

# EVALUACIÓN POR RESULTADOS DESDE EL ENFOQUE TERRITORIAL: ESTUDIO DE CASO DE INICIATIVAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

## EVALUATION OF RESULTS FROM THE APPROACH TERRITORIAL: CASE STUDY OF UNIVERSITY EXTENSION INITIATIVES

Julia Chan-Jiménez, Marlene Flores-Abogabir, Leidy Jiménez-Dalorzo, Nancy Sánchez-Acuña

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Heredia, Costa Rica

Correspondência para: Julia Chan-Jiménez. (julia.chan.jimenez@una.cr)

doi: 10.12957/geouerj.2019.45040

Recebido em: 29 out. 2019 | Aceito em: 17 dez. 2019



### RESUMEN

La evaluación por resultados como parte de la “cadena de valor” o “cadena de resultados” pone su énfasis en la eficacia, es decir, el para qué de los programas y proyectos y de las intervenciones públicas. En la Universidad Nacional (UNA), el Estatuto Orgánico establece que “la evaluación de resultados y rendición de cuentas implicarán consideraciones de tipo técnico y académico vinculantes para las instancias respectivas” desde esa perspectiva, le corresponde a las Vicerreorías “impulsar propuestas de estrategias, normas y acciones de política institucional...[así como], evaluar los resultados de las actividades universitarias, sustantivas e instrumentales y contribuir con la rendición de cuentas de las distintas instancias universitarias...”. Por su parte a la Vicerreoría de Extensión como instancia rectora de la extensión universitaria, le corresponde entre otras acciones “dirigir la extensión en diálogo permanente con la docencia, la investigación, la producción y otras formas de acción sustantiva, y en comunicación constante con las comunidades y la sociedad...” A partir de lo anterior esta comunicación se plantea como objetivo general realizar un análisis de la gestión y evaluación de los Programas Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) en la Universidad Nacional (UNA), como estudio de caso, para el planteamiento de recomendaciones en la estrategia de implementación de políticas de extensión. El análisis se plantea desde la metodología cualitativa y cuantitativa, a partir de la experiencia de las autoras como asesoras de las Vicerreorías y académicas que ejecutan proyectos; en el marco del Enfoque de Gestión por Resultados (GpR), tomando como base la Investigación Acción Participativa (IAP) y el Enfoque Territorial, para la gestión de PPAA.

**Palavras-chave:** Gestão por Resultados. Projetos de extensão Universitaria. Enfoque Territorial. Indicadores. Investigación Acción Participativa.

### ABSTRACT

*The evaluation by results as part of the “value chain” or “results chain” places its emphasis on effectiveness, that is, for what of programs and projects and public interventions. At the National University (UNA), the Organic Statute establishes that “the evaluation of results and accountability will involve technical and academic considerations that are binding for the respective instances” from that perspective, it is up to the Vice-Rectories “to promote proposals for strategies, institutional policy norms and actions... [As well as], evaluate the results of university, substantive and instrumental activities and contribute to the accountability of the different university instances...”. For its part, the Office of the Vice-Rector for Extension as the governing body of the university extension, is responsible, among other actions, for “directing the extension in permanent dialogue with teaching, research, production and other forms of substantive action, and in constant communication with the communities and society...” Based on the foregoing, this communication sets out as a general objective to carry out an analysis of the management and evaluation of the Projects and Academic Activities Programs (PPAA) at the National University (UNA), as a case study, to the proposal of recommendations in the strategy of implementation of extension policies. The analysis is based on the qualitative and quantitative methodology, based on the experience of the authors as advisors to the Vice-Rectors and academics that execute projects; within the framework of the Results Management Approach (GpR), based on Participatory Action Research (IAP) and the Territorial Approach, for the management of PPAA.*

**Keywords:** Evaluation by results. University extension projects. Territorial Approach. Indicators. Participatory Action Research.

## **INTRODUCCIÓN**

En el marco de la Gestión por Resultados (GpR) y el Enfoque Territorial, las autoras se plantean el análisis de la gestión y evaluación de los Programas Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) en la Universidad Nacional (UNA). Ambos enfoques son de vital importancia para mostrar la incidencia de la extensión universitaria en Costa Rica, por lo que deben considerarse en la estrategia de implementación de las políticas de extensión en la Universidad Nacional y en sus líneas de acción para los próximos 10 años.

En este contexto y con visión prospectiva, se hace imperativo lanzar una mirada al pasado y presente y reflexionar acerca de esa incidencia. Se pregunta en este análisis, es posible incorporar la GpR y el Enfoque Territorial en el Modelo de Gestión de PPAA en la UNA? ¿Es posible evaluar los resultados de la extensión universitaria en los territorios? ¿Son las poblaciones meta centrales en la identificación de sus problemáticas y en la formulación, ejecución y evaluación de las alternativas de solución?

