este caso el transformar una propuesta tradicional de *revisión de la evaluabilidad*, en una de establecimiento *de condiciones para la evaluabilidad*, qué lejos de simplemente decirnos si el proyecto es evaluable o no, que más bien funcione como un *mecanismo de construcción* para asegurar que desde su inicio (diseño), lo sea. Ya he tenido otras oportunidades de evaluar proyectos en mi vida profesional, incluyendo evaluaciones de diseño, pasando por evaluaciones formativas, hasta las sumativas; y realmente quería que esta oportunidad de TFIA me ofreciera un aprendizaje diferente, más allá de lo usual, así como lo hizo el posgrado. Al final resultó más complejo de lo esperado, pero así también, sumamente provechoso.

A esto agrego la importancia de mantener un buen nivel de sensibilidad al contexto que antes mencioné, implicando el compromiso de que **las personas evaluadoras aseguremos que nuestro trabajo sea realmente pertinente y necesario para quienes lo están requiriendo**. Incluso como un modo **para asegurar su utilización**. Tal como lo había planteado en la justificación de este trabajo; en la realidad de este contexto, evaluar un proyecto dentro de una gran lista de más de 400, puede que no sea tan significativo como lo fue el llevar el proceso de valoración hacia otro lado, uno que, aunque menos convencional, pudiera a aportar a los 400 y tal vez a más. Esa fue la apuesta con este TFIA, donde se optó por proponer algo diferente, útil y práctico que atendiera directamente una necesidad comprobada. Eso a su vez, habla de los alcances, menos comunes, de la evaluación diagnóstica, que también, lejos de aplicarse directamente a un proyecto como suele hacerse; se aplicó a un conjunto de estos (en este caso específico, a la gestión de los mismos); abarcando de esta manera, una problemática más amplia y por lo tanto, ofreciendo resultados que contribuyeran entonces a la toma de decisiones en un plano mayor al que podría ofrecer la atención a un solo proyecto.

- **El valor agregado de los aportes que realiza un Evaluador Joven Emergente (conocido internacionalmente como EvalYouth, según la iniciativa global EvalPartners):** Yo me reconozco a mí mismo como un evaluador joven emergente (EvalYouth), que es la clasificación internacional que le da EvalPartners (www.evalpartners.org/evalyouth) a personas con menos de 35 años de edad, o menos de 5 años de experiencia en el campo de la evaluación. Así, en medio de ese contexto internacional de movimiento colectivo, pude demostrarme a mí mismo el valor del trabajo de un joven evaluador que, si bien no tiene todos los conocimientos, experiencia y trayectoria de un evaluador “senior” o más experimentado, no significa que no pueda aportar algo importante o valioso al campo de la evaluación. Por el contrario, más bien, como “evaluador joven emergente” se tienen facilidades e intereses por aportar algo diferente y asumir más retos (aunque esto resulte contraproducente en ciertos momentos). De igual manera, uno está muy consciente de sus propias limitaciones, lo cual ayuda a estar pendiente de nuevos aprendizajes.
- **La relevancia de incorporar los estándares de evaluación de América Latina.** En América Latina, desde el 2018 se viene tratando de impulsar que el trabajo evaluativo se haga considerando una serie de Estándares de Evaluación comunes a nuestro contexto latinoamericano (https://www.researchgate.net/publication/308143662_Estandares_de_Evaluacion_para_America_Latina_y_el_Caribe). Muchos de estos pueden o no estar tácitamente en evaluaciones que nos encontramos diariamente, sin embargo, creo que hay una diferencia importante entre que la casualidad nos lleve ahí, a que sea la intencionalidad la que mueva su uso, como en este caso. Concretamente pude aplicar y tener considerados estándares de las dimensiones 1, 2 y 5, a saber: Evaluación Rigurosa, Adecuada Evaluabilidad y Relevancia y Utilidad, donde su aplicación le generó valor agregado al tipo de cuestiones que pude desarrollar. Por ejemplo, tener esos en cuenta me permitieron valorar críticamente el camino que llevaba mi propuesta de evaluación y hacer ajustes para que resultara más pertinente para la VAS y

de esta manera se potenciara su uso. Ahora bien, esos estándares no son fáciles de interiorizar y aplicar y claramente requieren una revisión para mejorarlos (que entiendo se está haciendo en estos momentos del año 2020); lo cual no les quita la importancia que tienen como un modo de procurar el éxito y buena calidad de los procesos evaluativos en América Latina.

- **Importancia de la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo.** Debo admitir que, aunque no creo que necesariamente toda evaluación deba realizarse en equipo; considero que con un buen equipo de trabajo, la evaluación resulta mejor. Por ejemplo, en mi caso, si bien fue un trabajo realizado de forma individual, no puedo omitir la importancia de las orientaciones que mi equipo asesor ofreció, las cuales, desde su experiencia, conocimientos y perspectivas, me permitieron ampliar y ver elementos diferentes y pocos claros para mí, repercutiendo en un mejor producto final.

Como mencioné al inicio, esta lista no es exhaustiva, pero definitivamente me permite resumir parte de mis principales aprendizajes, los cuales no son “cerrados”, es decir, lejos de ser conclusivos en sí mismos, más bien me ofrecen nuevas oportunidades de conectar y reflexionar en nuevas direcciones, orientándome incluso, “nuevas comprensiones de temas no tan nuevos.” Definitivamente cada evaluación trae sus propios aprendizajes, por lo que mientras siga evaluando, seguiré aprendiendo.

IV. REFERENCIAS

- Brugha, R., y Varvasovszky, Z. (2000). *Stakeholder Analysis: a Review*. Oxford: Oxford University Press.
- Bustelo Ruesta, M. (1998). Deontología de la evaluación: el modelo de los códigos éticos anglosajones. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas 11-12* (Enero/Agosto 1998): 141-156.
- Cano, G. E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- Caro, A. (2002). El paradigma de la complejidad como salida de la crisis de la posmodernidad. *Revista Discurso, órgano de la Federación Andaluza de Semiótica 16(17)*, 7-8.
- CEA. (2015). *La evaluabilidad con elementos de evaluación diagnóstica de carreras de grado para procesos de autoevaluación en la Universidad de Costa Rica*. CEA, UCR: Costa Rica.
- Cresswel, J. (2009). *Diseño de Investigación; Métodos Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. 3era ed. Sage
- Cohen, E. y Martínez, R (sf.) *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Recuperado de [ww.eclac.org](http://www.eclac.org). CEPAL
- CONARE. (2012). *Extensión y Acción Social - CONARE*. Recuperado 20 octubre, 2019, de <http://extension.conare.ac.cr>
- CONARE. (2017). *Planes de trabajo 2017 del área de extensión y acción social* [Recurso electrónico]. Elaborado por la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social. CONARE - OPES, 2017. Recuperado de: https://accionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/adjuntos/planes_de_trabajo_2017_del_area_de_extension_y_accion_social.pdf. San José: C.R.

- Cruz-Rubio, C. (2010). Mapa de desarrollo teórico en política pública y policy change: Estado de la cuestión y tendencias, *Publicado en estudiopoliticos.org*. Madrid: Plataforma: Estudios Políticos en Internet.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*. 70 (11): 35–36.
- Eggers, K. (2005). *Criterios para evaluar la calidad de la dimensión pedagógica del sistema de educación a distancia de la UDLA*. Universidad de las Américas, Puebla.
- Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. (1974). Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica. *Ucr.ac.cr*. Recuperado setiembre 2015, de http://cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf
- Glaser, B. y Straus, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine: New York.
- González, L. (2005). La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Ca.: Sage Publications.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2018). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana de Editores, S.a. de C.V.
- Hitt, M. (2006). *Administración* (9ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación. pp. 8-15.
- House, E. R. (1989). *Evaluating with validity*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- INCAE. (sf). *Metas S.M.A.R.T*. Recuperado de www.incae.edu

- Licha, I. (2009). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*. PNUD, Ed.
- Merino, M. (2007). *La evaluabilidad. De instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los Servicios. Papeles 7. Pág. 1-42. España.
- MIDEPLAN. (2012). *Manual Gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de Gobierno*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2017). Guía de Evaluabilidad: Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de MIDEPLAN, (2017). *Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. San José, CR: 2017. ISBN 978-9977-73-105-6 Disponible en www.mideplan.go.cr.
- Monnier, E. 1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Morse, J. M. (2003). Principles of mixed and multi-method research design, en A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, California.
- Morse, J. y Niehaus, L. (2009). *Mixed Method Design: Principles and Procedures*. Walnut Creek, CA, USA: Left Coast Press Inc.; 193 pages; ISBN 978-1-59874-298-5.
- Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza (CEPAL)*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). *Evaluación para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Periods.
- Núñez, M. (2019, 10 septiembre). Yamileth Angulo, nueva Vicerrectora de Acción Social: "Mi objetivo será mejorar procesos y dejar listo un análisis general de la Vicerrectoría". *Semanario UNIVERSIDAD*. Recuperado de

<https://semanariouniversidad.com/universitarias/mi-objetivo-sera-mejorar-procesos-y-dejar-listo-un-analisis-general-de-la-vice-rectoria/>

- OCDE (2007). *Manual de gestión de Evaluaciones conjuntas*. Red sobre Evaluación del Desarrollo órgano subsidiario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), OCDE. París.
- ONU (1984). *Seguimiento de evaluación, pautas básicas para el desarrollo rural*. Documento elaborado por el Comité Administrativo de Coordinación de las Naciones Unidas, Roma, Organización de las Naciones Unidas.
- Pawson, R. y Tilley, N. (1997). *Evaluación Realista*. Londres: Sage.
- Pawson, R. y Tilley, N. (2004) *Realist Evaluation*. British Cabinet Office.
- Pérez, G. (2016). *Diseño de proyectos sociales: Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. Madrid, España: Narcea.
- Picado, M. (2002). ¿Cómo podría delinearse una evaluación cualitativa? *Revista Ciencias Sociales*, 97 (III): (47-61). San José, CR.
- Picado, X. (2002a). *Interrogantes de evaluación*. Escuela de Trabajo Social, UCR.
- Picado, X. (2002b). Criterios para realizar evaluaciones de Calidad. En: *Revista de Ciencias Sociales*. III, 097, pp. 9-16. UCR.
- PNUD. (2007). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados*. PNUD.
- PNUD, (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, One United Nations Plaza: New York.
- Programa Estado de la Nación, (2017). *Sexto informe estado de la educación*. PEN. 1 ed. San José: Servicios Gráficos. ISBN-978-9930-540-04-6.
- 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, *trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial*. San José: Universidad de Costa Rica

Quispe, A. (2004). *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo: Una guía didáctica*. Editorial Plaza y Valdés, S. A. de C. V.: México.

Rímola, J. y Ramírez, A. (2015). *Entrevista de actualización sobre Regionalización*. Oficina de la VAS. Agosto, 2015.

Rímola, J. y Ramírez, A. (2016). *Entrevista de actualización sobre Regionalización*. Oficina de la VAS. Julio, 2016.

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.o 2*, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

Rossi, P. H. y Freeman, H. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach*. Beverly Hills, Ca.: Sage.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Santiago-Orriam, A. y Walker-Egea, C. (2005). Estudio de Evaluabilidad: ¿Cuán preparado está un programa para la evaluación? *Revista Análisis*, Vol. VI, (1). Universidad de Puerto Rico.

Scriven, M. (1993). *Hard-won lessons in program evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass.

Shadish, W., Cook, T. y Levinton, L. (1991). *Foundations of program evaluation. Theories of practice*.

Stockmann, R. (2011). *Manual de Evaluación: Una guía práctica de procedimientos*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.

- Strauss, A y Corbin, J. (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, procedures and techniques*. Sage Publications. Newbury Park: CA.
- Tejada, J. (1998). *La Evaluación de Programas, Consideraciones Generales*. Universidad de Barcelona.
- Universidad de Costa Rica. (2015). *VD-R-9227-2015*. San José: UCR
- Universidad de Costa Rica. (2016). *Vicerrectorías*. Recuperado 20 de marzo 2016, de www.ucr.ac.cr/organizacion/vicerrectorias.
- Universidad de Costa Rica. (2017). *VD-R-9927-2017*. San José: UCR.
- UNODC. (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.
- OPLAU. (2013). *Plan Estratégico de la Universidad de Costa Rica*. Oficina de Planificación Universitaria. San José: UCR.
- VAS. (2012). *Circular de la Vicerrectoría de Docencia VD-C-16-2012*. San José: Universidad de Costa Rica.
- VAS. (2014). *Borrador: Propuesta de Lineamientos para la regionalización universitaria e interuniversitaria*. Vicerrectoría de acción social, UCR. Documento de trabajo interno (inédito)
- VAS, (2016). *Portal web de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica*. Recuperado 16 de junio 2016, de accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social.
- VAS. (2017). Resolución VAS-04-2017. San José: Universidad de Costa Rica.
- VAS. (s.f.). Subcomisiones de CONARE | Vicerrectoría de Acción Social. Recuperado 10 octubre, 2019, de <https://accionsocial.ucr.ac.cr/quienes-somos/subcomisiones-conare>
- Valles (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. *Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid: España.
- Weiss, C. (1978). *Investigación Evaluativa*. México, Editorial Trillas.

Wholey (1979). *Evaluation: Promise and performance*. Washington, DC: The Urban Institute.

Wholey, J. S. (1987). Evaluability assessment: Developing program theory. *Using program theory in evaluation*. *New Directions for Program Evaluation*, No. 33. San Francisco: Jossey-Bass. L. Bickman (Ed.),

ANEXOS

Anexo 1: Lista de asistencia al Grupo Focal que se desarrolló, con el equipo asesor de proyectos, bajo la modalidad de taller para reconstrucción de la lógica de intervención y recopilación de otra información necesaria para el desarrollo de este TFIA. Incluye un cuadro comparativo de tiempo servido en Extensión Docente, de la VAS.

**ESTABLECIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE EVALUABILIDAD
PARA LOS PROYECTOS DE LA VAS (EXTENSIÓN DOCENTE)**

*Emanuel Blanca Moya
Trabajo de campo*

**GRUPO FOCAL CON ACTORES CLAVE,
VICERRECTORÍA DE ACCIÓN SOCIAL
(UCR)**

Fecha: Lunes 16 de Julio

Lugar: Edificio Administrativo B UCR

NOMBRE COMPLETO	PUESTO/CARGO	INVOLUCRAMIENTO CON PROYECTOS DE EXTENSIÓN DOCENTE (años)	FIRMA
Marilyn Sánchez Fallas	Asesora proyectos	6 años	<i>[Firma]</i>
Manuel Hernández Balbino	Asesor proyectos	25 años	<i>[Firma]</i>
Daniel Rodríguez Echeñiga	Asesor proyectos	5 años	<i>[Firma]</i>
Nicole Cisneros Viquez	Asesora de proyectos	15 años	<i>[Firma]</i>
Paula Gracielas Castro	asesora de proyectos	5 años	<i>[Firma]</i>
Ervelyn Molina Montenegro	Asesora General	8 años	<i>[Firma]</i>
Margarite Henderson Garcia	Coord. Unidad Proyecto	27 años	<i>[Firma]</i>

Anexo 3: Directrices operativas de Acción Social, en respuesta a las Políticas Institucionales de la UCR del 2016-2020. Documento de la VAS, se ofrece el escaneado de lo pertinente a esta evaluación (el resaltado es propio).

