

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación para la Educación Superior

Comisión de Vicerrectores de Docencia
Subcomisión de Proyectos de Docencia

***Seguimiento, control y evaluación de los proyectos del
área de Docencia financiados con
Fondos del Sistema***



Seguimiento, control y evaluación de los proyectos del área de Docencia financiados con Fondos del Sistema

M.Sc. Julie Chan Jiménez
Universidad Nacional
Ing. Juan Carlos Ortega Brenes
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Licda. Johanna Jiménez Bolaños
OPES-CONARE
M.Sc. Gabriela Villalobos Arias
OPES-CONARE
M.Sc. Ericka Fortado Aguilar
Universidad Estatal a Distancia
Dra. Flora Eugenia Salas Madriz
Universidad de Costa Rica
Subcomisión de Proyectos de Docencia CONARE

1. Introducción

El Fondo del Sistema (FS) fue creado por el CONARE en la sesión No. 32-04, celebrada el 13 de diciembre de 2004, con el propósito de responder a una nueva visión de la educación superior pública costarricense, para ajustarla al contexto nacional e internacional en la Era de la Globalización y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC). Este esfuerzo requirió de un nuevo convenio de financiamiento entre las universidades públicas para fortalecer sus capacidades y características particulares, así como para crear los mecanismos de articulación necesarios para alinear sus acciones en aras de un uso óptimo de los recursos disponibles. Para lograr esta meta, se estimó que en el quinquenio 2006-2010, el desarrollo del sistema de educación superior estatal debía enfocarse en las siguientes áreas:

1. Calidad.
2. Pertinencia e impacto.
3. Cobertura y equidad.
4. Gestión.

A partir de 2005, un porcentaje de los recursos adicionales del FEES se destinaron a la aplicación del nuevo Convenio de Financiamiento para desarrollar un *Sistema de Educación Universitaria Estatal*. Dichos fondos tendrían como propósito dar sustento económico a acciones orientadas a la mejora continua de los aspectos contemplados en materia de calidad, pertinencia, impacto, cobertura, equidad y gestión. Salvo excepciones establecidas en el CONARE por consenso, los FS se usarán únicamente para tareas y acciones que tengan un término de duración y es de competencia de ese órgano determinar las prioridades para el uso de los recursos disponibles.

En el PLANES 2011-2015, en el eje de Gestión punto 5.6 la **Rendición de Cuentas** se estableció como un factor clave en la administración de las instituciones de educación superior. Por esta razón, se determinó consolidar la evaluación y la rendición de cuentas como prácticas institucionales permanentes para promover la eficiencia, la eficacia y la transparencia en las actividades universitarias+ (p. 27). En concordancia con esto, se han emprendido

acciones para consolidar los mecanismos para una rendición de cuentas integrada, oportuna y pertinente, a partir de los sistemas de evaluación institucionales+(ídem).

En la dinámica descrita, la Comisión de Vicerrectores(as) de Docencia del CONARE (CVD), en sesión del 3 de marzo del 2013, acordó conformar una Subcomisión permanente que colabore con esa instancia en la ejecución de los lineamientos para la formulación de proyectos nuevos del área de Docencia a financiar con recursos del Fondo del Sistema+, integrada por representantes de las cuatro universidades estatales. Entre las funciones asignadas a esa subcomisión están el análisis, control, seguimiento y evaluación de los proyectos del área financiados con esos fondos.

De acuerdo con el mandato de la CVD, a partir de su creación la Subcomisión de Proyectos de Docencia (SPD), se abocó a la construcción de un sistema coherente y homologado en las universidades estatales para el análisis de los proyectos del área financiados con FS, a fin de emitir los criterios técnico-administrativos oportunos para orientar la toma de decisiones en la asignación de esos recursos. En 2014, se revisaron los lineamientos generales y los específicos para el área de docencia. Hechos esos análisis, se definieron los mecanismos para el análisis, control, seguimiento y evaluación de los proyectos, con el objetivo de completar un sistema articulado de rendición de cuentas en esa materia.