En esta línea el presente documento contiene 3 apartados. En el primero llamado " Metodología", se expone la ruta metodológica mediante la cual realizamos la presente comunicación. En el siguiente, llamado "Resultados", se parte de un análisis conceptual del enfoque de GpR y los impulsores del cambio en el contexto nacional y de la UNA. Lo anterior para valorar el Modelo de Gestión de PPAA en la UNA actualmente y proponer un nuevo Modelo de Gestión para los proyectos de extensión incorporando el Enfoque Territorial. Aportamos además en este apartado, un ejemplo concreto hipotético para reconceptualizar la gestión y evaluación de PPAA. Para terminar, en el tercer y último apartado se presentan las conclusiones del análisis y se recomienda la incorporación de la GpR en la estrategia de implementación de las políticas de extensión universitaria.

### **Metodología**

El análisis aquí presentado es un ejercicio reflexivo a partir de la experiencia de las autoras como asesoras académicas en las Vicerrectorías de Docencia y de Extensión y como ejecutoras de proyectos

en la UNA; se enmarca en el Paradigma Sociocrítico<sup>1</sup> y la metodología mixta. Se utiliza la investigación documental para la descripción conceptual y el análisis de los instrumentos de formulación y criterios de evaluación de los PPAA en la UNA. Además, el análisis de datos cuantitativos desde el Sistema de Información Académica (SIA) como herramienta informática que permite determinar la cantidad, las áreas de conocimiento y el tipo de integración<sup>2</sup> de los PPAA.

Posicionadas las autoras en el Enfoque de la GpR y su herramienta "Cadena de Resultados", en el Enfoque Territorial y en la Investigación Acción Participativa (IAP), se propone, mediante un caso hipotético, una metodología de abordaje de PPAA de extensión e integrados con componente de extensión. Se valora la participación de las poblaciones meta tanto en la formulación como en la evaluación de los resultados.

Para concluir nos planteamos las siguientes interrogantes: ¿Qué elementos de la Gestión por Resultados se visualizan en el modelo de gestión de PPAA de extensión en la UNA?, ¿Es necesario proponer en la estrategia de implementación de Políticas Institucionales de Extensión nuevas formas de gestión de PPAA de extensión?

## **Resultados**

### **Los impulsores del cambio: La evaluación por resultados en el marco de la política nacional y el Estatuto Orgánico de la UNA.**

América Latina enfrenta en los años 70, crisis fiscales y de endeudamiento externo que llevan a debatir sobre el llamado "Estado de Bienestar" y su modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones. Se inicia un proceso de reforma del Estado en la década de los 80 tendiente a reducir su tamaño y dando paso a la apertura comercial y al surgimiento del Modelo Neoliberal. En este contexto,

---

<sup>1</sup> Su orientación está dirigida a la "aplicación". Se encamina al análisis de las transformaciones sociales y básicamente a la implicación de las investigadoras en la solución de problemas a partir de la autorreflexión.

<sup>2</sup> En la UNA, los PPAA pueden ser, en su forma "pura", de docencia, de investigación, de extensión o en su forma "integrada", articulando dos o más áreas académicas.

se pretende maximizar el uso de los recursos y se cuestiona la gestión burocrática estatal en contraposición de la gestión basada en resultados, en la rendición de cuentas y la creación de beneficios en las condiciones de vida de la ciudadanía. Esto es lo que se ha dado en llamar "valor público" y que se refleja en la "cadena de valor" o "cadena de resultados" de las intervenciones públicas, tal y como se muestra en la Figura 1. Según plantean Chan, Flores y Monge (2017 p.9):

Es este quizá el principal elemento diferenciador con la Gestión Pública Tradicional (GT), que mide su éxito según indicadores de insumos o recursos aplicados ("input") y no en los efectos (resultados) obtenidos por estas inversiones ("output", "outcomes"). Desde esta posición, por ejemplo, es suficiente con asignar un porcentaje del PIB a la educación. Desde la GpR, lo imperativo es evaluar el efecto inmediato o de mediano plazo de esta inversión, sobre las poblaciones objetivo. En la gestión centrada en los procesos, el interés se encuentra en la ejecución de las actividades. Cada funcionario realiza un trabajo determinado sin tener como meta el resultado final, es decir, el para qué de su trabajo. Es por esta razón, que la evaluación de la eficiencia es el foco principal de atención. La GpR propone pasar de la evaluación centrada en la "eficiencia" (uso de los insumos), a una centrada en la "eficacia" y la "efectividad". Pasar de una evaluación de procesos y funciones a una evaluación de resultados.