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA POLITICAS INSTITUCIONALES DEL 2016-2020 Y DIRECTRICES OPERATIVAS DE ACCIÓN SOCIAL	
I. EJE: Universidad y Sociedad	
POLITICAS 2016-2020	DIRECTRICES OPERATIVAS-ACCION SOCIAL
1.1. Fortalecerá el análisis, la discusión y la participación en la solución de los problemas nacionales, y pondrá a disposición del país su capacidad institucional, con el fin de plantear propuestas y desarrollar capacidades locales que beneficien a la sociedad costarricense, especialmente aquellos sectores más vulnerables, de manera que se enriquezca el quehacer académico.	1.1 Impulsar actividades con la comunidad académica, con el propósito de fomentar la discusión de la problemática nacional, a través de alianzas con actores sociales en aras de propiciar procesos socio-educativos en las comunidades e instituciones públicas o particulares de forma tal que puedan atender sus necesidades de manera autogestionaria, sostenida, justa y equitativa.
1.2. Afianzará la investigación y la acción social, así como el desarrollo artístico, tecnológico y cultural, con el fin de atender los requerimientos de la sociedad costarricense, especialmente de aquellos sectores más vulnerables.	1.2 Impulsar en las Unidades Académicas un proyecto que responda integralmente a la articulación de las actividades sustantivas de la Universidad, con el propósito de realizar la acción social con prioridad en el vínculo con los sectores más vulnerables de la sociedad.
1.3. Reforzará la sistematización, la divulgación, el análisis y la discusión de sus actividades sustantivas para el aprovechamiento institucional y de la sociedad en general.	1.3 Promover estrategias y metodologías de reflexión académica en torno a los procesos de acción social, para fortalecer las capacidades de sistematización de los proyectos con el fin de incentivar distintas formas de publicación y divulgación de los resultados de esta actividad entre la comunidad universitaria y la sociedad civil.
1.4. Fortalecerá la investigación, catalogación, conservación, restauración y exhibición del patrimonio institucional y nacional, tangible e intangible, con una perspectiva de accesibilidad.	1.4 Fomentar la inscripción y renovación de programas y proyectos, en las Unidades Académicas, tendientes al fortalecimiento y puesta en valor del patrimonio universitario y nacional, así como para su amplia divulgación.
1.5. Fortalecerá los mecanismos de recuperación, organización y custodia de su producción académica, artística y cultural e implementará las estrategias más pertinentes para su accesibilidad, con el propósito de ponerla al servicio de la comunidad universitaria, nacional e internacional, para contribuir, de esa forma, con un desarrollo social más equitativo, inclusivo y sostenible.	1.5.1 Promover y gestionar entre las unidades académicas y los medios de comunicación institucionales y nacionales, la recuperación, organización y custodia de la producción académica y del patrimonio artístico y cultural de la Institución.
1.6. Reflexionará y analizará el modelo institucional vigente de formación humanista para fortalecerlo en tanto componente esencial y fundante de la	1.6.1. Promover mediante las diferentes modalidades de Acción Social, como el Trabajo Comunal Universitario o las Iniciativas Estudiantiles, entre otras y a través del Sistema de Educación General, la formación

APROBADO EN CONSEJO ACADÉMICO, SESIÓN EXTRAORDINARIA #68-2016 Y EXTRAORDINARIA #70-16



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Vicerrectoría de Acción Social

<p>Institución, de modo que responda, de manera pertinente, a los desafíos de la sociedad costarricense.</p>	<p>integral y humanista, que es parte de la identidad de la Institución, de acuerdo con las funciones y propósitos establecidos en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.</p>
<p>1.7. Asegurará que las actividades de vinculación remunerada con el sector externo se originen de las labores universitarias sustantivas y se desarrollen en armonía con los principios y propósitos institucionales, garantizando que primen los beneficios académicos y el impacto social sobre los beneficios financieros.</p>	<p>1.7.1 Realizar con las Unidades Académicas actividades que permitan definir principios éticos sobre la vinculación remunerada</p> <p>1.7.2. Velar permanentemente por la actualización de la normativa institucional relacionada con la vinculación remunerada, de acuerdo con los intereses institucionales.</p> <p>1.7.3. Acompañar a las unidades académicas en el proceso de formulación, inscripción y renovación de proyectos y actividades de vinculación remunerada con el sector externo con el fin de verificar que éstos se deriven del quehacer académico de la Universidad y estén acordes con la normativa que regula dicha vinculación.</p>
<p>1.8. Reafirmará su compromiso con la integración de las universidades públicas para potenciar el desarrollo de actividades académicas conjuntas y contribuir con el mejoramiento continuo de la educación pública como eje estratégico del desarrollo nacional.</p>	<p>1.8.1. Fortalecer la interacción y la coordinación entre el sistema de educación superior universitaria estatal, en el ámbito de la Extensión y la Acción Social, como un proceso permanente, participativo y planificado que promueva la articulación interuniversitaria de las fortalezas académicas, con el propósito de contribuir al desarrollo de las capacidades de las comunidades.</p> <p>1.8.2 Promover acciones relacionadas con el diseño, desarrollo y ejecución de programas y proyectos interuniversitarios en las modalidades de Extensión y Acción Social con fondos de CONARE.</p> <p>1.8.3. Propiciar la participación interuniversitaria de manera coordinada, en organismos internacionales relacionadas con la actividad de Extensión y Acción Social.</p>
<p>1.9. Estimulará y apoyará la participación de las diferentes instancias universitarias en la formulación y evaluación de políticas públicas a escalas local y nacional, especialmente aquellas dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población costarricense.</p>	<p>1.9.1 Propiciar un mayor y más orgánico involucramiento de la Universidad en la elaboración de informes base para la formulación de políticas públicas que contribuyan a la toma de decisiones de distintas instancias públicas y particulares, mediante la participación activa del personal académico.</p> <p>1.9.2. Fortalecer la participación universitaria en espacios estatales que promuevan la generación de política pública.</p> <p>1.9.3. Promover la generación de nuevas iniciativas que incidan en la construcción y discusión de políticas públicas.</p> <p>1.9.4. Propiciar que los Programas vinculados a la Vicerrectoría de Acción Social, promuevan y asesoren respecto de la generación de propuestas de política pública.</p> <p>1.9.5 Generar espacios para estimular los mecanismos de apoyo, seguimiento y rendición de cuentas de la representación institucional</p>

APROBADO EN CONSEJO ACADÉMICO, SESIÓN EXTRAORDINARIA #68-2016 Y EXTRAORDINARIA #70-16



	<p>en instancias que tienen incidencia en la formulación de políticas públicas.</p> <p>1.9.6 Realizar foros de Acción Social con la participación de la comunidad universitaria, como parte de la rendición de cuentas, para la construcción de políticas públicas.</p>
1.10. Promoverá y defenderá la autonomía universitaria, así como la autonomía del movimiento estudiantil.	1.10.1. Promover, a través del Sistema de Medios de Comunicación y desde otras instancias de divulgación, actividades que propicien la reflexión y la comprensión por parte de distintos sectores de la sociedad del régimen de autonomía universitaria, consagrado constitucionalmente.

II. EJE: Excelencia académica

POLITICAS 2016-2020	DIRECTRICES OPERATIVAS ACCIÓN SOCIAL
2.1. Fortalecimiento de la docencia, la investigación y la acción social	
2.1.1. Apoyará, en todas las regiones en las que tiene presencia, la apertura de carreras de grado y posgrados innovadores, pertinentes con las necesidades de desarrollo científico y tecnológico y las características socioeconómicas y culturales del país.	<p>2.1.1.1 Promover que, desde las Unidades Académicas se impulsen proyectos de Acción Social que re-alimenten la Docencia y la Investigación.</p> <p>2.1.1.2. Participar de los procesos de auto-evaluación de las unidades académicas, con miras a fortalecer la Acción Social en los procesos de acreditación.</p>
2.1.2. Fortalecerá la investigación y la acción social, y promoverá su interrelación, así como su integración con la docencia, otorgando especial atención aquellas unidades que, por falta de mejores condiciones y recursos, presenten débil desarrollo en estas actividades sustantivas.	<p>2.1.2.1 Promover y apoyar iniciativas y actividades enmarcadas tanto en el ámbito de un proyecto inscrito y vigente, como de aquellas otras puntuales acordes con su ciclo de vida, las cuales se ejecutan pero no se circunscriben a un proyecto como tal.</p> <p>2.1.2.2 Promover el acceso a fuentes de financiamiento (Fondos del Sistema CONARE, Fondos Concursables, entre otros) y procesos especiales (convocatorias temáticas) para estimular la formulación y ejecución de proyectos y programas de acción social en aquellas unidades que tradicionalmente no desarrollan Acción Social.</p> <p>2.1.2.3 Procurar la formulación de proyectos de investigación-acción y de innovación social en docencia, que puedan ser inscritos y reconocidos en dos o más Vicerrectorías.</p> <p>2.1.2.4 Dar atención prioritaria a aquellas unidades académicas con menos incidencia en Acción Social para promover la generación de proyectos que tengan repercusión en investigación y docencia.</p>

APROBADO EN CONSEJO ACADÉMICO, SESIÓN EXTRAORDINARIA #68-2016 Y EXTRAORDINARIA #70-16



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Vicerrectoría de Acción Social

POLITICAS 2016-2020	DIRECTRICES OPERATIVAS-ACCION SOCIAL
<p>2.1.3 Apoyará y estimulará las iniciativas de investigación y acción social provenientes de la población estudiantil de grado y posgrado, así como la realización de los trabajos finales de graduación, mediante la creación y fortalecimiento de fondos concursables del presupuesto universitario, distribuidos según áreas académicas y sedes de la Universidad.</p>	<p>2.1.3.1 Promover la participación activa de la comunidad estudiantil en la formulación y ejecución de proyectos de Acción Social por medio de las Iniciativas Estudiantiles.</p> <p>2.1.3.2 Promover la creación de un fondo que permita apoyar Trabajos Finales de Graduación que tengan un alto componente de acción social.</p>
<p>2.2. Inter-, multi- y transdisciplinariedad</p>	
<p>2.2.1. Impulsará la formación inter-, multi- y transdisciplinaria, actualizando la concepción, y flexibilizando la estructura y gestión de los planes de estudio tanto de grado como de posgrado, sobre la base de una visión crítica, humanista, inclusiva, de derechos humanos y de protección del ambiente, según los requerimientos de la sociedad costarricense.</p>	<p>2.2.1.2 Promover actividades y proyectos de Acción Social de manera que incidan en la formulación de planes de estudios de carácter inter, multi y transdisciplinarios.</p>
<p>2.2.2. Ajustará los procesos de gestión institucionales y la normativa universitaria que sea necesaria, para garantizar que se estimule y potencie el trabajo inter-, multi- y transdisciplinario, en los ámbitos de la docencia, la investigación y la acción social en toda la comunidad universitaria.</p>	<p>2.2.2.1. Continuar con la coordinación entre las diferentes instancias y sistemas institucionales con el fin de ajustar los procesos de gestión que potencien el trabajo inter, multi y transdisciplinario.</p>
<p>2.3. Evaluación y desarrollo académicos</p>	
<p>2.3.1. Apoyará a todas las unidades académicas y los programas de posgrado para que implementen procesos de autoevaluación sobre la pertinencia, calidad y gestión de los planes de estudios, cada 10 años como máximo.</p>	
<p>2.3.2. Diseñará e implementará un modelo de autoevaluación propio, que recupere y reposicione el conocimiento y la experiencia institucional en el establecimiento de estándares de excelencia académica pertinentes a la universidad pública.</p>	<p>2.3.2.1 Profundizar en el proceso de evaluación de los proyectos y programas de Acción Social con el propósito de garantizar su excelencia académica.</p>
<p>2.3.3. Fortalecerá, en primera instancia, los procesos de autoevaluación y autorregulación institucional y, cuando sea pertinente académica y financieramente, impulsará y apoyará las certificaciones, la acreditación nacional o internacional de carreras de grado y posgrado, de unidades administrativas y de procesos institucionales.</p>	<p>2.3.3.1 Acompañar a las unidades académicas en los procesos de auto-evaluación y acreditación para que el componente de Acción Social sea sustantivo en el quehacer de la Unidad Académica.</p>

APROBADO EN CONSEJO ACADÉMICO, SESIÓN EXTRAORDINARIA #68-2016 Y EXTRAORDINARIA #70-16



PÓLITICAS 2016-2020	DIRECTRICES OPERATIVAS-ACCIÓN SOCIAL
<p>2.3.4. Construirá e implementará un nuevo modelo de evaluación del talento humano académico que pondere adecuadamente, según las necesidades y objetivos académicos de la Institución, las labores en docencia, investigación, acción social, cargos administrativo-docentes y el ejercicio profesional, considerando la diversidad de perfiles de las personas que conforman el sector académico.</p>	
<p>2.3.5. Fortalecerá y promoverá el uso y creación de tecnologías de avanzada en todos los campos disciplinares, requeridas y apropiadas para mejorar los procesos pedagógicos, así como las actividades de investigación y acción social.</p>	<p>2.3.5.1. Adecuar el Sistema de Gestión de Proyectos de la Vicerrectoría de Acción Social, tendiente a poner la tecnología al servicio de todos los proyectos y actividades que se ejecuten en el marco de la Acción Social, tanto a lo interno de la Institución, como en su relación con el entorno social.</p> <p>2.3.5.2. Fomentar la existencia de un expediente digital de los proyectos de Acción Social</p> <p>2.3.5.3. Promover en los proyectos de acción social el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de sus actividades, especialmente en programas de educación permanente y educación continua.</p> <p>2.3.5.4 Fomentar el uso intensivo de las nuevas tecnologías para fortalecer la calidad y ampliar la cobertura de los programas de acción social, mediante estrategias de educación bimodal y virtual.</p>
<p>2.3.6. Implementará acciones para que las evaluaciones del desempeño docente conlleven medidas formativas que garanticen y resguarden la excelencia académica en la Institución.</p>	<p>2.3.6.1 Análisis y replanteamiento del proceso de evaluación del desempeño docente con respecto a los proyectos de acción social.</p> <p>2.3.6.2 Continuar con el desarrollo de sistemas de información de la Vicerrectoría de Acción Social, cuyo fin es la presentación de los informes parciales y finales de ejecución de cada proyecto, de manera que coadyuven al proceso de evaluación académica.</p>
<p>2.3.7. Fortalecerá la formación y actualización permanentes de alto nivel del talento humano académico y administrativo, según las necesidades y objetivos institucionales, buscando mayor equilibrio y equidad entre las distintas áreas académicas.</p>	



el total de los cupos ofrecidos sean asignados a la población estudiantil que cumpla con los requisitos académicos correspondientes	
3.2.4. Implementará un plan institucional que incluya las acciones y modificaciones necesarias para aumentar los porcentajes de aprobación de aquellos cursos con altos índices de deserción o que tengan grupos no ponderables.	
3.3. Graduación	
3.3.1. Implementará estrategias y acciones en el ámbito académico-administrativo y presupuestario, con base en estudios sobre rendimiento académico, permanencia y deserción, para fortalecer los procesos de acompañamiento a la población estudiantil, tendientes a mejorar el cumplimiento de los plazos previstos para la conclusión de los planes de estudio, sobre todo en la etapa final de graduación, con el propósito de aumentar los porcentajes de graduación en todos los programas de grado y posgrado, particularmente en aquellos que presenten indicadores bajos.	
3.3.2 Planificará y realizará, oportunamente, las gestiones y negociaciones necesarias para garantizar la apertura de espacios pertinentes de prácticas preprofesionales y profesionales para la población estudiantil de todas las áreas académicas que así lo requieran.	
3.3.3. Promoverá y apoyará iniciativas que fortalezcan las relaciones entre los espacios académicos y laborales, con el fin de crear mayores oportunidades de desarrollo profesional del estudiantado.	

IV. EJE: Regionalización

POLÍTICA 2016-2020	DIRECTRICES OPERATIVAS-ACCIÓN SOCIAL
4.1. Impulsará las modificaciones que sean necesarias en el ámbito normativo, presupuestario y organizativo, de modo que se superen las relaciones centro-periferia que prevalecen en la actualidad y se fortalezca la presencia y	4.1.1. Fortalecer la gestión de la acción social en sedes y recintos para que responda a las necesidades particulares de las regiones, en conjunto y con la participación articulada de otros actores locales.