En esta propuesta se describen las bases conceptuales, mecanismos y procedimientos necesarios para el adecuado seguimiento, control y evaluación de los proyectos, con el objetivo de facilitar la rendición de cuentas en su ejecución y cierre, que incluye las dimensiones esenciales en el área de docencia: académica, administrativa y financiera.

2. Bases conceptuales y metodología para el seguimiento, control y evaluación de proyectos en el área de Docencia

2.1. Definiciones y marco teórico de referencia

Los proyectos son una forma de intervención desarrollada en el marco de la Planificación Estratégica, que ha mostrado un enorme potencial para solventar situaciones-problema de diversa naturaleza en el corto y mediano plazo. Generalmente, se diseñan para alcanzar objetivos particulares y, de acuerdo con sus características, concursan por financiamiento ante entidades públicas y privadas. En su formulación, se toman en consideración diversos aspectos, donde destacan: la descripción de la situación-problema, los objetivos generales y específicos, la metodología de trabajo donde se detallan las metas y actividades necesarias para ejecutar el proyecto, los recursos humanos y financieros, la población beneficiaria y el plazo previsto para el logro de los objetivos.

La evaluación de los proyectos que concursan por financiamiento se debe hacer a lo largo de su ciclo de vida; es decir, desde el diseño, durante su ejecución y al finalizar, para garantizar que los fondos otorgados se traducen en los resultados, servicios o productos esperados. Para ello, es indispensable dar respuesta a preguntas claves, entre ellas:

1. ¿Cómo se justifica el proyecto ante la situación-problema?, ¿qué necesidad o necesidades satisface?
2. ¿El diseño del proyecto es congruente con el marco normativo-jurídico en el que se enmarca?
3. ¿Qué beneficios conlleva su ejecución?
4. ¿Cuál es la población beneficiaria y el área de influencia?

5. ¿Qué insumos financieros, materiales y humanos requiere?
6. ¿Qué perfiles poseen las personas proponentes?
7. ¿Cómo se organiza el trabajo para el logro de los objetivos?
8. ¿Hay correspondencia entre la inversión financiera, los insumos y recursos humanos con los resultados previstos?
9. ¿Existe proporción entre los objetivos, el presupuesto y el cronograma?
10. ¿Cómo y cuándo se entregarán los productos y resultados esperados?
11. ¿Cuál es la percepción de la población beneficiaria de los resultados o productos del proyecto?
12. ¿Cuáles fueron los principales logros y limitaciones en la ejecución del proyecto?

Responder a estas preguntas requiere de criterios y estándares de calidad y desempeño que permitan valorar el proyecto desde el diseño hasta su finalización, en cuanto a problemas, riesgos y factores de éxito. Esto favorece, a su vez, la toma de decisiones, pues se pueden hacer de manera oportuna los cambios que corresponda para salvaguardar el logro de los objetivos y el uso adecuado de los recursos asignados.

A partir de la Teoría de la Planificación, los proyectos se conceptualizan como procesos compuestos de diversas fases y componentes, cuya adecuada ejecución garantiza el logro de los objetivos previstos. La evaluación de proyectos, por su parte, es un medio para valorar la eficiencia y eficacia con que se diseñan y ejecutan, de manera objetiva. Por ello, es de gran utilidad para orientar la toma de decisiones en distintos niveles: técnico, administrativo, político, social y financiero.

De acuerdo con Mille (2004), la evaluación de proyectos permite el análisis y valoración de aspectos claves en ellos, como:

- a. La pertinencia: es una alternativa efectiva y eficiente para resolver la situación o problema detectado.
- b. La idoneidad: la metodología de trabajo, las técnicas, actividades, metas y el presupuesto son adecuados.
- c. La eficacia: los resultados y las metas se alcanzan en el tiempo previsto.
- d. La eficiencia: el proyecto ha sido rentable; es decir, los recursos usados son proporcionales y están acordes con los resultados esperados.
- e. La medida en que se logran los objetivos.
- f. Identificar dificultades previstas e imprevistas, así como situaciones que limitan o impiden el logro de los objetivos del proyecto.
- g. Orientar la toma de decisiones para redirigir la ejecución, determinar la continuidad o ampliación del proyecto, y las modificaciones necesarias para alcanzar las metas propuestas.
- h. Identificar procesos y situaciones que son causa del éxito o fracaso del proyecto, para mejorar la ejecución y el logro de objetivos.
- i. La búsqueda de apoyo interno y externo para la ejecución del proyecto.