Para Aldunate y Córdoba (2011), la evaluación por resultados significa identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas, desde la perspectiva sistémica, relacionándolo con los problemas o necesidades que dan origen a las intervenciones, los insumos y recursos utilizados, los productos generados y los resultados obtenidos.

En Costa Rica el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), a través del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), ha sido el encargado de iniciar un proceso para impulsar la evaluación de políticas, planes y programas de carácter estratégico, de cara a mejorar la Gestión Pública con el objetivo de fortalecer a las instituciones del Poder Ejecutivo. En esta línea, el sistema de Planificación Nacional y su Ley 5525, se plantea "(...) evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que de los programas respectivos". (Chan, Flores y Monge, 2017 p.9).

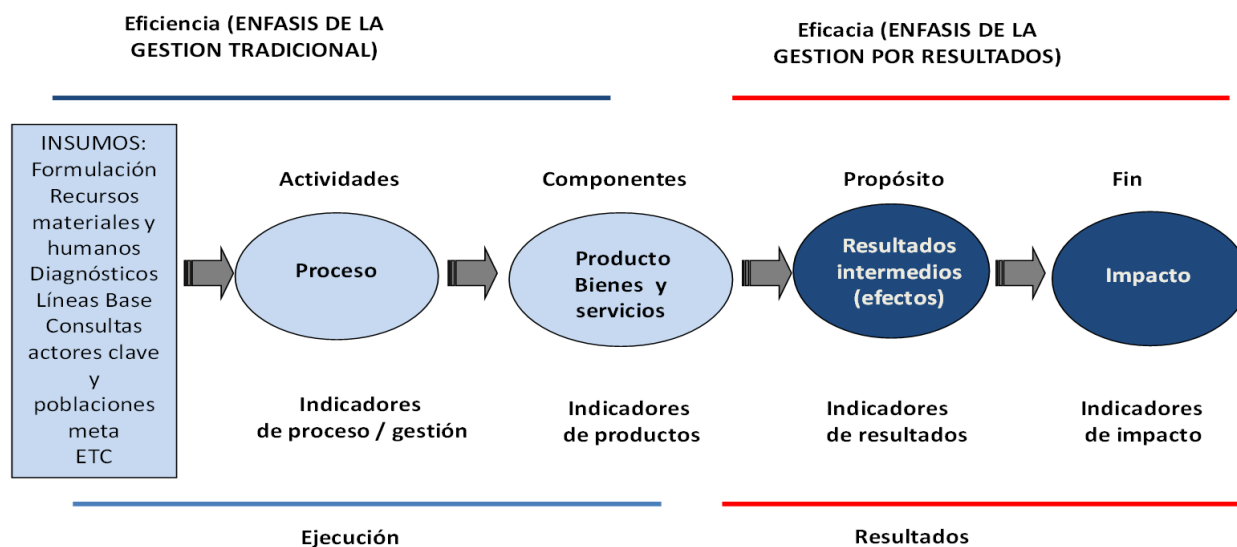


Figura 1. Cadena de resultados. Fuente Construcción propia de Aldunate E. y Córdoba J. (2011).

En lo que respecta a la educación superior costarricense, el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES), contempla para el quinquenio 2016-2021, tres premisas fundamentales: "...1) cumplimiento estricto de la normativa vigente, 2) proceso participativo con actores de los diferentes estamentos universitarios, 3) un plan evaluable, con metas cuantificadas y con indicadores establecidos desde la formulación, que permita cumplir con la transparencia y la rendición de cuentas ineludibles en estos tiempos". (CONARE, 2015).

Por su parte, el nuevo Estatuto Orgánico de la UNA, el Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías y el Plan de Mediano Plazo (PMP) de la UNA 2017-2021, contemplan la evaluación de resultados como tarea de la UNA y como mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad costarricense, considerando esta como un principio de transparencia, mediante el cual garantiza a la sociedad que cumple su misión, hace uso eficiente de sus recursos y realiza una gestión responsable.