Anexo 4: “Guía conceptual para la elaboración de informes de proyectos de Acción Social” (documento original de la VAS)

DOCUMENTO ORIGINAL VAS

Vicerrectoría de Acción Social
Universidad de Costa Rica
Comisión de Seguimiento y Evaluación

**Guía conceptual para la elaboración de informes de proyectos de
Acción Social**

Dirigido a:
Responsables de proyectos de Acción Social

Abril, 2016

Guía conceptual para informes de proyectos de Acción Social

VAS: 1 - 37

Contenido

PRESENTACION.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
La ruta para la presentación del informe de labores vía sistema.....	8
1. Información General.....	11
1.1.Modalidad.....	11
1.2.Equipo docente y administrativo.....	12
1.3.Ubicación geográfica.....	16
1.4.Vinculación.....	18
1.5.Población.....	22
2.Balance.....	24
2.1.Cumplimiento de objetivos.....	24
2.2.Metodología.....	26
2.3.Logros.....	29
2.4.Articulación universitaria.....	31
2.5.Limitaciones.....	32
3.Seguimiento, evaluación y divulgación.....	33
3.1.Seguimiento y evaluación.....	33
3.2.Divulgación.....	35
4.Información financiera.....	38
4.1.Balance financiero.....	38
5.Información adicional.....	40
6.Referencias.....	41

INTRODUCCIÓN

La Vicerrectoría de Acción Social (VAS) pone a disposición de la comunidad universitaria la guía conceptual y didáctica para la elaboración de informes de proyectos de acción social, en la cual se clarifica el sentido de las preguntas que incluye el informe de labores en línea, el cual es un procedimiento que deben completar todos los proyectos de inscritos ante la VAS, es decir, los proyectos inscritos en las tres secciones: [Trabajo Comunal Universitario](#), [Extensión Docente](#) y [Extensión Cultural](#)¹.

La guía es parte integral de una serie de instrumentos que la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) pone a disposición de la comunidad universitaria para mejorar los procesos de formulación y gestión de proyectos. Para obtener información complementaria puede visitar el siguiente enlace: <http://accionesocial.ucr.ac.cr/gestion-proyectos>.

La guía conceptual incluye la ruta que deberán seguir las personas responsables de proyectos para formalizar la entrega del informe de labores en línea ante la VAS, previa aprobación de la Dirección de la Unidad Académica y la revisión de la Comisión de Acción Social o Consejo Científico.

Está estructurada en cinco apartados o secciones a saber: información general del proyecto, balance de los alcances del proyecto, seguimiento, evaluación y divulgación por parte del equipo responsable del proyecto, información financiera e información adicional que la persona responsable del proyecto desee agregar y que no esté contenida en los apartados anteriores.

Con el fin de ilustrar algunos de los apartados que se exponen en esta guía conceptual se utilizarán ejemplos extraídos de informes de labores de proyectos de Acción Social.

Para los ejemplos se utilizaron los siguientes proyectos:

- **TC-488** Iniciativas Comunitarias para el Desarrollo Rural.
- **ED-3064** Promoción de la Salud Mental en Liberia, Guanacaste.
- **EC-203** Poemas gráficos en el cantón de San Ramón.

1 [Puede dar clic sobre cada uno de los enlaces para obtener más información sobre cada una de las secciones de la VAS.](#)

- **ED-3053.** Formación para personas facilitadores de procesos de enseñanza aprendizaje con personas adultas y adultas mayores.

Esta guía es producto del esfuerzo colaborativo de Evelyn Mc Quiddy, Coordinadora de la Comisión de Seguimiento y Evaluación y Luisa Ochoa, Asesora de la Unidad de Comunicación, con el aporte y edición de Andrea Torres, Coordinadora de la Unidad de Desarrollo y la revisión del personal asesor de las Secciones de Extensión Docente, Extensión Cultural y Trabajo Comunal Universitario a saber: Virginia Mena, Marilyn Sánchez, Paula Granados, Carolina Quesada y Nicole Cisneros.

Además, se contó con la validación del personal académico responsable de proyectos, los cuales por medio de su participación en grupos focales, revisaron el contenido y el formato de la guía conceptual. Las consideraciones emitidas en los grupos focales, han sido adaptadas al documento final, con el propósito de mejorar su calidad y utilidad para el personal académico que realiza proyectos de Acción Social.

La ruta para la presentación del informe de labores vía sistema

La presentación del informe de labores en línea, en coherencia con el proceso de digitalización de la información universitaria, persigue obtener información cualitativa y cuantitativa relevante sobre la ejecución de los proyectos; analizar y valorar el cumplimiento del proyecto en función de la formulación y la ejecución; a la vez que, permite al personal profesional de la VAS, asesorar en la mejora del desarrollo de las iniciativas en curso.

Se destaca del informe en línea, la posibilidad de comparar objetivos, indicadores y metas formulados con los resultados obtenidos por el proyecto, y explicar las modificaciones dadas durante el proceso. También indaga por los aciertos, limitaciones y acciones tomadas para enfrentar los desafíos enfrentados durante la ejecución, por los resultados del proyecto con relación a las poblaciones con las cuales se trabajó y por los mecanismos usados para la evaluación y divulgación del proyecto.

Entrega del informe de labores

La Vicerrectoría de Acción Social por medio de las Secciones de Extensión Docente, Extensión Cultural y Trabajo Comunal Universitario, establece las fechas de recepción de informes de proyectos de Acción Social, de conformidad con la vigencia de cada proyecto. Estas fechas son comunicadas por escrito a cada responsable del proyecto a inicios de año y una vez que el proyecto se encuentra oficialmente inscrito en alguna de ellas.

El informe de labores se completa vía sistema, a través del Sistema de Gestión de Proyectos de Acción Social, Bitè. El informe se habilita dos meses antes y uno después según la fecha de vigencia de cada proyecto. Una vez completado, primer será revisado por la Comisión de Acción Social, posteriormente deberá tener el visto bueno de la Dirección de la Unidad Académica, y finalmente llegará el informe a la Vicerrectoría de Acción Social.

Es fundamental que la persona responsable del proyecto tenga en cuenta que cada Comisión de Acción Social (CAS) o Consejo Científico (CC), establece las fechas de revisión de los informes de labores de los proyectos de Acción Social y que el rango máximo de entrega que establece la Vicerrectoría, incluye esta etapa, ***por lo que las fechas de revisión de cada Comisión varían de conformidad con la planificación que cada CAS o CC realice de sus procesos, para posteriormente considerar la aprobación de la Dirección de cada Unidad Académica.***

Para acceder al informe siga los pasos:

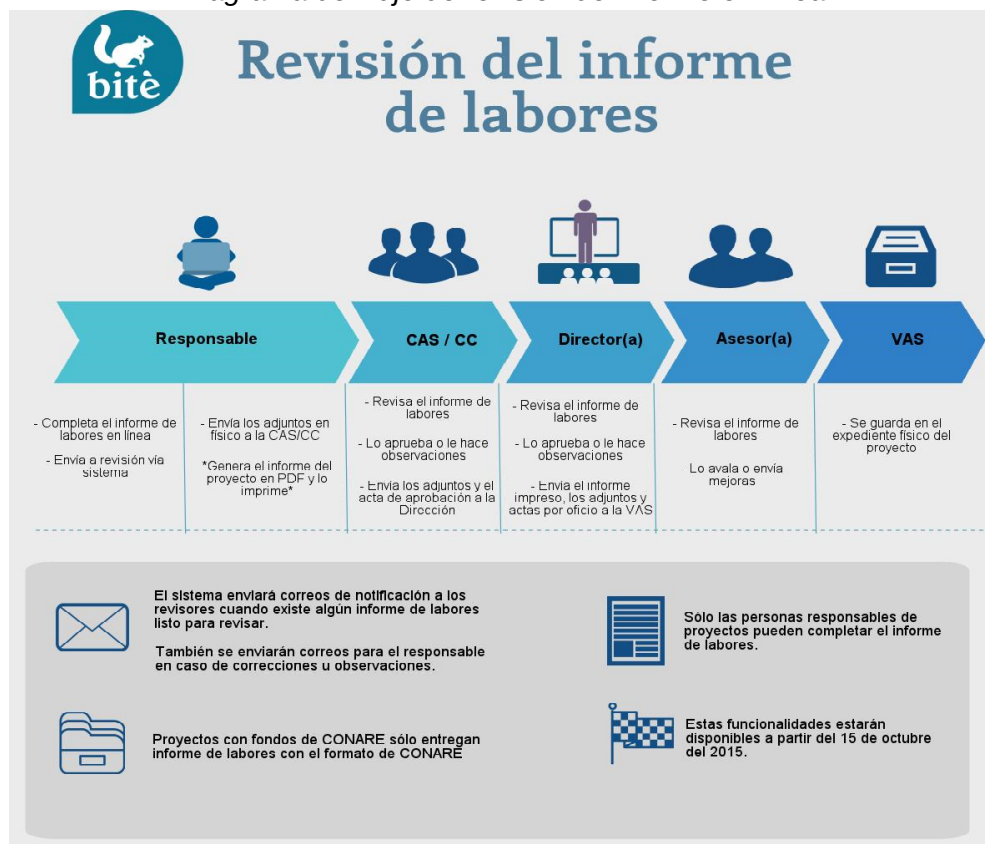
1. Acceder al sistema Bitè www.bite.ucr.ac.cr con su usuario y contraseña institucional
2. Seleccione **Informe de labores** y en la sección de **Mis informes de labores** encontrará los informes por completar.
3. Cuando esté completo debe **Enviar a revisión**

El informe le llegará digitalmente a la CAS, cuando lo apruebe pasará a la Dirección y posteriormente se remitirá a la VAS.

Puede ver el videotutorial sobre como acceder al Informe en la dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=HguSnB9o-tE> o en la dirección del portal de Acción Social: <http://accionsocial.ucr.ac.cr/gestion-proyectos>

El usuario para la CAS es el correo institucional otorgado por el Centro de Informática a la VAS según la [Circular VAS-6-2015](#) posterior comunicación a la VAS.

Diagrama del flujo de revisión de informe en línea



1. Información General

En este apartado se dará cuenta de la modalidad del proyecto, el equipo de trabajo, la ubicación geográfica, las vinculaciones que tiene el proyecto y la población con la cual se trabajó.

1.1. Modalidad

La modalidad es una definición diferente a la de la sección.

Por una parte, **la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) se divide en tres secciones:** Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural. Los proyectos de acción social deben inscribirse ante una de estas secciones, que existen a partir de la división administrativa de la VAS que se describe en el Reglamento de la Vicerrectoría de Acción Social (1980).

Por otra parte, **la modalidad hace referencia a la forma o modo en que se realiza la vinculación Universidad – Sociedad.** Responde al cómo se realiza el proyecto, mediante el reconocimiento del tipo de acciones o formas de trabajo a través de las que se construye el vínculo con las comunidades. Esta definición permite identificar, más allá de la división administrativa de la VAS, las diversas modalidades de trabajo con las poblaciones con que se vinculan los proyectos.

Cuando se ingresa al informe de labores en línea, automáticamente el informe se inserta en la sección en la cual está inscrito el proyecto, por lo que no hay que indicar dicha información. En cambio, se debe seleccionar la modalidad prioritaria a la que pertenece el proyecto. A continuación se muestran los conceptos de las cuatro modalidades propuestas por la VAS.

- **Educación Permanente:** La educación continua incluye acciones educativas a lo largo de la vida que tienen como propósito fundamental contribuir con el desarrollo integral de las personas en los diferentes saberes (ser, conocer, hacer y convivir), mediante procesos de capacitación que buscan desarrollar ciertas habilidades y actualizar y construir conocimientos.
- **Servicios:** Son asesorías especializadas y servicios técnicos y de laboratorio dirigidas a sectores específicos de la población nacional e internacional con el propósito de colaborar en su desarrollo y el fin último es favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general. Se justifica su aplicación cuando a su impacto social se le asocia un impacto académico.
- **Trabajo en comunidades:** Son procesos complejos más allá de un conjunto de actividades cuyo eje central del proceso deben ser las personas y sus

necesidades reales. Se trabaja por y con una colectividad, en torno a un asunto, de interés para la colectividad. Median condiciones institucionales, comunales y de los equipos de trabajo. Trascienden el espacio geográfico. Intervienen variables culturales como la identidad

- **Producción artística:** Modalidad de vinculación universitaria bajo la forma de un grupo organizado que desarrolla actividades de expresión y promoción artística.

Ejemplo:

Servicios Especiales: Promueve la salud mental, para mejorar la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad de Liberia, mediante la atención psicológica individual y grupal. ED-3064

Trabajo con comunidad: Contribuye con grupos organizados de la Zona Norte de Costa Rica en la gestión de sus proyectos productivos y de desarrollo de manera sostenible.

Fuente: TC-488

En el caso de que su proyecto no esté representado en ninguna de las modalidades de Acción Social disponibles en el formulario, podrá seleccionar la opción **Otra** y proponer la modalidad que mejor refleje los objetivos de su proyecto.

1.2. Equipo docente y administrativo

Esta sección solicita la información relacionada con el equipo de trabajo del proyecto o personas externas a la universidad. Además muestra la información de las cargas académicas asignadas durante la formulación y ejecución del proyecto.

El equipo de trabajo está compuesto por docentes, personal administrativo y estudiantes en régimen becario que participan en la ejecución del proyecto.

Tenga en cuenta las condiciones incluidas en el Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente

- **Carga académica asignada o fracción de tiempo otorgada al proyecto²:** Número de horas de trabajo por semana dedicadas al proyecto, asignadas al profesorado por el decanato de la facultad y/o la dirección de las unidades académicas (sedes regionales, escuelas, centros e institutos de investigación), de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos por las Vicerrectorías de Docencia, Investigación o Acción Social.
- **Trabajo ad honorem:** Es la persona con el grado mínimo de licenciatura que colabora sin recibir remuneración alguna, con funciones propias de un profesor,

² En el caso de proyectos de TCU, la carga es de ¼ de tiempo para la coordinación del proyecto.

en actividades de docencia, de investigación o de acción social. El profesor Ad honórem se considera servidor de la Universidad y deberá cumplir en sus funciones con los reglamentos respectivos. El nombramiento será propuesto anualmente por el Director de la Escuela y confirmado por el Vicerrector de Docencia. El tiempo servido como Ad honórem puede computarse cuando el profesor ingresa a Régimen Académico, exclusivamente por los efectos de asignación de categoría, previa autorización por parte del Vicerrector de Docencia, siempre y cuando haya relación de consecutividad entre dicho tiempo y el nombramiento en propiedad. (UCR, 1982)

- **Sobrecarga:** entendida como el número de horas de trabajo por semana que, aparte de la jornada especificada en su contrato de trabajo, son efectuadas por las personas docentes sin que medie remuneración extra alguna

En el primer cuadro se muestra, a modo de referencia, el periodo en el cual la unidad académica confirma la participación de las personas responsables y colaboradoras del proyecto. Esta información no se puede modificar, en caso de dudas o correcciones, diríjase a su asesor(a) en la VAS.

Tabla 1: Ejemplo de tabla de cargas académicas (no se puede modificar)

Nombre	Tipo de participante	Fecha de inicio	Fecha de fin
María Jiménez	Responsable	01/03/2015	30/11/2015
Juan Pérez	Colaborador	06/04/2015	15/12/2015

Nota: si una persona se retira del proyecto, su carga no se elimina, sólo se modifica a la fecha en que se retiró.

Los datos de las cargas son:

- **Nombre:** muestra el nombre de la persona asignada con carga académica.
- **Tipo de participante:** si es responsable o colaborador(a)³.
- **Fecha de inicio y fecha de fin:** cuando inicia y finaliza la carga asignada.

3 Referirse a la Guía de Formulación de proyectos de OPLAU-UCR

A continuación se le preguntará si hubo cambios en las personas, responsabilidades y carga académica durante el desarrollo del proyecto. En caso de que su respuesta sea **afirmativa**, se deberá justificar los cambios en las personas participantes.

Ejemplo:

Se integraron 3 compañeras licenciadas en psicología que hicieron trabajo ad honorem. Se indican los nombres. Las tres, se integraron a partir del 1ero de agosto del 2014 y brindaron atención psicológica individual.

Este trabajo sería realizado por los colaboradores y responsable del proyecto, pero al tener este apoyo, los colaboradores centraron sus esfuerzos en la parte logística. Además tuvimos la colaboración de (nombre) para la realización de las cápsulas de psicología transmitidas los días jueves, en el programa de Radio "Guanacasteando", por la 870 a.m.