Existen diversas metodologías para el diseño y evaluación de proyectos, por lo que se utilizarán los principios de la Metodología del Marco Lógico (MML), donde se hace énfasis en el ciclo del proyecto que incluye las siguientes fases: diagnóstico para identificar la necesidad o situación-problema a atender, los objetivos generales y específicos, el diseño metodológico, la ejecución y la evaluación de resultados (durante la ejecución y al finalizar el proyecto). Debido a que la MML es un referente conocido y utilizado en proyectos de diversa naturaleza y magnitud

en todo el mundo, se empleará en este caso, haciendo los ajustes pertinentes para atender las características de los proyectos financiados con FS del área de Docencia, como se describe a continuación.

2.2. Metodología para evaluar los proyectos del área de Docencia financiados con Fondos del Sistema

La MML es una herramienta que se desarrolló para la gestión de proyectos con características particulares; entre ellas, que no siempre son precisos, presentan riesgos en su ejecución, las personas a cargo no necesariamente se relacionan con las actividades del proyecto y no siempre se cuenta con estándares e indicadores adecuados para evaluar el grado de éxito y el logro de los objetivos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). Entre sus principales ventajas para solventar los problemas señalados están que esta metodología:

- Posee una terminología uniforme que facilita la comunicación y sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo para elaborar tanto el proyecto como el informe; también para su interpretación.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede aportar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Provee información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 14-15)

De acuerdo con la MML, los aspectos a evaluar durante la ejecución de los proyectos corresponden al seguimiento o monitoreo, para verificar la eficiencia y efectividad en la ejecución y el grado de logro de los objetivos. Esta fase sirve, principalmente, para identificar debilidades y aplicar medidas correctivas que garanticen el logro de los objetivos previstos.

1. Progreso del proyecto: avances físicos, ejecución presupuestaria, cumplimiento del cronograma, desarrollo de las actividades programadas.
2. Identificación de debilidades, problemas y limitaciones para la ejecución del proyecto en términos académicos, financieros y de gestión; haciendo énfasis en el desempeño de las personas participantes, la realización de actividades y la ejecución del presupuesto.
3. Nivel de ejecución de las actividades, de acuerdo con el presupuesto y el cronograma.
4. Logro de objetivos.

Con base en los resultados del seguimiento y monitoreo, es posible dar realimentación a las personas a cargo de los proyectos para implementar medidas correctivas, en el caso que

sea necesario. De no existir problemas, se comprueba que el proyecto sigue la ruta prevista para su ejecución. Para este efecto, se solicitará a las personas responsables de los proyectos de docencia un informe parcial, que se debe entregar anualmente (en el mes de febrero a la Comisión de Vicerrectores de Docencia con copia a cada Vicerrectoría de Docencia respectiva), donde se documente con las evidencias suficientes, lo siguiente:

1. Propósito: estrategia de intervención y marco temporal en relación con indicadores . que se derivan del proyecto. y puntos de referencia a lo largo de la ejecución.
2. Componentes del proyecto y relación con el cumplimiento de los objetivos.
3. Informe de la ejecución presupuestaria, entregado por la oficina de Administración Financiera o su equivalente en cada universidad participante (con corte al 30 de junio y al 31 de diciembre durante los años de vigencia). En caso de sub-ejecución o déficit financiero, se deben explicar las razones de ello y las medidas correctivas para subsanar estas situaciones. Analizar si se hubiesen podido alcanzar los mismos resultados con menos costos.
4. La relación entre las actividades, los objetivos del proyecto y el cronograma: porcentaje de cumplimiento de las actividades en los plazos previstos y evidencias de ello (fotografías, listas de participantes, audio y vídeo, entre otros). Se debe indicar cómo la ejecución de las actividades referenciadas contribuye al logro de los objetivos.
5. Indicar si hubo participación de otras organizaciones cooperantes internacionales, nacionales o comunitarias y explicar cuál fue su rol y aportes en la ejecución del proyecto.
6. Valoración interna: autoevaluación (revisión y perspectiva de las personas participantes en el proyecto en cuanto a la gestión académico-administrativa, el logro de los objetivos, las actividades realizadas, los logros más relevantes previstos y no previstos, las limitaciones y debilidades detectadas, así como sugerencias para corregirlas en lo que resta de la ejecución del proyecto). También, se debe indicar el grado de satisfacción del equipo de trabajo en relación con: clima del grupo (actitudes, motivaciones, compromiso, cumplimiento, apego a la normativa, competencia profesional y capacidad de dirección, delegación, organización del trabajo, efectividad grupal e individual, liderazgo formal e informal).
7. Valoración de la población o poblaciones beneficiarias (consultas vía cuestionarios de opinión, entrevistas individuales o grupales, entre otros).
8. Eficacia general del proyecto: fórmula (expresa la relación entre el tiempo y dinero invertidos en la realización del proyecto y los resultados obtenidos, tanto en lo que respecta a productos y servicios, como en cuanto a los resultados y efectos logrados, de acuerdo con lo previsto en los objetivos operativos o metas.

Inversión + otros gastos
Número de personas beneficiarias directas

Al finalizar el proyecto se entregará un informe general (dos meses después de la fecha de finalización del proyecto a la Comisión de Vicerrectores de Docencia con copia a cada Vicerrectoría de Docencia respectiva), donde se incluyan los siguientes aspectos:

1. Propósito: estrategia de intervención y marco temporal en relación con indicadores . que se derivan del proyecto. y puntos de referencia.

2. Componentes del proyecto y su relación con el cumplimiento de los objetivos.
3. Informe de la ejecución presupuestaria, entregado por la oficina de Administración Financiera o su equivalente en cada universidad participante. En caso de sub-ejecución o déficit financiero, explicar las razones de ello, las medidas correctivas implementadas y, en caso de que la situación persistiera, exponer las causas identificadas de estas situaciones. Emitir criterio, luego de la ejecución del proyecto, si se hubiesen podido alcanzar los mismos resultados con menos costos.
4. La relación entre las actividades, los objetivos del proyecto y el cronograma: porcentaje de cumplimiento de las actividades en los plazos previstos y evidencias de ello (fotografías, listas de participantes, audio y vídeo, entre otros). Se debe indicar cómo la ejecución de las actividades referenciadas contribuyó al logro de los objetivos del proyecto.
5. Indicar si hubo participación de otras organizaciones cooperantes internacionales, nacionales o comunitarias y explicar cuál fue su rol y aportes en la ejecución del proyecto.
6. Valoración interna: autoevaluación (revisión y perspectiva de las personas participantes en el proyecto en cuanto a la gestión académico-administrativa, el logro de los objetivos, las actividades realizadas, los logros más relevantes previstos y no previstos, las limitaciones y debilidades detectadas y cómo se corrigieron. También, se debe indicar el grado de satisfacción del equipo de trabajo en relación con: clima del grupo (actitudes, motivaciones, compromiso, cumplimiento, apego a la normativa, competencia profesional y capacidad de dirección, delegación, organización del trabajo, efectividad grupal e individual, liderazgo formal e informal).
7. Valoración de la población o poblaciones beneficiarias (consultas vía cuestionarios de opinión, entrevistas individuales o grupales, entre otros).
8. Eficacia general del proyecto: fórmula (expresa la relación entre el tiempo y dinero invertidos en la realización del proyecto y los resultados obtenidos, tanto en lo que respecta a productos y servicios, como en cuanto a los resultados y efectos logrados, de acuerdo con lo previsto en los objetivos operativos o metas.

Inversión + otros gastos
Número de personas beneficiarias directas

9. Indicar si se prevé evaluar el proyecto en términos de impacto.
10. Recopilación de las principales limitaciones y recomendaciones para evitarlas en el futuro en el diseño de proyectos similares o relacionados.