### Modelo de Gestión de PPAA en la UNA

El proceso de gestión de PPAA en la UNA es una de las labores sustantivas que realizan los asesores académicos de cada una de las vicerrectorías académicas. La gestión de PPAA, busca poner en marcha, dar seguimiento y evaluar las acciones en las áreas de investigación, extensión, docencia y producción

académica que ejecuta la institución, de una forma dirigida, planificada, organizada e integrada que favorezca la identificación de oportunidades, la búsqueda y la propuesta de soluciones pertinentes, dentro de un marco de solidaridad y armonía entre el ser humano y la naturaleza, de fortalecimiento de una cultura humanista y de contribución con la creación de una sociedad más solidaria, próspera, justa y libre, conforme lo dicta la misión de la Universidad Nacional (Informe de acciones desarrolladas a partir del Programa 6 (PIRESC IV).

Todo ese accionar se manifiesta en forma de programas, proyectos y actividades académicas, formulados en una plataforma digital (Sistema de Información Académica–SIA), siguen procedimientos determinados en un esquema planificado y estructurado y son evaluados en diferentes momentos de su vigencia bajo criterios de calidad, prioridad y pertinencia (ALCANCE N° 1 A LA UNA GACETA 8 - 2018).

La Universidad Nacional define los PPAA de extensión como procesos de creación y desarrollo de las capacidades de sus actores sociales, institucionales y locales, y de transformación social integral para una mayor calidad de vida de las comunidades. La extensión nutre la formación integral del académico y del estudiante y fortalece el compromiso que demanda el desarrollo humano. Comprende acciones conjuntas sociedad – universidad, continuas y planificadas, para la generación de una mejora social integral y la retroalimentación del quehacer universitario (ALCANCE N° 1 A LA UNA GACETA 8 - 2018).

Los PPAA de Extensión, se caracterizan por:

- Participación protagónica de actores sociales en la formulación de la propuesta y en el desarrollo de las acciones.
- Planteamiento riguroso y creativo de estrategias para el desarrollo de capacidades que mejoren la calidad de vida de la población meta.
- Formación tanto de los académicos y de los estudiantes, como de los diferentes actores del proceso.

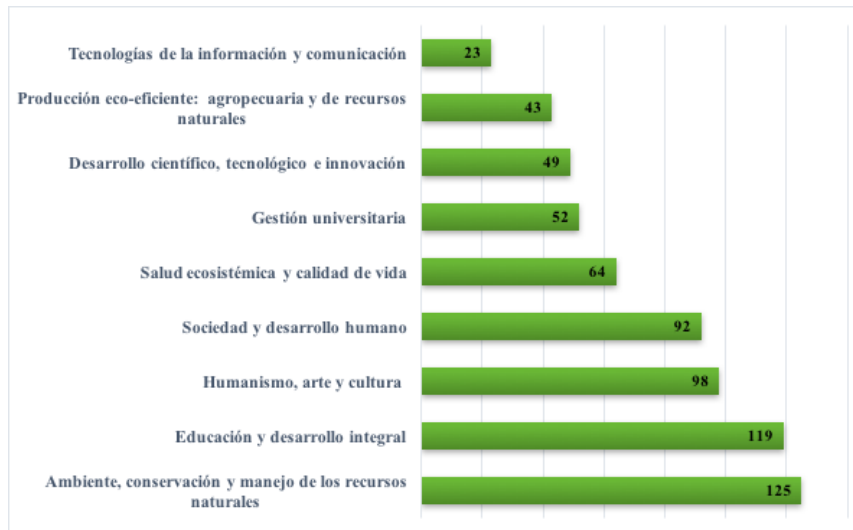
- Auto sostenibilidad de los procesos culturales, sociales y productivos una vez finalizada la participación de la Universidad.
- Sistematización y divulgación de los conocimientos, experiencias y estrategias metodológicas utilizadas en el proceso.
- Alianzas estratégicas y conformación de redes con los actores de la sociedad.
- Su interrelación con la docencia y la investigación, a las que aporta oportunidades de desarrollo y junto con las cuales construye los conocimientos que transfiere a la sociedad.

La UNA actualmente cuenta con un total de 665 programas, proyectos y actividades académicas vigentes. De ese total, 77 son proyectos de extensión y 231 son proyectos integrados (ver Tabla 1). Un PPAA integrado es aquel que articula e incorpora sistemática y explícitamente al menos dos áreas sustantivas (docencia, investigación, extensión, producción) (ALCANCE N° 1 A LA UNA GACETA 8 - 2018).

Área	Cantidad de proyectos
Investigación	210
Docencia	43
Extensión	77
Gestión Académica	104
Integrados (extensión, docencia e investigación)	231
<b>Total general</b>	<b>665</b>

**Tabla 1.** PPAA vigentes a agosto 2019. Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Información Académica (SIA), 2019.

La distribución de estos 665 proyectos por área de conocimiento, se resumen en la figura 2, nótese que las áreas de Educación y desarrollo integral, así como las de Ambiente, conservación y manejo de recursos naturales son las que concentran el 37% de los proyectos actualmente vigentes en la UNA.