Fuente: ED-3064

También es necesario indicar si hubo participación de personas colaboradoras externas a la Universidad en la ejecución del proyecto; para ello, se debe indicar el nombre de la persona, el nombre de la institución u organización a la que pertenece, y cuáles fueron sus responsabilidades dentro del proyecto.

Tabla 2: Ejemplo de personas colaboradoras externas

Nombre	Institución	Responsabilidades
María Jiménez	Asada de Barva	Realización de talleres con la comunidad, divulgación de los eventos
Juan Pérez	AyA	Creación de los materiales para las capacitaciones a la comunidad

Posteriormente, se le solicitará describir las responsabilidades del equipo de trabajo; éste puede estar compuesto por docentes y personal administrativo. La información a completar es:

- **Rol:** indicar si es colaborador(a) o responsable

- **Nombre:** nombre de la persona
- **Unidad académica:** que proporciona la carga para la ejecución del proyecto
- **Responsabilidad:** cuáles fueron las labores asumidas en la ejecución del proyecto
- **Carga académica asignada:** corresponde a la carga otorgada por la unidad académica. Se debe indicar la cantidad en horas por semana, no en fracciones de tiempo. En caso de no contar con carga académica, puede indicar cero horas.
- **Horas semanales dedicadas:** son las horas reales semanales dedicadas al proyecto.

Tabla 3: Ejemplo de la descripción del equipo de trabajo

Rol	Nombre	Unidad académica	Responsabilidad	Carga académica asignada	Horas semanales dedicadas
Responsable	María Jiménez	Escuela de Nutrición	Coordinación del proyecto, creación de talleres de nutrición saludable para los estudiantes universitarios	10	15
Colaborador	Juan Pérez	Escuela de Nutrición	Impartir talleres de nutrición a funcionarios, creación de material de apoyo	5	15

Por último, se le solicitará indicar si su proyecto contó con la participación de estudiantes con régimen becario, en caso de ser **afirmativo**, indicar el nombre de cada estudiante, el tipo de régimen becario (horas estudiante o asistente), las horas designadas y las tareas realizadas en el proyecto.

Tabla 4: Ejemplo de la participación de estudiantes en régimen becario

Nombre	Tipo de régimen becario	Horas designadas	Tareas realizadas
María Jiménez	Horas asistente	10	Colaboración en el diseño de los panfletos para las capacitaciones
Juan Pérez	Horas estudiante	15	Colaboración en el análisis de las respuestas de los cuestionarios

1.3. Ubicación geográfica

En este apartado se muestra las ubicaciones geográficas del proyecto, indicadas durante la formulación y se consulta sobre las modificaciones realizadas a lo largo de la ejecución del proyecto. Esto corresponde específicamente a los lugares donde se trabaja o desarrollan las actividades del proyecto, no a las ubicaciones de donde proviene la población beneficiada.

Al inicio se muestra la o las ubicaciones geográficas indicadas en la formulación del proyecto, la primera tabla, cuyo contenido no se puede modificar, sirve de referencia para las preguntas que se muestran a continuación. Si hay dudas o correcciones sobre la ubicación geográfica, dirijase con su asesor(a) VAS.

Nota: si le aparecen muchas ubicaciones geográficas, es porque durante la formulación se indicó que se trabajaba en todo el país, o todo un cantón o provincia.

Tabla 5: Ejemplo de las ubicaciones geográficas reportadas del proyecto

Región	Provincia	Cantón	Distrito
Central	Cartago	Turrialba	Pavones
Brunca	Puntarenas	Parrita	Parrita

Se le preguntará si existieron cambios en la ubicación geográfica, en caso de ser **afirmativa** la respuesta, deberá indicar las ubicaciones geográficas en que finalmente trabajó el proyecto -de ser posible, especifique la localidad o comunidad- y los motivos del cambio.

Tabla 6: Ejemplo de cambios en la ubicación geográfica.

Provincia-cantón-distrito	Localidad / Comunidad
San José – Montes de Oca – Sabanilla	La Paulina
San José – San José – Central	Barrio Amón

Ejemplo:

Una vez que se realizó la promoción del proyecto empezamos a recibir llamadas de personas de otras localidades que requerían atención. De esta forma, se empezó a trabajar con estas personas pese a que no se encontraban dentro del público meta.

Fuente: ED-3064

También se le consulta si el proyecto se desarrollo en algún momento fuera del país, en caso de ser **afirmativa** su respuesta, se debe indicar el o los países en que se ejecuto el proyecto.

Por último, debe caracterizar los lugares en que se desarrolló el proyecto (en concordancia con la tabla de ubicaciones geográficas del proyecto). Esto permitirá detallar de mejor manera las condiciones de acceso al lugar donde se desarrollo el proyecto.

Ejemplo 1 (ED-3064)

Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste. Consultorio de Psicología.
Municipalidad de Liberia.
Instalaciones Colegio Técnico Profesional de Liberia.
Instalaciones Escuela Alba Ocampo
Instalaciones Escuela Laboratorio John F. Kennedy.
Instalaciones Colegio Consuelo Quebrada Grande.

Instalaciones del Liceo de Quebrada Grande.

Instalaciones del Colegio Santa Ana

Instalaciones de la Escuela Nazareth

Instalaciones del Centro educativo Acoyapa

Ejemplo 2 (TC-488)

En todos los casos, estamos trasladándonos a lugares muy rurales, incluso cuando estamos cerca de la Meseta Central como es el caso de Puriscal. Los caminos son lastreados y algunos se ponen más difíciles en las épocas de lluvias. También se suele tener dificultades con la disponibilidad de servicios básicos como internet, comunicación telefónica y cajeros automáticos.

Fuente: ED-3064 y ED-3064

1.4. Vinculación

En este apartado se solicita especificar las vinculaciones del proyecto con diferentes programas institucionales, entidades universitarias y externas a la universidad. La idea es evidenciar su participación y contar con registros de contacto por parte de la VAS, para acciones de divulgación.

En el caso de tener vinculación con programas institucionales, debe indicar:

- El nombre del programa, aparecerá un listado de programas institucionales que puede seleccionar. Este listado es referido por el Sistema Institucional de Plan Presupuesto (SIPPRES).
- El tipo de vinculación. Puede clasificar la vinculación de acuerdo a la siguiente tipología:
 - Cooperación académica
 - Cooperación técnica
 - Donación
 - Financiera
 - Infraestructura
 - Otra

Nota: Si su tipo vinculación no corresponde con ninguna de las mostradas en el catálogo, puede seleccionar **Otra** e indicar el tipo de vinculación.

Tabla 7: Ejemplo de vinculación con un Programa

Programa vinculado	Tipo de Vinculación	Descripción de la vinculación
Programa Interdisciplinario de Estudios de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (PRIDENA)	Cooperación Académica	Se mantiene constante comunicación con la coordinación técnica del programa, a efectos de participar en las actividades académicas que se convocan que puedan enriquecer la labor de los CIUS, por medio de la gestión de actividades académicas.

Si hubo participación de otras unidades de la universidad como colaboradoras del proyecto, complete el cuadro indicando la unidad participante y describa cuál fue su colaboración.

Tabla 8: Ejemplo de vinculación con unidad colaborador. TC-488

Unidad colaboradora	Descripción de la colaboración
01080204 ESCUELA DE ZOOTECNIA	Esta otorgando las 3 horas semanales de la colaboradora "María Jiménez".TC-488

Para la participación de entidades externas a la universidad, se debe completar el cuadro con a siguiente información:

- **Tipo de entidad:** Indica cuál es el tipo de la entidad colaboradora. Puede clasificarlas de acuerdo a la siguiente tipología:
 - Empresa privada: La constituyen aquellas empresas del sector privado, cuya principal actividad es el ánimo de lucro y que no están controladas por el Estado.
 - Organización No Gubernamental (ONG): Son las organizaciones que

están conformadas principalmente por miembros de la sociedad civil y operan de manera privada con su propia libertad, gestión e ideología

- Organismo multilateral (O.M.L.): Son aquellas organizaciones o sistemas diseñados para lograr metas y objetivos de carácter y espectro internacional. Las componen generalmente, representantes de los Estados soberanos o incluso por otras agencias u organismos intergubernamentales como es el caso de la Unión Europea (UE) o de la Organización Mundial de Comercio (OMC), entre otras.
 - Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad u Organización Comunitaria: Son entendidas como entidades que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados entre los cuales deben existir lazos de confianza, reciprocidad y cooperación.
 - Sector público: Es el conjunto total de las organizaciones públicas. Lo integran los Poderes de la República, las instituciones autónomas, las municipalidades, los Bancos del Estado . Son ejemplos típicos de entes públicos no estatales los colegios profesionales, que tienen carácter corporativo y están compuestos por los profesionales asociados.
 - Otra
- **Nombre:** nombre completo de la entidad.
 - **Área de trabajo:** indica el área sustantiva y prioritaria en la cual trabaja la entidad que colabora con el proyecto. Se presentarán las siguientes áreas de trabajo:
 - Agro industrial
 - Ambiental
 - Desarrollo científico
 - Desarrollo tecnológico
 - Económica
 - Educativa
 - Industrial
 - Patrimonio
 - Salud

- Socio cultural
 - Otra.
- **Tipo de colaboración:** se debe indicar cuál fue el tipo o los tipos de colaboración que brindó la entidad al proyecto. Para ello, se propone la siguiente tipología:
 - *Convenio:* Es la manera en que la Universidad de Costa Rica formaliza aquellas actividades donde ésta adquiere derechos, obligaciones o responsabilidades de carácter académico, técnico o de cualquiera otra índole.
 - *Cooperación académica:* Consiste en la generación de procesos relacionados con la docencia, investigación, la acción social, el apoyo a la administración, gestión y dirección de instituciones de educación superior, en el marco de un proyecto o programa de acciones conjuntas entre dos o más instituciones, sobre la base de la participación de sus estudiantes, docentes y administrativos.
 - *Cooperación financiera:* Consiste en la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar el desarrollo de proyectos.
 - *Cooperación técnica:* Consiste en la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias que hacen parte de la asistencia técnica de organizaciones u entidades, con el fin de apoyar el desarrollo de proyectos en áreas específicas
 - *Donación:* La donación es el traspaso gratuito del dominio de bienes, valores, materiales o equipos que una persona física o jurídica decide realizar a la Universidad de Costa Rica
 - *Infraestructura:* Consiste en la dotación de espacios físicos para la ejecución de las actividades propias del proyecto.
 - *Organización comunitaria:* Es el conjunto de metodologías aplicadas mediante las cuales se facilitan y/o fortalecen procesos de organización, toma de decisiones y puesta en práctica de acciones sociales y políticas creadas en conjunto con comunidades o grupos para mejorar la calidad de vida de sus miembros.

- **Persona de contacto:** nombrar la persona que facilitó la comunicación con la entidad colaboradora. En caso de ser varias, se debe agregar una por una al cuadro.
- **Correo electrónico y teléfono:** se solicita para efectos de contacto a futuro de la VAS, ya sea para continuar trabajando con la entidad o para facilitar el contacto a otros responsables de proyecto que trabajen en la misma zona.

Nota: Si las opciones de los catálogos del tipo de entidad o el área de trabajo no corresponden, puede seleccionar la opción **Otra** y especificarla. Esta información servirá para ampliar las opciones actualmente existentes en la plataforma.

Tabla 9: Ejemplo de entidades externas al proyecto. TC- 488

Tipo de entidad	Nombre	Área de trabajo	Tipo de colaboración	Persona de contacto	Correo electrónico	Teléfono
Asociaciones de desarrollo de la comunidad	Cooperativa de Cuatro Cruces	Agro Industrial	Convenio	Juana Pérez	Juana.perez@aso.org	2560 8932

1.5. Población

El objetivo principal de esta sección es recopilar el mayor detalle de la población participante en el proyecto, y así poder contrastar la población meta planeada en la formulación con las personas que finalmente fueron participes del proyecto.

Al inicio se mostrará la siguiente información indicada en la formulación del proyecto del proyecto:

Ejemplo:

- **Población objetivo:** Miembros (socias y socios) de las organizaciones de productores y productoras agropecuarios, agroindustriales, agro ecoturísticos o de desarrollo comunal integral de las comunidades rurales de la Zona Norte (Upala y Guatuso) y de la Zona Pacífico Central (Puriscal y Acosta)
- **Beneficios para la población:** Aumentar la eficiencia productiva, prácticas de producción más limpias y aprovechamiento de los desechos. Gestión y ejecución de microempresas y proyectos comunales. Servicios técnicos para la administración y comunicación de las organizaciones. Acceso a mayor información y semi-profesionales según los planes de trabajo con que cuentan.

Apoyo a emprendimientos de turismo rural y agroecoturismo, con diseño de sitio (Planeación), senderos, material publicitario, calidad e innovación de los servicios que brindan, comunicación y mercadeo.

- **Cantidad de personas beneficiadas:** 300

Fuente: TCU-488

Posteriormente, se debe indicar **si hubo cambio en la cantidad estimada de las personas beneficiadas en comparación con las que efectivamente se beneficiaron**, y caracterizarla en términos de sexo, grupo etario, ocupación, condición de vulnerabilidad e información adicional que considere pertinente señalar.

Es importante tener en cuenta la **diferencia entre población beneficiada de forma directa o indirecta por el proyecto**, cuando se solicita la caracterización de la población se considera especialmente a la población directa del proyecto. La población directa son aquellas personas o comunidades que trabajaron directamente en el proyecto, no se incluyen aquellas personas o comunidades que podrían beneficiarse pero que no hicieron parte de las actividades, acciones y procesos que se ejecutaron durante el transcurso del proyecto.

Si la población beneficiada de forma indirecta tiene gran relevancia y se puede caracterizar, se puede hacer una referencia explícita a este tipo de población, aclarando que se trata de un beneficio indirecto.

Respecto a la caracterización de la “condición de vulnerabilidad”, para efectos de la guía, refleja dos condiciones: la de aquellas personas que padecen una carencia que implica la imposibilidad actual de sostenimiento y desarrollo; y la de aquellas personas, para quienes el deterioro de sus condiciones de vida es una situación probable en el futuro a partir de las condiciones actuales (Perona at Rocchi, at).⁴

Tales condiciones, de vulnerabilidad social, pueden derivarse de las desigualdades sociales y la exclusión social que permanece a pesar de las políticas públicas institucionalizadas.

4 [La condición de vulnerabilidad remiten a las condiciones de riesgo, que inhabilitan e invalidan, de manera inmediata o en el futuro, a grupos específicos, en la satisfacción de su bienestar -en tanto subsistencia de necesidades básicas y calidad de vida- en contextos sociohistóricos y culturalmente determinados.](#)

Tabla 10: Ejemplo del detalle de la población o poblaciones participantes del proyecto. TC488

Sexo	Grupo etario	Ocupación	Condición de vulnerabilidad	Especifique
Mujer	Cooperativa de Cuatro Cruces	Estudiante	Indígenas	Estudiantes de Talamanca

Puede usar el campo de “Especifique” para indicar alguna caracterización de la población que no ha sido tomada en cuenta, o por ejemplo, para los proyectos de servicios.

2. Balance

Esta sección se refiere a la evaluación de los resultados del proyecto, para ello se hace un contraste entre lo que se indica en la formulación inicial del proyecto y sus resultados concretos cuando finaliza el proyecto, con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, metodología de trabajo y principales logros.

2.1. Cumplimiento de objetivos

Este apartado tiene como propósito describir el cumplimiento de los objetivos del proyecto, a partir de la comparación entre lo inicialmente formulado y lo ejecutado durante la vigencia del proyecto. Para ello se mostrará el objetivo general, los objetivos específicos, así como las metas y indicadores respectivos.

Lo primero que se mostrará en esta sección es el objetivo general de la formulación del proyecto, luego deberá valorar la incidencia de su cumplimiento.

Ejemplo:

Objetivo general: Capacitar desde una perspectiva gerontológica, a las personas facilitadores de los curso del PIAM, en los temas básicos de gerontología, procesos de enseñanza-aprendizaje para mayores y técnicas didácticas para la educación de mayores, con el fin de enriquecer sus conocimientos y su desempeño en los procesos educativos.

Incidencia: La capacitación desde una perspectiva gerontológica, a las

personas facilitadoras de los cursos del PIAM, promovió una serie de aportes muy positivos. Por aportes se entiende aquellas contribuciones desde los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, proporcionados en el curso “Aspectos básicos de la educación par mayores” a las personas participantes.

En este sentido, el curso estuvo orientado no solamente al saber como tal (aprender conocimientos, disponer de información) sino que incorpora otros saberes igual de importantes, que es el saber hacer (capacitarse en procedimientos y en formas de actuar) y querer ser, es decir aquellas actitudes y valores que permiten tener una predisposición mejor ante la realidad.

Estos saberes se reflejan en los tipos de contenidos que incluye el curso, los cuales se dividen en contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales; con el fin de buscar un mayor análisis de cada uno, sin embargo es importante señalar que están sumamente interrelacionados.

Fuente: ED-3053

En esta sección se mostrará cada objetivo específico con sus metas e indicadores, y deberá responder dos preguntas que buscan contrastar la ejecución y cumplimiento de cada uno. Si no se completó el objetivo, se debe indicar las razones del cumplimiento parcial.

Ejemplo:

Objetivo específico: Contribuir con el rescate de la identidad ramonense, enriquecimiento cultural y mejoramiento estético del cantón de San Ramón mediante la elaboración e intervención del espacio con obras artísticas públicas que integren textos literarios con obra plástica.

PREGUNTA 1: Describa el cumplimiento del objetivo específico de acuerdo con las metas alcanzadas incorporando, además, las acciones llevadas a cabo y las personas que participaron. En el caso de los proyectos de Trabajo Comunal Universitario, incluir el trabajo de los estudiantes.

Para el período 2014 se concluyó la propuesta muralística del jardín de niños Felicitas Ramírez, obra de alrededor de 60 metros de largo por 2 metros y medio de alto, basado en el poema "Promesas de la tierra" del poeta ramonense Lisímaco Chavarría Palma...

Se logró desarrollar la propuesta del estudiante Jason Campos Bravo, "Propuesta mural de arte público sobre la tradición de la Entrada de los

Santos en el cantón de San Ramón, abordada desde la apropiación de la estética del Graffiti contemporáneo”, para optar por el grado de Licenciatura en Artes Plásticas con Énfasis en Pintura, y consiste en una intervención en el espacio público ubicado al costado sur de la Corte Suprema de Justicia. Este trabajo propone el diseño de 5 estructuras (paredes escultóricas) y la intervención de las mismas con murales basados en la tradición ramonense de la “Entrada de los Santos” y el texto poético del mismo nombre, del autor ramonense Félix Ángel Salas.

PRGUNTA 2: Según las metas e indicadores del objetivo, ¿se cumplió en su totalidad el objetivo planteado?

No

Señale las razones del cumplimiento parcial del objetivo.

La necesidad de ampliar el número de sesiones en algunos casos (por la complejidad de los mismos) y la renuncia de 2 de las psicólogas voluntarias, impidió que se lograra la meta de atender a 20 personas.

Fuente: EC-203

2.2. Metodología

En esta subsección, se le solicitará describir la forma en que abordó cada una de las etapas del proyecto, es decir, corresponderá describir las actividades que se desarrollaron para cumplir con las metas y los objetivos propuestos.

Además deberá referirse a los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en la evaluación del proyecto, así como señalar de que forma participó la población en el desarrollo del proyecto.

Ejemplo :

El proceso metodológico comprendió las siguientes fases:

1. Planeamiento: incluyó la actualización del programa del curso y de los contenidos. Implicó planificación de la logística del curso, acercamiento y convocatoria a las personas facilitadores de los cursos del PIAM.

2. Ejecución: se desarrollaron 3 módulos: a) aspectos básicos de gerontología, b) procesos de enseñanza aprendizaje para mayores y c) técnicas didácticas para la educación de mayores.

El curso combinó exposiciones magistrales, trabajos grupales y prácticas individuales para desarrollar los temas. Todas las sesiones son presenciales.

3. Sistematización: comprendió la descripción de la experiencia, conjunta entre las facilitadoras del curso, y la población objetivo del proyecto. Se reportan los resultados de las discusiones y de las propuestas como anexo al informe final del proyecto.

4. Evaluación. La ejecución del curso se evaluó con la aplicación del documento adjunto. Otros criterios de evaluación fueron las evaluaciones parciales por módulo, la asistencia a un 80% de las clases y el trabajo final del curso.

Fuente: ED-3053

Ejemplo :

Hay una pequeña cantidad de población que participa desde la coordinación de las actividades tanto en sus objetivos como en su ejecución, estos son los líderes comunales y de las organizaciones con quienes se establece convenio de cooperación y la mayoría de los objetivos, se puede llamar la contraparte del proyecto.

La gran mayoría de la población participa como receptor de las actividades, ya sea por medio de asistencia de actividades de asesoría, talleres, dinámicas para el mejoramiento de algo como el caso de las capacitaciones en el uso de herramientas digitales (internet y correos), el cuidado de los equipos o del reciclaje, abono, huertas domésticas, etc.

También en la exposición del planteamiento de proyectos como por ejemplo los diseños de senderos y rotulación en fincas agroecoturísticas, cómo obtener declaratoria turística o informes de inventarios de actividades productivas como el censo de cacao en Guatuso.

Fuente: TC-488

Posteriormente, se consultará sobre la participación disciplinaria o interdisciplinaria en el proyecto y detallar cuáles fueron los aportes de cada una de las disciplinas involucradas. En el marco del informe de labores, la disciplina será aquella referida al ámbito de acción de la unidad académica que aprueba el proyecto.

Para ello, se le solicitará clasificar su proyecto, de acuerdo a los niveles de integración propuestos por Torres Santorné, 1996, a saber:

- **Multidisciplinario:** es el nivel inferior de integración. Ocurre cuando para solucionar un problema se busca información y ayuda en varias disciplinas, sin que dicha interacción contribuya a modificarlas o enriquecerlas. Esta acostumbra

a ser la primera fase de la constitución de equipos de trabajo interdisciplinarios, pero no implica que necesariamente haya que superarse y pasar a niveles de mayor cooperación; la mera yuxtaposición de materias diferentes, no establece claramente los nexos de intercomunicación entre ellas.

- **Interdisciplinario:** es el segundo nivel de asociación entre disciplinas, donde la cooperación entre varias disciplinas lleva a interacciones reales; es decir, hay una verdadera reciprocidad en los intercambios y, por consiguiente, enriquecimientos mutuos. Existe un equilibrio de fuerzas en las relaciones que se establecen.
- **Transdisciplinario:** es la etapa superior de integración. Se trataría de la construcción de un sistema local que no tuviera fronteras sólidas entre las disciplinas, o sea, una teoría general de sistemas o estructuras, que incluyera estructuras operativas, estructuras regulatorias y sistemas probabilísticos y que uniría estas diversas posibilidades por medio de transformaciones reguladas y definidas. Es el nivel superior de la interdisciplinariedad, de coordinación, donde desaparecen los límites entre las diversas disciplinas. La integración se da dentro de un sistema omnicomprendivo, en la persecución de unos objetivos comunes y de un ideal de unificación epistemológico y cultural (Piaget 1979, Torres Santomé, 1996, p. 72).

Ejemplo:

Arquitectura: Mejora de la infraestructura comunal/rural.

Derecho: Asesoría legal, ambiental, gestión ambiental.

Diseño Gráfico. Apoyo a las organizaciones en medios divulgativos, de comunicación viables.

Economía Agrícola: Fortalecimiento de las organizaciones, planeación estratégica, gestión de los recursos naturales, gestión ambiental, gestión de calidad.

Agronomía: Asesoría técnica y capacitación en manejo y producción de cultivos.

Zootecnia: Asesoría Técnica y capacitación en manejo y producción animal.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se debe agregar los aportes al proyecto del trabajo muti, inter o

transdisciplinario.

Ejemplo:

La visión compartida, el integrar perspectivas. El identificar la realidad (contexto) e integrar aspectos sociales (organizacionales, trabajo en equipo, cultura, tradiciones, historia) con aspectos técnicos (diseño, ingeniería, procesamiento, recursos o insumos disponibles), con aspectos económicos (capital, liquidez, rentabilidad, crédito) y con aspectos de conservación y sostenibilidad ambiental (desechos, impactos, desperdicios, recursos naturales).

"Los estudiantes se vieron beneficiados con el proyecto al poder realizar trabajo directo en conjunto con médicos veterinarios estadounidenses. Los estudiantes tuvieron la oportunidad de realizar prácticas que en la carrera de Zootecnia no se desarrollan y se profundizaron aspectos importantes de manejo general de los animales. Adicionalmente, los estudiantes pudieron rescatar aprendizaje cultural proveniente de los miembros de las diferentes comunidades."

Fuente: TC-488

2.3. Logros

En este apartado se debe describir los principales hallazgos o resultados alcanzados por el proyecto.

La primera pregunta sirve para reconocer los cambios en la población con la ejecución del proyecto.

Ejemplo:

Se reconocen cambios a nivel conceptual, procedimental y actitudinal en las personas participantes, esto quedó en evidencia en las sesiones desarrolladas y en los programas de los cursos específicos que brindan, los cuales lograron modificar y entregar como proyecto final del curso.

A nivel conceptual en el manejo de términos específicos relacionados con la gerontología educativa y los procesos de envejecimiento poblacional, así como en el conocimiento de estrategias y técnicas educativas para las personas adultas mayores.

En cuanto a los procedimientos, lograron adaptar a sus materias y programas de curso las diferentes estrategias y técnicas discutidas.

Los cambios en las actitudes quizá fueron los más importantes en el

proceso del curso, pues algunas de las personas facilitadoras lograron identificar algunos mitos y estereotipos sobre la vejez y los mayores, reflexionar sobre su propio proceso de envejecimiento y sobre la reproducción de ideas negativas hacia la población adulta mayor, que repercuten directamente en la implementación de prácticas discriminatorias y experiencias negativas de educación.

Fuente: ED-3053

Luego, debe indicar los aciertos fundamentales y los principales hallazgos o resultados alcanzados por el proyecto, considerando:

- Experiencias de enseñanza-aprendizaje con las comunidades o población objetivo
- Aporte del proyecto hacia la construcción de teorías y prácticas pedagógicas de aprendizajes (propósito didáctico).
- Identificar experiencias acumuladas con la ejecución del proyecto, las cuales pueden ser emulados de alguna manera, en ámbitos vinculados con la temática del proyecto o con comunidades o grupos similares (efecto demostrativo).

Ejemplo:

Se identificación varios:

1. Abrir espacios de interacción con las personas facilitadoras alrededor de temas de interés.
2. Consolidar la idea del PIAM como programa educativo (más que recreativo), con objetivos que deben responder a tales fines.
3. Trabajar de manera coordinada con profesionales de otras unidades académicas e institutos.
4. Concretar, como proyecto final, el programa de cada uno de los cursos impartidos por las y los participantes.
5. Sistematizar la experiencia y elaborar productos de divulgación para motivar a otras personas facilitadoras.

Fuente: ED-3053

Por último, se debe señalar los principales aprendizajes que tuvo el equipo de trabajo durante la ejecución del proyecto; recuperando aspectos positivos y aquellos que resultaron un reto o una limitación para la consecución de los objetivos formulados, además, hacer referencia a las formas de gestionar el equipo de trabajo.

Ejemplo:

Para el equipo de trabajo de Poemas Gráficos (responsable, colaboradores, estudiantes de TCU, estudiantes becados y voluntarios) la experiencia en el desarrollo de las diferentes propuestas sugiere retos a nivel logístico, trans-disciplinario y técnico. El aprendizaje se potencia al exigir la comunicación constante, seguimiento y replanteamientos en los procesos de diseño y ejecución, en los cuales, se integran diferentes visiones de personas de la comunidad, instituciones, estudiantes de diversas carreras, profesionales en las artes plásticas y la literatura.

Posterior a la ejecución de las obras, el seguimiento del trabajo por medio de la red social Facebook, la comunicación con personas de la comunidad, y espectadores de las obras en general permite evaluar los resultados enriqueciendo los procesos venideros.

Desde la coordinación del proyecto, los aprendizajes inician desde la gestión de los espacios; el establecimiento de puentes de comunicación con diferentes entidades, comunidades y participantes en general; la administración del presupuesto que exige un gran esfuerzo por la maximización de los recursos; la gestión y coordinación de la participación de estudiantes y voluntarios en las obras; a nivel técnico cada mural u obra requiere de estudios y tratamientos diferentes según las condiciones del espacio; y la proyección del proyecto hacia la comunidad no solo mediante las obras sino por otros medios como redes sociales, conversatorios, charlas, ponencias, encuentros, entre otros.

Fuente: EC-203

2.4. Articulación universitaria

En este apartado podrá describir sí el proyecto tuvo alguna acción colaborativa y de articulación a lo interno de la Universidad de Costa Rica, con otros proyectos y actividades académicas. También se le solicitará especificar los resultados concretos del proyecto que fortalecieron las actividades de docencia, investigación y acción social.

Si el proyecto tuvo alguna vinculación con otros proyectos de Acción Social, deberá anotar el código, nombre y unidad académica del o los proyectos asociados, además, describir los modos y acciones de vinculación que se llevaron a cabo.

Ejemplo:

En primera instancia se ha trabajado con el TCU-532 Educación Cooperativa de la Sede de Occidente, permitiendo un importantísimo aporte en los procesos de ejecución de las obras. Si bien es cierto, la mayoría de estudiantes del TCU no tienen formación en Artes Plásticas, por lo que la participación del proyecto les permite ampliar sus conocimientos y la posibilidad de incorporar la plástica a su quehacer profesional.

Por otra parte Poemas Gráficos se integró en la iniciativa de Avenida Cultura, que si bien es una iniciativa de la Municipalidad, la anuencia y el interés desde la coordinación de Acción Social en facilitar y colaborar con la participación de los proyectos permite desarrollar jornadas de Acción Social que se extienden durante todo el año con un calendario flexible. Este vínculo ofrece una valiosa posibilidad de difundir y proyectar hacia la comunidad desde otra perspectiva los objetivos del proyecto.

Fuente: EC-203

Adicionalmente, deberá describir el aporte del proyecto en la Docencia y en la Investigación. Si no hubo vinculación, explique por qué.

Ejemplo:

En docencia se utilizó productos del TCU para el planteamiento de ejercicios y casos prácticos para el aprendizaje, en cursos de Métodos de investigación. Durante el 2014 se generaron cuatro trabajos finales de graduación para licenciatura, como seguimiento a productos del TCU:

1. Estudio diagnóstico de producción e Impacto Ambiental de productores de palma. Economía Agrícola.
2. Estudio del aporte del agroecoturismo en la generación de empleo, en la comunidad de Caño Negro. Economía Agrícola.
3. Establecimiento de un sistema de información y comunicación para la CATUCHI. Bibliotecología.
4. Fundamentos históricos y culturales que describen las comunidades aledañas al Parque Nacional Volcán Tenorio. Historia.

Fuente: TCU-488

2.5. Limitaciones

En esta subsección, señale los aspectos generales y específicos que restringieron el desarrollo del proyecto y las posibles mejoras que son necesarias para superarlos. Estas limitaciones pueden dar cuenta de situaciones contextuales al proyecto, que influyeron de manera directa en los resultados alcanzados, así como elementos de índole académico-administrativo.

Ejemplo:

Las distancias que existe entre San José y las comunidades, por ejemplo, Rancho Quemado (7 u 8 horas solo de traslado).

Las condiciones del clima que en ciertos momentos fueron desfavorables para los caminos y la realización de actividades.

Recursos financieros limitados.

Una de las principales limitantes en algunos estudiantes fue su disposición de tiempo, debido a su horario tanto para las giras de campo, como el trabajo asignado.

En el caso de Catalina Salas, expresa: Al trabajar con dos organizaciones voluntarias y personas extranjeras (la mayoría estadounidenses) se presentaron algunos detalles de falta de planificación del trabajo en conjunto, sin embargo, luego de realizado el trabajo se tuvo la retroalimentación del caso entre las partes y se analizaron las oportunidades de mejora, como por ejemplo una mejor planificación de los recursos con los que se cuenta antes de irse de gira por varios días.