**Figura 2.** Distribución de PPAA por área de conocimiento de la Universidad Nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Información Académica (SIA), 2019

En la Tabla N° 2 se resumen los proyectos de extensión e integrados con componente de extensión que actualmente se ejecutan en la UNA. El área de conocimiento de mayor atención es la “Educación y desarrollo integral”, seguido de “Humanismo, arte y cultura y sociedad” y de “Desarrollo humano”.

Para el 2019 se registran 665 PPAA en la UNA de los cuales 266 son de extensión e integrados con componente de extensión (pues también hay PPAA de investigación, de docencia o integrados entre investigación y docencia y de producción, pero no se toman en cuenta para este análisis). Este accionar es ejecutado en las distintas Facultades (cinco), Centros (tres), Sedes y Secciones Regionales (tres) y se organiza en programas, proyectos y actividades académicas. El mayor número se encuentra ubicado en la Facultad de Ciencias de la Tierra y Mar, especialmente en la Escuela de Ciencias Ambientales. En la Facultad de Ciencias Sociales, es el Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO) el que presenta mayor número de proyectos. En tercer lugar está la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales con la Escuela de Ciencias Biológicas (tabla 3).

Área de Conocimiento	Extensión	Integrados con extensión
Educación y desarrollo integral	20	33
Sociedad y desarrollo humano	19	24
Humanismo, arte y cultura	14	29



Ambiente, conservación y manejo de los recursos naturales	8	36
Producción eco-eficiente: agropecuaria y de recursos naturales	6	19
Tecnologías de la información y comunicación	5	5
Desarrollo científico, tecnológico e innovación	3	12
Gestión universitaria	1	1
Salud ecosistémica y calidad de vida	1	30
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>189</b>

**Tabla 2.** Cantidad de PPAA de extensión e integrados con componente de extensión en temas estratégicos nacionales y regionales. Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Información Académica (SIA), 2019.

Facultad	Cantidad de proyectos
Facultad de la Tierra y el Mar	140
Facultad de Ciencias Sociales	116
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	102
Facultad de Filosofía y Letras	76
Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE)	66
Facultad de Ciencias de la Salud	53
Centro de Investigación, docencia y extensión artística (CIDEA)	28
Sede Regional Brunca	24
Sede Regional Chorotega	18
Vicerrectoría Académica	16
Centro de Estudios Generales (CEG)	14
Sección Regional Huetar Norte y Caribe (SRHN)	10
Rectoría Adjunta	2

**Tabla 3.** Número de PPAA distribuidos por facultad. Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Información Académica (SIA), 2019.

Los proyectos integrados de extensión con componente de investigación y docencia son una modalidad que complementan los PPAA de extensión. Estos representan tres a cuatro veces más proyectos, en diversas temáticas de interés nacional, regional o local. La tabla 4, muestra la cantidad de proyectos de extensión e integrados que tienen incidencia en las diferentes regiones del país. Se evidencia que las regiones Central y en general todo el país son los que más predominan, este factor se explica a razón de que en la formulaciones que se registran en el SIA, no se especificó la región de mayor incidencia sino las zonas en las cuales se están realizando los abordajes. La cantidad de PPAA bajo esta categorización puede repetir regiones dado que un mismo proyecto, puede estar trabajando en varias regiones a la vez.

Región	N. proyectos de extensión	N. Proyectos integrados	Totales
Todo el país	22	111	<b>133</b>
Región Brunca	17	20	<b>37</b>
Región Central	16	63	<b>79</b>
Región Chorotega	13	23	<b>36</b>
Región Pacífico Central	11	21	<b>32</b>
Región Huetar Caribe	9	21	<b>30</b>
Región Huetar Norte	7	13	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>194</b>	<b>293</b>

**Tabla 4.** Número de PPAA distribuidos por región de mayor influencia. Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Información Académica (SIA), 2019

La forma en cómo se mide el accionar de la extensión universitaria sólo es posible instrumentando indicadores que permitan medir la calidad de las acciones y las relaciones causales entre sus componentes y de ellos con la sociedad. Dentro de los principales criterios que se han venido impulsando para valorar dicho accionar en los procesos de gestión de PPAA están los siguientes:

- **Gestión:** -tipo y número- de servicios y productos que ofrece la institución.
- **Calidad:** medios, procesos, servicios y productos que hacen realidad la proyección social de la universidad.