Como se realizaron dos giras, la mayoría de los gastos corrieron por parte de los estudiantes por lo que para próximos TCU se recomienda hacer con anticipación actividades que ayuden a solventar los gastos de las giras.

Fuente: TC-488

3. Seguimiento, evaluación y divulgación

En esta sección se indaga por la valoración que hace la población con respecto a su experiencia en el proyecto, los mecanismos de evaluación, la producción de materiales didácticos y publicaciones, la participación en eventos y las acciones de divulgación.

Guía conceptual para informes de proyectos de Acción Social

VAS:29 - 37

3.1. Seguimiento y evaluación

Se consulta sobre la valoración de la población participante respecto a la experiencia y los resultados del proyecto. En este ítem es fundamental que la persona responsable del proyecto, realice un análisis de los resultados derivados de la aplicación de instrumentos y técnicas que permitieron recopilar la opinión de la población participante durante la ejecución del proyecto.

Adjunte a la entrega impresa del informe, la sistematización de los resultados -datos, gráficos y análisis- de los procesos, instrumentos o metodologías que permitieron conocer la opinión de las personas participantes en el proyecto; deberá indicar también, el tamaño de la muestra a quien se le aplicó la evaluación,

Ejemplo:

A continuación, se resume la información obtenida durante el 2014, mediante el método de encuestas a la población beneficiaria de este proyecto para los casos de lo realizado en los cantones de Upala y Guatuso en Alajuela, de Sierpe en Osa y de Puriscal en San José. Se realizaron un total de 22 cuestionarios. Las edades de las personas encuestadas se encuentran entre los 17 y 66 años. Un 32% de los encuestados fueron mujeres y el restante 68% hombres.

El 23% de los encuestados pertenecen a la comunidad de Bijagua de Upala, el 18% a la comunidad de Los Planes en Osa, el 14 % a la comunidad de Rancho Quemado también en Osa, el 14 % a la comunidad de Río Celeste de Guatuso, el 9% a la comunidad de Palenque del Sol también en Guatuso, el 22% restante corresponde a otras comunidades.

Ante la pregunta de qué manera se integró a las actividades?, su respuesta mayoritaria, es voluntariamente. Voluntariamente (9) 41%, es parte de su trabajo (4) 18%, otras razones (6) 27% y recomendación (6) 27%.

El 100% de los encuestados coincidieron en que el Proyecto SI responde a las necesidades de su comunidad; en el caso de los encuestados en las comunidades del cantón de Osa se destacan aspectos como capacitación con respecto al cuidado de los animales; en el cantón de Upala, el desarrollo para la comunidad, alianzas entre los beneficiarios, publicidad para los emprendimientos y asesoría en diversos temas...

Fuente: TC-488

Por último, describa los mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto.

El monitoreo se desarrolla durante la ejecución del proyecto, busca identificar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste para optimizar la gestión y los resultados esperados. Esta labor estará a cargo de la persona responsable del proyecto, en conjunto con su equipo de trabajo.

Mediante el monitoreo se hace un seguimiento continuo y riguroso de lo que está sucediendo durante la implementación del proyecto, se analiza cómo evolucionan los indicadores de gestión; para ello se planifican reuniones de acuerdo a fases sustantivas del cronograma de trabajo, evaluaciones de proceso, que tienen como finalidad poner en marcha medidas de corrección que mantengan el proyecto en el rumbo pretendido antes de que concluya.

Ejemplo:

Ante las metas establecidas se verifica de manera conjunta con la contraparte de las comunidades su logro o modificaciones ante circunstancias adversas.

En algunos de los casos hay un líder comunal responsable de dar el visto bueno sobre el alcance real de las metas propuestas. Cuando existe un beneficiario específico y grupo específico sobre un producto; por ejemplo, un diagnóstico, un diseño o un estudio de mercado o de factibilidad, nos aseguramos de que estén de acuerdo con el documento o informe final.

Para la evaluación y dado que la relación con una comunidad y/u organización no es mayor a 3 años, solo nos quedan los comentarios y resultados de las encuestas, así como la retroalimentación mediante consulta directa y sesiones finales de entrega de resultados y cierre de proyectos específicos.

Fuente: TC-488

3.2. Divulgación

En esta subsección se solicita indicar todos los tipos de publicaciones, producciones y participación en eventos que tuvo el proyecto durante su ejecución.

Guía conceptual para informes de proyectos de Acción Social

Si durante su proyecto se generaron publicaciones o producciones, debe completar el cuadro con la información de los mismos.

Tabla 11: Ejemplo de producciones y publicaciones

Tipo de obra	Nombre	Año	Lugar	Autoría	Descripción	Referencia
Obra Artística	Obras de Arte Público	2014	Varios	Varios	El proyecto se enfoca en la creación de obras de Arte en espacios públicos	Poemas Gráficos en el cantón de San Ramón.

Además, deberá adjuntar una copia de la producción impresa o digital en un CD o indicar el enlace de referencia para consulta, esto para su divulgación por parte de la Vicerrectoría.

Se recomienda subir el material al repositorio institucional de la Universidad de Costa Rica Kerwa (www.kerwa.ucr.ac.cr). Por ejemplo, si usted tiene una guía, manual, folleto u otro material resultado del proyecto de Acción Social puede seguir los pasos que se indican en el siguiente enlace: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/page/comodepositar>

No olvide indicar que desea guardar el material en la comunidad de Acción Social y en la colección que corresponda, la colección es la sección en la cual está inscrito el proyecto: Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente o Extensión Cultural.

Collections in this community



Visite la Comunidad de Acción Social en Kerwa en el siguiente enlace: <http://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/9013>

En caso de que no existan publicaciones o producciones podrá explicar porque no las hubo.

A continuación se le indagará por su participación o la de algún miembro del equipo de trabajo en eventos nacionales o internacionales relacionados con el proyecto o en representación del mismo. Es importante indicar si el tipo de participación fue conferencista, ponente, asistente u organizador.

Tabla 12: Ejemplo de eventos en los que se ha participado

Nombre del participante	Tipo de evento	Nombre del evento	Tipo de participación	Año	Lugar	Institución organizadora
Nombre de la persona	Nacional	Expo UCR 2014	Stand para la divulgación del proyecto	2014	Parque de Santa Cruz	Universidad de Costa Rica

Por último, si se difundió los resultados del proyecto, señale los modos en que se hizo en el ámbito académico universitario, con la población participante y si fueron divulgados en otros espacios o instancias.

Ejemplo :

Según se indicó en los eventos que colaboradores del proyecto participaron:

1. Por parte de Gerardo Cortés. Se realizó una ponencia sobre el trabajo realizado en: Las Terceras Jornadas de Investigación y Acción Social en el Recinto de Golfito, Noviembre 2014.
2. Por parte de Vanessa Villalobos. Organizó y participó como expositora en la Clase Inaugural del I ciclo 2014 en el Recinto de Tácares de Grecia, con el tema "El Agroecoturismo como innovación en fincas agropecuarias"

Fuente: TC-488

Ejemplo de divulgación con la población participante:

Se divulgaron resultados mediante:

1. La realización de actividades de cierre de proyecto en 3 comunidades: Bijagua, Río Celeste y Upala centro.
2. Exposición de los eventos de cierre y resultados por medio de

Facebook de la Red de Cámaras y de las Cámaras de Turismo propiamente.

Fuente: TC-488

Ejemplo de divulgación en otros espacios:

Divulgación Regional a través de:

1. Participación con un stand en el II Congreso de Turismo Sostenible organizado por el ITCR y el ICT en Santa Clara de San Carlos.
2. Artículo "Guatuso, Upala y los Chiles unidos como destino" publicado en la Revista "Entre llanuras" del proyecto Zona Norte Proyecto, en su primera edición de setiembre del 2014.

Fuente: TC-488

Si no se realizó ningún tipo de divulgación, dé cuenta de las razones por las cuales no se llevaron a cabo acciones de divulgación.

4. Información financiera

En esta sección se solicita realizar una comprobación de las fuentes presupuestarias así como de los montos recibidos para el desarrollo del proyecto y la ejecución del presupuesto total.

4.1. Balance financiero

Aquí debe indicar si su proyecto recibió fondos de:

- Presupuesto ordinario (son los fondos destinados desde la VAS o la Unidad Académica al proyecto)
- Fondos concursables de la VAS
- Fondos de regionalización de CONARE
- Fondos del sistema de CONARE
- Si genera recursos mediante vinculación remunerada

- Fuente de financiamiento externo

Para caso afirmativo, debe indicar el monto asignado, monto ejecutado y el saldo del mismo. Justifique también la ejecución del presupuesto según el total de recursos con los que contó su proyecto.

En caso de existir sobregiros o saldos a favor, explique las razones que dieron origen a esta condición.

Ejemplo :

El presupuesto fue ejecutado de manera total y satisfactoria, la ejecución de las partidas se apegó a la solicitud de las mismas, en el caso del presupuesto asignado para maquinaria y equipo por un monto 500.000 colones se tramitó un traslado de fondos a la partida de tintas pinturas y diluyentes y alimentación, esto tomando en cuenta las necesidades inmediatas del proyecto (compra de ácido para concreto y refrigerio para participantes en las jornadas de trabajo), las demás partidas (Minerales y asfálticos, así como herramientas y repuestos) fueron utilizadas en la compra de bondex, concreto y cerámica para los murales; y brochas pinceles paletas, entre otros respectivamente.

Fuente: EC-203

Para los proyectos que generan recursos mediante **Vinculación Externa Remunerada**, deben indicar el o los entes administradores de las cuentas (OAF o FUNDEVI) y justificar la ejecución del presupuesto según el informe financiero del ente encargado. En caso de existir sobregiros y saldos a favor, explique las razones que dieron origen a esta condición. Debe adjuntar el reporte financiero impreso, como parte del documento final del informe del proyecto.

Por último, si su proyecto recibe **recursos mediante financiamiento externo**, tiene que detallar la fuente y las razones del financiamiento. Adjunte también el informe financiero según el formato del ente administrador de los recursos al informe de labores impreso.

5. Información adicional

Esta sección brinda un espacio opcional para sugerencias, recomendaciones u observaciones sobre el informe o la ejecución del proyecto.

Aquí se brinda un espacio para que exprese su opinión o experiencias, así como sugerencias y recomendaciones a la Vicerrectoría para la mejora continua de la gestión académica y presupuestaria-administrativa.

Además, podrá referirse en la última pregunta, a cualquier información adicional que requiera describir respecto al desarrollo y conclusión de su proyecto de Acción Social, también puede anexar la información que considere oportuna, en formato impreso.

Ejemplo recomendaciones gestión académica:

Reuniones de los coordinadores y colaboradores de proyectos con incidencia en una misma Zona.

Capacitación para convertir en notas técnicas y publicaciones, los informes finales de los proyectos o resultados específicos derivados de los proyectos.

Fuente: TC-488

Ejemplo de información adicional que la persona encargada describe.

Es necesario considerar las actividades y gestiones propias de la coordinación que no son contempladas o consideradas como carga académica. También el hecho de trabajar en una zona rural de distancias tan largas y de difícil acceso hace que deban buscarse otras opciones de transporte para poder manejar grupos de más de 4 estudiantes (capacidad en un vehículo 4x4), la necesidad de realizar giras constantes para participar a todos los estudiantes y que ellos finalicen a tiempo su TCU se dificulta debido a los recursos asignados ordinariamente.

Este proyecto de TCU a colaborando y esta trabajando con algunas de las organizaciones y grupos que quedaran sin apoyo con la finalización del proyecto CRI-SUR

Fuente: TC- 488

6. Referencias

Perona at Rocchi, at). Vulnerabilidad y Exclusión social. Una propuesta metodológica para el estudio de las condiciones de vida de los hogares . <http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc/p15.4.htm>. Primer Congreso Internacional “Políticas Sociales para un nuevo siglo”, Concepción, Chile, Noviembre de 2000.

Ruiz, R. Baltodano, M. (2014). Informe de labores ED-3064 Promoción de la Salud Mental en Liberia, Guanacaste. Disponible en el archivos de la Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica.

Salazar, R. Badilla, A. (2014). Informe de labores EC-203 Poemas gráficos en el cantón de San Ramón. Disponible en el archivos de la Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica.

Universidad de Costa Rica – UCR (1982). Reglamento de régimen académico y servicio docente. Aprobado en sesión 16/02/1982. Esta edición incluye la modificación parcial aprobada en sesión 5297-11 del 14/10/2008.

Universidad de Costa Rica. (1980). Reglamento de la Vicerrectoría de Acción Social (Aprobado en sesión 2706-31, 14/07/1980. Publicado en La Gaceta Universitaria 65, Año IV, 17/11/1980).

Universidad de Costa RICA – UCR (2014). Guía para la formulación. OPLAU

Villalobos, V. (2014). Informe de labores TC-488 Iniciativas Comunitarias para el Desarrollo Rural. Disponible en el archivos de la Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica.

Viquez, M. Masís, K (2014). Informe de labores ED-3053. Formación para personas facilitadores de procesos de enseñanza aprendizaje con personas adultas y adultas mayores. Disponible en el archivos de la Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica.

Anexo 5: Formulario que funciona como “Instrumento para el seguimiento a proyectos” (documento original VAS).



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Instrumento para el seguimiento a proyectos¹

Descripción proyecto y actividad a la que asiste

Unidad Académica: _____

Nombre del proyecto: ED-_____

Objetivo general del proyecto: _____

Responsable del proyecto: _____

Ubicación geográfica: _____

Duración de la actividad: _____

Tipo de presupuesto (__ ordinario __ vínculo externo: FUNDEVI __ OAF __)

Presupuesto asignado: _____

Porcentaje de ejecución presupuestaria a la fecha de la visita: _____

Fecha de la visita: _____

Actividad a la que se asiste: _____

Persona que asiste de la VAS: _____

Previo a la Visita

Criterios de Análisis

Componente	Aspectos Fundamentales	Observaciones
Administrativo-presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertinencia técnica y presupuestaria ➤ Congruencia y consistencia 	<p>¿Logró los objetivos con el presupuesto otorgado?</p> <p>¿Qué posibilidades tiene el proyecto de participar por otros fondos?</p>
Académico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Articulación de actividades sustantivas ➤ Rigurosidad y pertinencia 	<p>¿Cuál es el aporte del proyecto a las actividades sustantivas?</p> <p>¿Cómo se describe la coordinación con otros proyectos?</p> <p>¿Logró los objetivos en el tiempo proyectado?</p>

Elaborado por Licda. Yensi Vargas Sandoval; Vicerrectoría de Acción Social, junio 2010.

EXTENSIÓN DOCENTE

www.vas.ucr.ac.cr Tel.: (506) 2511-6221 Tel.: (506) 2511-5372 Tel.: (506) 2511-1211 Fax: (506) 2225-6950

Vínculo con la Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciar vínculos con diversos actores ➤ *Calidad de la participación comunitaria 	<p>¿El proyecto tiene vínculos con otras instituciones?</p> <p>¿Cuál es el papel de la población participante?</p>
Impacto Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aporte al mejoramiento de la calidad de vida ➤ Potenciar espacios de participación, y construcción de ciudadanía * 	<p>¿Se evidencia participación? ¿Cómo se describe o reconoce esa participación de la población?</p> <p>¿Se evidencia el aporte a la acción social?</p> <p>¿Se reconoce el aporte a las comunidades?</p> <p>¿Cómo se describe la respuesta de la población a las actividades realizadas?</p>
Eje Transversal: ¿Cuál es la naturaleza del vínculo con los diversos actores sociales?		

Lista de Chequeo

Lista de chequeo	Observaciones
● Delimitar los criterios por los cuales ese proyecto es prioritario.	
● Definir el proceso de seguimiento:	
● Establecer contacto con la persona responsable para informar del proceso específico que se desarrollará (informar del propósito, personas que participarán, etc.)	
● Revisar la formulación y presupuesto más reciente de dicho proyecto (matriz que se utiliza en la sección)	
● Revisar los informes de labores anteriores	
● Cotejar el porcentaje de ejecución presupuestaria para el período correspondiente	
Formular interrogantes que surgen de la revisión documental	
● Organizar la visita en conjunto con el o los responsables: definir fechas, tiempo que se requiere, tipo de actividad de que se trata, personas que participarán	
● Organizar aspectos de la visita a lo interno de la VAS: solicitud de transporte solicitud de viáticos	



Durante la visita

ASPECTOS A CONSIDERAR	RESUMEN
Descripción geográfica	
Infraestructura vial y servicios	
Infraestructura que utiliza el proyecto	
Tiempo estimado para traslado (UCR-comunidad)	
Relación con organizaciones de la comunidad	
Origen del proyecto	
Avance en cumplimiento de objetivos	
Población beneficiaria	
Instituciones beneficiarias	
Otras entidades que participaron (instancias de la Universidad u organizaciones externas)	
Cambios atribuibles al proyecto	
Cambios no esperados por el proyecto	
Recursos económicos con que cuenta	
Estimación de las personas beneficiadas por la actividad específica.	
Interdisciplinariedad	
Interacción con la comunidad nacional/internacional	
Pertinencia del proyecto	

EXTENSIÓN DOCENTE



Balance General de la Visita

- *Reporte (indicar si se cumplió con el objetivo de la visita, si los supuestos que motivaron ésta se cotejaron, demostraron o no, y dar motivos)*
- *Recomendaciones (VAS, Unidad académica; responsables del proyecto)*
- *Lecciones aprendidas*
- *Fotografías*
- *Anexos*

Anexo 6: Matriz de análisis de proyectos (documento original VAS).



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Matriz de análisis de proyectos

Este instrumento tiene como fin orientar al docente en el proceso de formulación de un proyecto de Acción Social.

Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>Vigencia proyecto Se refiere al tiempo que se requiere para ejecutar el proyecto. Debe indicarse las fechas de inicio y finalización.</p>	
<p>Otras unidades ejecutoras del proyecto Se refiere a otras unidades que participan o que inscriben conjuntamente el proyecto. En todos los casos se debe presentar el aval oficial de la dirección de la unidad o unidades que aprueban la propuesta y las cargas (horas) asignadas.</p>	
<p>Vinculación con otro proyecto o programa Si el proyecto pertenece a un programa debidamente inscrito en la Universidad de Costa Rica, indicar el nombre y el código de inscripción de éste.</p>	
<p>Políticas Institucionales Las políticas vinculadas al proyecto y las que van a ser operacionalizadas. La importancia de las políticas institucionales es la realimentación a los órganos superiores institucionales, así como a las instancias que tienen a cargo la toma de decisiones y los asuntos presupuestarios de la institución. Por lo tanto, Deben incorporarse las políticas vinculadas al proyecto y que se operacionalicen en él.</p>	
<p>Responsable Si el proyecto pertenece a un programa debidamente inscrito en la Universidad de Costa Rica, indicar el nombre y el código de inscripción de éste. Colaboradores (as) Persona que colabora o asesora en las diferentes etapas del proyecto.</p>	
<p>Antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado actual del conocimiento (publicaciones recientes relacionadas con la temática por desarrollar, referencias bibliográficas, experiencias personales, otras fuentes). • Experiencia de la Institución en el campo del proyecto. • Experiencias en el campo realizadas fuera de la Institución. • Debe dar respuesta a la pregunta a qué responde el proyecto. • Permite identificar en relación con el tema del proyecto enfoques de abordaje. • Presentar un resumen de actividades previas o actuales (investigaciones, estudios y otras experiencias en acción) 	



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
social) que se realizan en la Universidad o en otras organizaciones e instituciones.	
<p>Justificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las necesidades que atenderá el proyecto. • Razón de ser: responde a la pregunta por qué es importante. • Indicar de manera general las etapas de ejecución, en caso necesario. • Relación del proyecto con las políticas institucionales o si existe una demanda extrauniversitaria de comunidades, instituciones gubernamentales, u otras (aportar documentos). • Definir y enlazar actividades sustantivas y la vinculación con otras unidades académicas, según la naturaleza del proyecto. • Si existe vinculación con otras instituciones u organizaciones externas, mencionarlas, así como la función de ellas dentro del proyecto. Adjuntar convenios, cartas de intención, contratos u otro documento que establezca la vinculación entre la UCR/proyecto/Institución externa. 	
<p>Descriptor</p> <p>Son las palabras claves que describen el proceso.</p> <p>Áreas temáticas que aborda el proyecto y que puedan identificarse en un índice de materia.</p> <p>Permite un conocimiento exacto sobre el tema y las características de cada proyecto. Descriptores serán insumo para las bases de datos.</p>	
<p>Objetivo General</p> <p>El Fin principal que se pretende alcanzar mediante la ejecución del proyecto.</p> <p>Plasmar el enunciado en términos de contribución (debe responder al ¿Qué + para qué + cómo + quiénes + dónde? del proyecto) y reflejar una estrecha relación con la justificación planteada. Su redacción debe iniciarse con un verbo en infinitivo, ser coherente, clara, concisa, realista y que pueda traducirse en acciones concretas.</p> <p>El proyecto se desarrollará, enfocado hacia la población meta más que para fines propios (¿cómo y con quién?)</p>	
<p>Objetivos específicos</p> <p>Son el efecto, el fin directo o específico que se espera</p>	



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>alcanzar con el proyecto; se derivan del objetivo general y contribuyen a operacionalizarlo. Su redacción debe considerar las instrucciones indicadas para el objetivo general.</p> <p>Tienen que visibilizar el aporte de la acción social.</p> <p>Se elaboran en función de la población participante del proyecto.</p> <p>Deben ser claros si existe el componente de investigación y docencia, en el caso de que el proyecto incorpore esos componentes e indicar cómo ellos se vinculan con el componente de acción social que plantea la propuesta.</p>	
<p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados que se esperan alcanzar al ejecutar la programación establecida. Constituyen la base sobre la cual se fundamenta la evaluación del proyecto. Estas se desprenden de los objetivos específicos y sirven de parámetro para la medición de los logros del proyecto. • Se pueden expresar por medio de resultados, productos parciales, subproductos o productos finales. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos. • Para facilitar su elaboración, se sugiere plantear a los objetivos específicos preguntas tales como: ¿qué se quiere?, ¿cuándo? y ¿cuánto? • Para las propuestas con énfasis cualitativo refiérase a los productos y procesos más relevantes por alcanzar. 	
<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo proyecto debe explicitar mecanismos de control que permitan verificar si los objetivos y metas se están logrando adecuadamente, así como el uso óptimo de los recursos, por lo que se deben incluir indicadores de cumplimiento, a partir de las metas establecidas que usted considere relevantes. • Los indicadores miden el cumplimiento de las metas, de acuerdo con los resultados esperados en un programa o en un proyecto. Estos proporcionan una escala con la que puede medirse un cambio real logrado. • Se expresan en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Por ejemplo: "número de..", "porcentaje de..", "cantidad de..", "tipo de.." 	
<p>Impacto del Proyecto Es la visión a futuro que se quiere lograr con el</p>	



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>proyecto, debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> Efectos cualitativos o cuantitativos que se lograrán con la ejecución del proyecto. Este es un aspecto fundamental para extraer información relevante sobre la proyección de la Universidad y marca la pauta para estructurar la información estratégica de divulgación futura. Para este propósito se ofrece una serie de áreas, a saber: económica, educativa, salud, agroindustrial, socio-cultural, desarrollo científico, ambiental, desarrollo tecnológico, político-gubernamental y otra (este campo es para especificar alguna otra área de impacto diferente de las anteriores). Usted debe seleccionar un área de impacto prioritaria, en la cual la ejecución del proyecto tendrá mayores efectos. Especifique cómo se producirá ese impacto. 	
<p>Población Beneficiaria participante Personas, instituciones, organizaciones, grupos o sectores, entre otros; que se benefician con el proyecto; se debe indicar: quiénes, cuántos y cómo se beneficiarán.</p>	
<p>Beneficios que recibirá la Universidad con el proyecto En este apartado se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Especificar si como consecuencia de la ejecución de este proyecto se captarán recursos materiales, financieros o de infraestructura, etc. Indicar otros beneficios que se obtendrán como resultado de la propuesta, tales como: fortalecimiento de imagen, alianzas estratégicas, explotación de ventajas comparativas, inserción en áreas relevantes, etc. Describir el aporte de la propuesta en: docencia, investigación, acción social, vida estudiantil, administración o políticas universitarias. Es fundamental los beneficios que se generan con los procesos de interacción con las poblaciones generar nuevo conocimiento, lecciones aprendidas, de los participantes y que permiten modificar las prácticas de las funciones sustantivas de la Universidad. 	
<p>Metodología Forma en que se abordará la temática del proyecto. Corresponde a la descripción de las actividades que se desarrollarán y cómo se llevarán a cabo para poder cumplir con las metas y los objetivos propuestos (procedimientos generales, técnicas e instrumento por utilizar). Para proyectos interdisciplinarios deberá indicarse cómo se llevará a cabo el proceso de interrelación entre las áreas o</p>	



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>participantes (miembros de la comunidad universitaria y extrauniversitaria) involucrados. En este apartado deberán incluirse el mecanismo de seguimiento permanente o control de las acciones que se van ejecutando. La metodología debe reconocer claramente los momentos importantes del proyecto (Detallar sus fases)</p> <p>Realizar los contactos con las instituciones u organizaciones, comunidades participantes: es fundamental que los proyectos desarrollen un proceso de inserción en y con las comunidades o las personas u organizaciones beneficiarias/participantes, ya sea por medio de la realización de un diagnóstico participativo o actividades de inducción. (En proyectos de formación permanente: procesos de divulgación, convocatoria y matrícula).</p> <p>Proceso de ejecución del proyecto: Describir cómo se espera que se realicen las actividades propuestas por el proyecto. (debe responder a los objetivos) y describir las actividades por realizar.</p> <p>Evaluación, seguimiento y sistematización: se refiere a exponer cómo se evaluará el proyecto (antes, durante y después de finalizado éste) y cómo se recopilará y analizará la información para la elaboración del informe.</p> <p>Divulgación de resultados: incluir la propuesta de cómo divulgarán los resultados ante la población beneficiaria/participante o meta y con las organizaciones involucradas según corresponda.</p>	
<p>Recursos con que cuenta el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a los recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura existentes para llevar a cabo el proyecto. • Si cuenta con alguna ayuda externa, indique el tipo de aporte. Si es económico indique el monto del financiamiento (en caso de moneda extranjera, seguir las pautas establecidas por la Institución); indicar, además, el organismo o personas que lo proporcionan. El desglose presupuestario de estos fondos debe presentarse en el formulario correspondiente de la instancia administradora (O.A.F. o FUNDEVI) y adjuntarse a la propuesta y, en los casos que así lo ameriten anexar, también, documento con los 	



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>compromisos de contrapartida que debe financiar la Universidad de Costa Rica. Debe aportarse copia de los documentos (cartas de intenciones o convenios, entre otros) en los cuales se autoriza el aporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto (cuáles son las fuentes de financiamiento: Ordinario, Vínculo Externo Remunerado; instancias administradoras OAF o FUNDEVI y Convenios). • En caso de proyectos de vínculo externo remunerado aportar justificación de partidas y ajustarse a los instrumentos jurídicos vigentes, así como los requisitos que la VAS solicita. • Infraestructura utilizada, indicarla detalladamente. • Generación de sinergias (otros vínculos) 	
<p>Elaboración de presupuesto</p> <p>Para elaborar el presupuesto es importante definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesito? Cuáles son los bienes y servicios para cumplir cada actividad del proyecto. • ¿Cuánto necesito? Cantidad necesaria de cada bien o servicio en cada tarea y etapa. • ¿Cuánto valen los bienes y servicios? • ¿Cómo obtengo los recursos? • ¿Cómo solicito los recursos? <p>Para solicitar el presupuesto, debe conocer el monto esperado en cada partida. Esta lista sirve para ordenar los bienes y servicios que necesita adquirir, para el control contable y presupuestario de los egresos (ver Manual de cuentas por Objeto Gasto).</p>	
<p>Evaluación del proyecto por parte de los participantes</p> <p>Es necesario recopilar la opinión de los participantes acerca de la calidad de la actividad desarrollada, su desempeño y su satisfacción. Puede utilizar los instrumentos que para ello pone a disposición la Vicerrectoría.</p> <p>Además incluir, las expectativas de las personas involucradas.</p> <p>El instrumento debe ajustarse al proyecto. Remitir copia del</p>	



Nombre del proyecto o la propuesta:	
Estructura de la propuesta	Elaboración de la propuesta
<p>utilizado, en el Informe del Proyecto analizar los resultados.</p> <p>En caso necesario puede aplicar y adaptar el instrumento denominado <i>Evaluación a participantes</i>, es un archivo en formato PDF que se encuentra en la siguiente dirección: http://accionsocial.ucr.ac.cr/documentos</p> <p>Actualmente el instrumento solo puede evaluar actividades de capacitación o conferencias.</p> <p>Es un insumo para la realimentación y desarrollo ulterior del proyecto.</p> <p>Verificar que en la próxima vigencia de la propuesta las recomendaciones de los participantes se incorporen especialmente en la metodología, objetivos. (oportunidades de mejora para las personas responsables y colaboradoras del proyecto)</p>	
<p>Cronograma</p> <p>Constituye una programación de las distintas actividades que se ejecutarán. Es conveniente utilizar períodos aproximados o los más probables para la ejecución de los objetivos y metas que se programen y señalar, además, las fechas de inicio y finalización. En este apartado debe considerarse la elaboración y presentación del Informe del proyecto para el año respectivo</p> <p>Precisar en el cronograma otras actividades, que demande la ejecución del proyecto, como por ejemplo; períodos de divulgación de la capacitación, inscripción de participantes, reuniones que demande el proyecto para su ejecución durante el año, preparación de materiales, programación de giras, planeación presupuestaria, presentación de informe final, <i>evaluación del proyecto</i> etc.</p>	

Anexo 7: Lista sistematizada completa de respuestas que ofrecen las CAS cuando se le pregunta sobre cuáles consideran que son los resultados de sus proyectos:

- Ser un referente en materia de cursos de capacitación en la disciplina (2).
- La cantidad de talleres que realizan alcanza una población meta importante que va a redundar en una mejora didáctica y metodológica en el aula, lo que al final mejora la experiencia de los y las estudiantes en el aula.
- En años pasados se han traído expertos de renombre para actualizar los conocimientos de los docentes de francés, lo cuál es muy importante pues no solo están recibiendo actualizaciones y conocimientos de gran relevancia para su quehacer docente, sino que además son de la más alta calidad.
- Siempre tienen solicitudes en el país y a nivel Centroamericano para las asesorías y capacitaciones.
- Todos los semestres presentan matrícula de profesores de Estudios Sociales lo que muestra el interés que mantiene el proyecto en esa población.
- ED-1732 ha logrado instaurar varios rincones de cuentos tanto en la zona central del país como en zona indígena, motivando el gusto por la literatura en niños y niñas.
- ED-111 cada año desarrolla la Feria Nacional de Ciencia y Tecnología donde niños y jóvenes de diferentes zonas del país tienen la posibilidad de compartir sus proyectos.
- Cambio de vida en las personas al desarrollar y ejecutar sus capacidades, participar en actividades donde representan a la Comunidad de Upala, gracias al aprendizaje adquirido.
- Desarrollo del pensamiento crítico en los participantes, dar a conocer la realidad nacional, ser un programa específico para el área de la educación, participación de los estudiantes y enlazar el programa con las redes sociales.
- El proyecto ED-64 ha mejorado la calidad de vida de las personas adultas mayores de la región (actualmente hay más de 300 participantes que mejoran su salud física y mental a través de actividades de caminata, baile, pilates,

ejercicios de aqua-fitness, ajedrez, talleres de salud mental y psicológica, nutrición, entre otros).