- **Pertinencia:** Considera las necesidades del entorno y de la misma institución. Exige que la institución haga un monitoreo de lo que pasa en el entorno.
- **Prioridad:** son aquellos que responden a las condiciones y características de programas, proyectos y actividades académicas que la institución se propone promover y favorecer para el cumplimiento de su misión bajo el marco de los procesos institucionales de planificación y en concordancia con los planes estratégicos.

Normalmente estos indicadores se cuantifican tomando como período de evaluación un año para lo cual se define primero la identidad y características del proceso a evaluar, y sobre esas delimitaciones se identifican los grandes temas considerando criterios como: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué? o ¿para quiénes?, ¿con qué criterios? y ¿quiénes? No obstante, la evaluación se ha quedado en términos de productos, no así de resultados e incidencia, factores claves para un adecuado proceso de gestión de PPAA.

### Un nuevo modelo de gestión de PPAA: Una propuesta para la extensión universitaria

Chan, Flores y Monge (2017 p. 14), plantean que la gestión por resultados como nuevo modelo de gestión pública, se orienta en la consecución de mejores condiciones sociales para las poblaciones, comunidades y territorios; haciendo el siguiente análisis para la UNA:

Es primordial la relación entre la cadena de resultados y la generación de indicadores de procesos, productos, efectos e impactos desde la planificación de las UA<sup>3</sup> y las formulaciones de los diversos PPAA. Asimismo, ésta debe respetar la relación entre la institucionalidad pública, la autonomía universitaria y la generación de conocimiento y su comunicación y transferencia a los grupos destinatarios y beneficiarios, así como el valor científico y su vínculo con el valor social de los resultados obtenidos. En este sentido, se debe comprender que la evaluación de resultados inicia desde la formulación de los PPAA y no solamente al final de los mismos, es así como se pretende con este nuevo modelo variar cualitativamente la lógica de los PPAA, fortaleciendo la relación de la planificación de las UA, y visibilizando desde su inicio cuales son los resultados e impactos que se esperan alcanzar con la ejecución de cada una de las propuestas.

La figura 3 muestra en el modelo, la cadena metodológica para el análisis de indicadores en el proceso de gestión de un PPAA en la UNA, tomando como base el enfoque de GpR.

<sup>3</sup> Se refiere a Unidades Académicas.

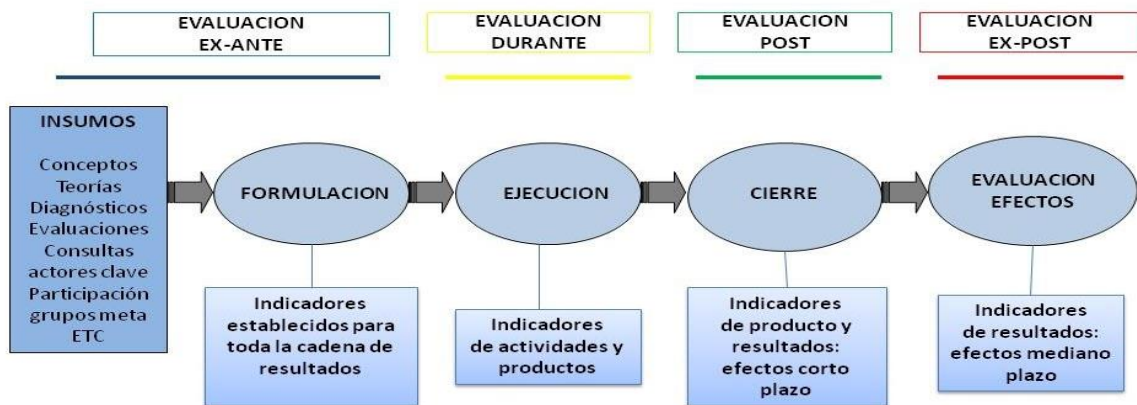


Figura 3. Evaluación y fase de programas y proyectos (UNA). Fuente: Construcción propia a partir de Figura1.

La figura 4 muestra el proceso de gestión de un PPAA de extensión, tomando como base la cadena de evaluación por resultados y el enfoque territorial como idea fuerza para incidir en territorios vulnerabilizados. En este proceso, la propuesta de extensión se plantea en toda la cadena de la evaluación: Ex-ante, Durante, Post y Ex-post, tomando en cuenta que su evaluación es de carácter vinculante, tal y como lo establece el artículo 46 del Estatuto Orgánico de la UNA