- El proyecto ED-70 recibe a niños desde los 8 meses de edad y les brinda todo un proceso de educación inicial de calidad. Parte de los niños que participan del proyecto son becados por el Patronato Nacional de la Infancia. Además, el proyecto desarrolla investigaciones y cuenta con el apoyo de expertos en psicología, educación inicial, nutrición, que mejoran la calidad de vida de estos niños y de sus familias en una etapa del proceso de formación que es medular para el desempeño integral del ser humano.
- Jóvenes capacitados, realizando investigación y proyectos productivos.
- Población con fortaleciendo de habilidades y destrezas.

Anexo 8: Propuesta original de niveles, ejes y sub ejes de la Evaluabilidad, según MIDEPLAN (2017)

NIVEL MACRO	EJE: LA PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN		EJE: EL CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN.	
	La cual engloba la definición conceptual y las características que presenta la intervención en términos de su planificación, así como los sistemas de información y datos disponibles de la intervención.		Que integra los actores involucrados en el proceso de evaluación y sus intereses, motivaciones o justificaciones en torno a la evaluación; además, contempla los recursos disponibles para la evaluación.	
NIVEL MESO (Sub-ejes)	Conceptualización de la intervención	Información de la intervención	Actores e intereses en la evaluación	Recursos para la evaluación
	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).	Verificar la información en términos de acceso, disponibilidad y calidad que sustenta la intervención (datos sobre indicadores y variables) para sustentar y servir de insumo para favorecer el alcance del proceso evaluativo.	Interesa trazar el escenario en el que eventualmente se desenvolverá la evaluación, comprendiendo que este es un factor de relevancia a la hora de potenciar o limitar el ejercicio evaluativo, ya que justamente su comprensión por las diferentes audiencias a las que se dirige la evaluación permite maximizar la utilidad de sus resultados para la toma de decisiones y, en consecuencia, su capacidad en las oportunidades de mejora de la intervención.	Como toda intervención pública, la evaluación conlleva el despliegue de recursos para acometer sus diversas actividades, los cuales en cierto grado delimitan el alcance de la evaluación.
NIVEL MICRO (variables)	Sus elementos centrales son:	Dentro de esta se examinan las siguientes variables:	Este ámbito se articula en los siguientes elementos:	Los elementos que interesa destacar son:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Diagnóstico</i> 2. <i>Estrategia programática</i> 3. <i>Modelo lógico</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existencia de información</i> 2. <i>Calidad de la información</i> 3. <i>Posibilidad de Disponibilidad</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Marco de Contexto (alcances y limitaciones)</i> 2. <i>Justificación</i> 3. <i>Actores involucrados</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Económicos</i> 2. <i>Tiempo</i> 3. <i>Humanos</i>

Fuente: elaboración propia a partir de MIDEPLAN (2017, pp. 7-10)

Anexo 9: Lista completa de proyectos considerados para el Estudio de Casos a los cuáles se les solicitó participar.

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD ACÁDEMICA
ED-135	Programas de cursos de educación continua en artes plásticas	Escuela de artes plásticas
ED-312	Programa de educación continua	Decanato de medicina
ED-476	Cursos de actualización Lanamme UCR	Lab. nacional de materiales y modelos estructurales
ED-667	Programa de asistente en emergencias médicas	Escuela de tecnologías en salud
ED-3069	Curso en línea de meteorología aeronáutica para observadores (CMAO)	Escuela de física
ED-286	Curso de Actualización CITA	CITA
ED-1159	Programa de educación continua y servicios especiales de la escuela de Trabajo Social	Escuela de trabajo social
ED-1539	Programa de educación permanente de la escuela de enfermería	Escuela de enfermería
ED-1586	Programa de educación continua de centro de transferencia de tecnología de la escuela de ingeniería civil	Escuela de ingeniería civil
ED-2203	Metodologías innovadoras en el proceso de enseñanza - aprendizaje del idioma inglés en la educación secundaria (plan piloto)	Escuela de lenguas modernas
ED-2404	Técnico en gestión del deporte	Escuela de educación física y deportes
ED-2672	Programa de educación continua, actualización y asesoramiento en ciencias biológicas	Escuela de biología
ED-2677	Programas de educación continua al servicio de la sociedad	Facultad de derecho
ED-2720	Programa de educación continua al servicio institucional	Facultad de derecho
ED-2794	Formación archivística continua	Escuela de historia
ED-3009	Actividades de actualización y capacitación para profesionales del campo de la bibliotecología y ciencias de la información	Escuela de bibliotecología y Ciencias de la información.
ED-3017	Formación permanente del profesional en educación preescolar	Escuela de formación docente
ED-3089	Programas de extensión universitaria de la escuela de administración de negocios	Escuela de administración de negocios

Anexo 10: Instrumento de instrucciones generales para el desarrollo de este taller focalizado.

MATERIALES: pizarra, papel craft o papelógrafos, pilots, tarjetas, masking tape.
TIEMPO: 2 horas y media (1:30pm a 4:00pm)

INSTRUCCIONES:

Paso 1: Construyamos

Tratemos de reconstruir entre todos, el camino que debe recorrer un “proyecto de extensión social” desde su concepción inicial, hasta su ejecución y posterior evaluación partiendo del siguiente esquema:

<i>Un docente tiene-----</i>	<i>Se comienza a -----</i>	<i>Termina el proyecto-----</i>
<i>Una idea de proyecto</i>	<i>ejecutar el proyecto</i>	<i>/pasa un año</i>

- ¿Qué pasa según la VAS en esos espacios?: vamos por parte mapeando grandes tareas. Pensemos en tres grandes procesos

Paso 2: Qué debería pasar

- Basado en lo anterior ¿Qué debería pasar según la VAS en esos espacios? ¿Cómo creen ustedes que debería darse el proceso? Y **¿por qué?**

Paso 3: Limitaciones y alcances

- Revisemos esos dos espacios e identifiquemos los alcances y limitaciones de cada uno (poner cuadro al lado)

Paso 4: Cómo hacemos que eso pase

Lluvia de ideas sobre propuestas al respecto.

Anexo 11: Instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Asesora General encargada de la Unidad de Proyectos de Extensión Docente.

Tema 1: Entrevistas: Como parte de este proceso evaluativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a las personas que participaron en el Grupo Focal, buscando identificar propuestas y perspectivas sobre los aspectos por mejorar desde la gestión de los proyectos de extensión social, desde la VAS.

Inicialmente partiríamos de lo que se definió como un “buen proyecto de Extensión Social desde la VAS” y la injerencia que tiene o podría tener la VAS para asegurar que los proyectos sean así. Es importante que en todo momento considere su papel como encargada del equipo asesor, y que por lo tanto, pueda ofrecer respuestas desde la administración o gestión de este equipo y de la supervisión general que realiza de todos los proyecto.

Preguntas:

1. ¿Como podría la VAS favorecer que los proyectos que se plantean como extensión docente, sean buenos proyectos desde su propuesta?
 - a. ¿será suficiente lo que se hace actualmente o se debería hacer algo más?
2. ¿Como podría la VAS favorecer que los proyectos de extensión docente en ejecución se aseguren de ser buenos proyectos?
 - a. ¿será suficiente lo que se hace actualmente o se debería hacer algo más?
3. ¿Cómo podría la VAS mejorar la evaluación que realiza de los proyectos de extensión social?
4. ¿Para qué sirve actualmente la evaluación que realiza la VAS de los proyectos de extensión docente?
 - a. ¿Para qué debería servir?
5. ¿Cómo podría la VAS mejorar la evaluación que realiza de los proyectos de extensión social?
6. ¿Cree que sería viable el establecimiento de estrategias de monitoreo para acompañar más de cerca al desarrollo de los proyectos de ED?
7. ¿Qué tan importante es para la VAS que sus proyectos de ED alcancen los resultados planteados?
 - a. ¿Qué tan a menudo lo logran?
 - b. ¿Cómo podrían asegurarlo?

Nota adicional: destacar elementos particulares de su respuesta y profundizar desde la perspectiva de coordinación. Destinar tiempo adicional al final, para profundizar en sus inquietudes como coordinadora y que sirva esto como insumo para próximas reuniones, preguntas y elementos de consideración en los cuestionarios que se realizarán después.

Anexo 12: Instrumento de entrevista semiestructurada aplicada a Miembros clave del proceso de gestión de proyectos ED (personas asesoras de proyectos).

Instrucciones generales de la entrevista: a continuación, se realizarán una serie de entrevistas semiestructuradas a actores clave de la VAS, involucrados con los proyectos de acción social, específicamente con proyectos de extensión docente. Con estas entrevistas indagaremos acerca de propuestas y perspectivas sobre los aspectos por mejorar desde la gestión de los proyectos de extensión social, desde la VAS.

Partiríamos de lo que se definió como un “buen proyecto de Extensión Social desde la VAS” en el grupo focal realizado recientemente; complementado con la reflexión sobre la injerencia que tiene o podría tener la VAS para asegurar que los proyectos sean así.

Nombre:

Tiempo de involucración directa con los proyectos de Extensión Docente, de la Vicerrectoría de Acción Social: _____

Preguntas:

8. ¿Cuál es su **rol o responsabilidad específica** en cuanto a la atención de los proyectos de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social?

9. Considerando todo lo que corresponde a **diseño y planteamiento** de propuestas de proyectos de Extensión Docente de la UCR ¿Como podría la VAS favorecer más que los proyectos **que se plantean** como extensión docente, sean buenos proyectos desde su propuesta?
 - a. ¿será suficiente lo que se hace actualmente o se debería hacer algo más?

10. Ahora bien, considerando proyectos debidamente aprobados y que se encuentran actualmente ejecutándose ¿Como podría la VAS favorecer que los proyectos de extensión docente **en ejecución** se aseguren de ser buenos proyectos?
 - a. ¿será suficiente lo que se hace actualmente o se debería hacer algo más?

11. Ahora hablemos de la evaluación de estos proyectos: ¿Cómo podría la VAS mejorar **la evaluación** que realiza de los proyectos de extensión social?
12. ¿Para qué **sirve** actualmente **la evaluación** que realiza la VAS de los proyectos de extensión docente?
 - a. ¿Para qué debería servir?
13. ¿Cómo podría la VAS **mejorar la evaluación** que realiza de los proyectos de extensión social?
14. ¿Cree que sería viable el establecimiento de **estrategias de monitoreo** para acompañar más de cerca al desarrollo de los proyectos de ED?
15. ¿Qué tan importante es para la VAS que sus proyectos de ED alcancen los resultados planteados?
 - a. ¿Qué tan a menudo lo logran?
 - b. ¿Cómo podrían asegurarlo?
16. ¿Algo más que quiera aportar?

Muchas gracias.
Fin.

Anexo 13: “Instrumento cuestionario en línea, aplicado mediante la plataforma virtual Google Forms”

30/1/2019

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

En caso de cualquier consulta, por favor comunicarse con emanuel.blanca@gmail.com

Información personal

1. Nombre completo

2. Dirección de correo electrónico

Unidad Académica a la que pertenece su proyecto

3. Sede o Recinto en el cual está inscrito su proyecto

Marca solo un óvalo.

- Rodrigo Facio
- San Ramón (Occidente)
- Grecia (Occidente)
- Guanacaste
- Santa Cruz (Guanacaste)
- Caribe
- Paíso (Atlántico)
- Turrialba (Atlántico)
- Guápiles (Atlántico)
- Puntarenas (Pacífico)
- Golfito (Pacífico)
- Sede Interuniversitaria de Alajuela

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

4. De la siguiente lista, identifique el proyecto de acción social con el cual está directamente involucrado (es a partir de este que todas las demás preguntas deberán ser contestadas)

Marca solo un óvalo.

- ED-135 Programas de cursos de educación continua en artes plásticas
- ED-312 Programa de educación continua
- ED-476 Cursos de actualización lanammeucr
- ED-666 Capacitación de técnicos en emergencias médicas
- ED-667 Programa de asistente en emergencias médicas
- ED-1159 Programa de educación continua y servicios especiales de la escuela de trabajo social
- ED-1539 Programa de educación permanente de la escuela de enfermería
- ED-1586 Programa de educación continua de centro de transferencia de tecnología de la escuela de ingeniería civil
- ED-2203 Metodologías innovadoras en el proceso de enseñanza -aprendizaje del idioma inglés en la educación secundaria (plan piloto)
- ED-2404 Técnico en gestión del deporte
- ED-2672 Programa de educación continua, actualización y asesoramiento en ciencias biológicas
- ED-2677 Programas de educación continua al servicio de la sociedad
- ED-2720 Programa de educación continua al servicio institucional
- ED-2794 Formación archivística continua
- ED-3009 Actividades de actualización y capacitación para profesionales del campo de la bibliotecología y ciencias de la información
- ED-3017 Formación permanente del profesional en educación preescolar
- ED-3069 Curso en línea de meteorología aeronáutica para observadores (cmao)
- ED-3089 Programas de extensión universitaria de la escuela de administración de negocios

5. Por favor resuma lo más claro posible el objetivo general de su proyecto de acción social

6. Describa de manera breve las dos actividades más importantes que se realizan en su proyecto para asegurar el logro de sus objetivos.

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

7.

8. **¿Cuál es el reto principal que enfrenta su proyecto de cara al logro de sus objetivos?**

9. **En una escala de 1 a 5 donde "1" representa una probabilidad "muy baja" y "5" una probabilidad "muy alta" ¿Qué tan probable es que su proyecto alcance completamente su Objetivo General al final del periodo en el que está inscrito?**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Muy alta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy baja

10. **¿Por qué lo considera de esa manera?**

11. **¿De qué manera cree usted que una evaluación pueda reflejar o dar cuenta justa y clara del avance o logro de sus objetivos?**

Por favor considere cómo debería ser esa evaluación, qué debería revisar, qué tipo de instrumento(s) debería utilizarse y cómo debería aplicarse.

Relacionado con las gestiones y apoyo de la VAS

En esta sección nos enfocaremos en valorar el trabajo integral que se realiza con la Vicerrectoría de Acción Social, en sus distintos niveles.

12. Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Facilidad para cumplir con lo solicitado por la VAS antes de iniciar el proyecto (inscripción, documentación inicial, trámites, inicios del proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Facilidad para cumplir con lo solicitado por la durante la ejecución del proyecto (información adicional, visitas, consultas, documentación solicitada, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Facilidad para cumplir con lo solicitado por la VAS tras finaliza el proyecto (documentación adicional, informes, trámites, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La comunicación con la VAS es clara y fluida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El apoyo que se recibe por parte de las personas asesoras de la VAS es SUFICIENTE de acuerdo a las características de su proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El apoyo que se recibe por parte de las personas asesoras de la VAS es PERTINENTE de acuerdo a las características de su proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los trámites formales y administrativos que se deben cumplir como requisitos de la inscripción y desarrollo de su proyecto son sencillos y ágiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La contribución de las asesorías y visitas que realizan las personas de la VAS al marco de su proyecto es bastante significativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La documentación que debe presentarse al final del proyecto es valiosa, útil para este y otros posibles proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Según su experiencia y basado en los Proyectos de Acción Social que usted conoce que se realizan desde la VAS; califique de 1 a 10 las siguientes características generales de un "típico proyecto de extensión docente inscrito en la VAS", donde "1" es "muy poco" y "10" es "mucho".

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

19. **¿Qué pasaría si no se evaluaran estos proyectos de extensión docente que se realizan desde la VAS?**

Recomendaciones para la VAS

En esta sección nos enfocaremos en ofrecer recomendaciones a la VAS a partir su propia experiencia con sus proyectos de extensión docente.

20. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de favorecer los diseños iniciales de los proyectos de extensión docente?**

21. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de favorecer los procesos de comunicación entre esta instancia (considerando a su equipo asesor) y usted?**

22. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de favorecer los procesos de comunicación entre esta instancia (considerando a su equipo asesor) y usted?**

Exploración sobre condiciones de Evaluabilidad, proyectos VAS

23. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de favorecer el acompañamiento de su proyecto por parte de su equipo asesor?**

24. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de trámites y documentación que debe presentar relacionada con su proyecto?**

25. **¿Qué le recomendaría a la VAS en términos de la evaluación de su proyecto?**

26. **Comentarios finales (opcional)**

Algo más que le gustaría agregar