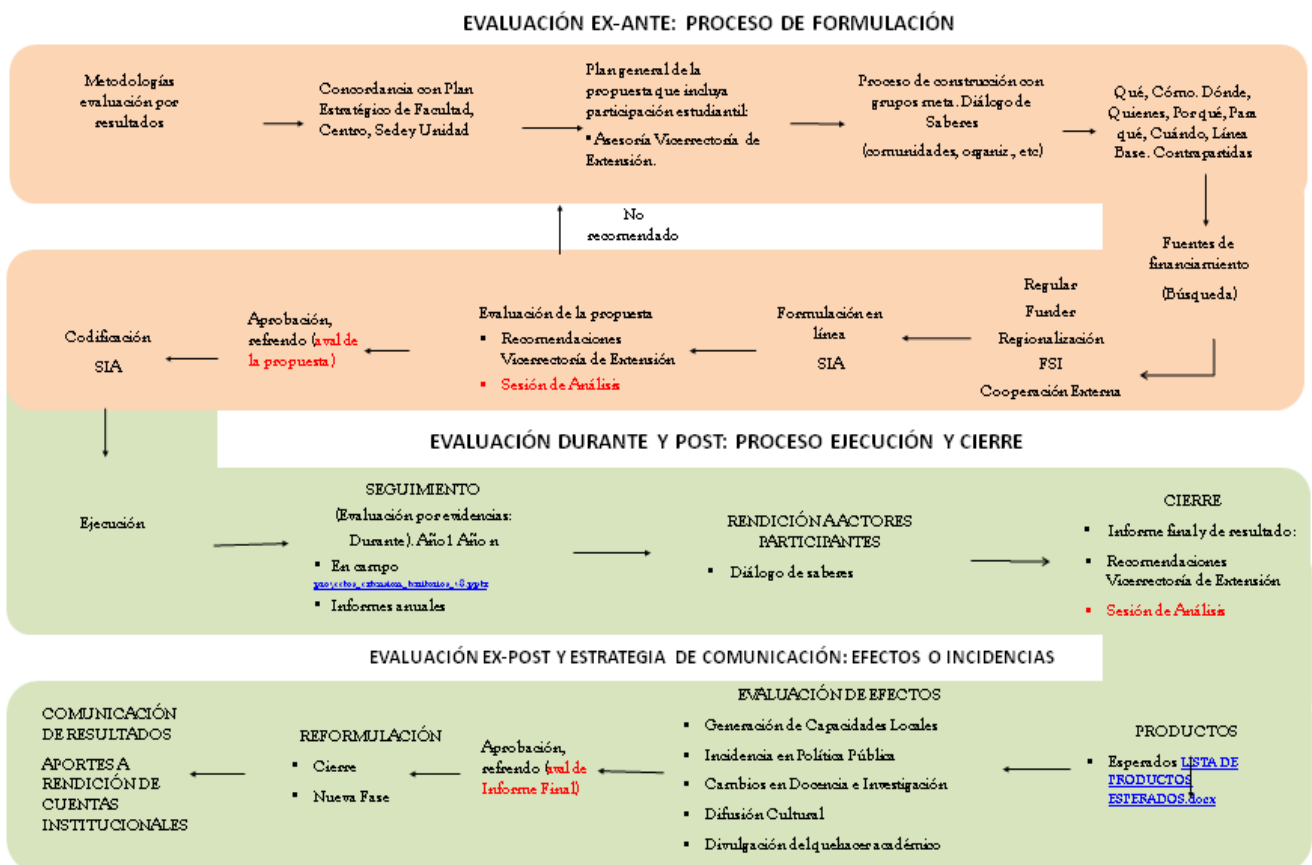


Figura 4. Resumen del proceso de gestión de un PPAA de Extensión. Fuente: Comisión de Territorios, Vicerrectoría de Extensión-UNA.

## El Enfoque territorial y su aporte en la evaluación de resultados

Sepúlveda (2008 p. 9-11), conceptualiza el enfoque territorial tomando como base lo planteado por (Echeverri, 2002) estableciendo que la cohesión social y la cohesión territorial son los objetivos mayores del enfoque territorial, en ese sentido las define como:

La primera, entendida como la construcción de sociedades que se basan en la equidad, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la justicia social y la pertenencia. Mientras que la cohesión territorial es entendida como el proceso paulatino de integración espacial de los territorios de un país, a través de una gestión y distribución balanceada de los recursos. Ese proceso se canaliza por medio de las instituciones públicas y privadas y es catalizado por las organizaciones de los territorios. [Además plantea que] El enfoque territorial concibe al territorio como la unidad básica de estudio y de trabajo; es decir, es el escenario en el cual los diferentes grupos sociales viven y realizan sus actividades, utilizando los recursos naturales que disponen y generando modos de producción, consumo e intercambio, que responden a ciertos valores culturales y que se enmarcan, asimismo, en una organización político institucional determinada.

En ese mismo paradigma de enfoque territorial, Jara (2012 p. 148), señala la Investigación-Acción-Participativa (IAP), como un enfoque de investigación latinoamericano que busca la participación de diferentes actores sociales en el análisis de su propia realidad y define la IAP según lo planteado por Eizaguirre y Zavala, 2006; como una opción epistemológica, teórica, ética, política y metodológica:

El método de Investigación-Acción-Participación (IAP) combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda. En cada proyecto de IAP sus tres componentes se combinan en proporciones variables. a) la investigación consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica. b) la acción no solo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí misma una forma de intervención. c) la participación significa que en el proceso están involucrados no solo los investigadores profesionales, sino la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

Tomando como base experiencias en proyectos de extensión de la UNA, Alvarado y Flores (2011) realizan un análisis teórico sobre los siguientes factores que involucra el enfoque territorial en el diseño de proyectos; al respecto, referenciando a autores como Schneider (2006), Montoya y Rubiano (2008), plantean:

- El enfoque territorial es de gran importancia, porque permite explicar integralmente, el papel de los entornos en que están insertas las comunidades y del espacio social como factor de desarrollo, siendo el territorio la unidad de referencia.
- El territorio se considera como un producto social e histórico; es decir, un sistema dotado de recursos (naturales y culturales), de determinadas formas de producción, consumo e intercambio de una red de instituciones y formas de organizaciones que se encargan de darle cohesión a todos los elementos.
- En el diseño de proyectos estos deben hacerse de forma participativa, ya que son las instituciones y organizaciones del territorio, las propietarias del sistema y son quienes lo delimitan y ejercen los mecanismos de comunicación y control del mismo.

En ese contexto a partir del 2015, la Vicerrectoría de Extensión de la UNA se plantea como idea fuerza implementar el enfoque territorial, mediante el diálogo intercultural de saberes, a nivel ideológico, político, organizativo y metodológico, con el fin de mejorar la gestión extensiva y contribuir con sus resultados en relación con las prácticas sociales, así como con su incidencia en las políticas públicas (a escala local, territorial, regional y nacional).

### **Reconceptualizando la formulación de PPAA de Extensión en la UNA**

Haciendo un ejercicio de aplicación de lo planteado en las líneas anteriores, se supondrá la formulación de un Proyecto, en el área de Educación y Desarrollo Integral y para la Región Central del país. Ambos, Área de Conocimiento y Área de influencia, según las tablas 2 y 4, es donde se clasifican en su mayoría los PPAA actualmente.

A partir de los enfoques esbozados en esta comunicación (GpR y Enfoque Territorial), como punto de partida se asume que a nivel local y regional se cuenta con diagnósticos participativos, integrales e intersectoriales sobre los territorios y sobre las condiciones de vida de sus habitantes, que permiten a partir de políticas, planes y proyectos, una distribución equitativa de los recursos y una atención

prioritaria a poblaciones en mayor riesgo. Esta información está disponible para la población en general y en nuestro caso, para académicos/as de la UNA que desean aportar con sus propuestas.

En el campo de la Educación, se ha determinado en las escuelas urbanas de cantones clasificados con alta vulnerabilidad, un aumento de actos violentos entre estudiantes y acoso escolar (conocido como “Bullying”). Con el propósito de formular un proyecto que contribuya con la solución de dicha problemática y para que el abordaje sea lo más integral posible, académicos/as de 3 Unidades Académicas de la UNA, seleccionan 5 escuelas y realizan previo a la formulación, un estudio de “Línea Base” para dos asuntos fundamentales: 1. conocer específicamente para esa población escolar, cuál es el estado de la situación y construir una alternativa de solución pertinente que dé respuesta a las necesidades particulares de escolares en estas escuelas; y 2. Para poder evaluar los resultados del proyecto a partir de una comparación entre el estado de la línea base y el estado ex- post del proyecto. El estudio, realizado con la IAP, incluye además de la población escolar, a docentes, administrativos, familias y actores comunales, quienes han participado activamente en la formulación del proyecto, definiendo como propósito fundamental: “Implementar estrategias de prevención y atención del bullying o acoso escolar en 5 escuelas urbanas marginadas de la provincia de San José, que promuevan una cultura de paz y por ende, el desarrollo integral de los niños y las niñas en edad escolar”.

En la Tabla 5 se presenta la “Cadena de Resultados” para el proyecto que se ha planteado tres grandes componentes: 1. sensibilización a escolares en derechos humanos, convivencia pacífica y cultura de paz, 2. Capacitación a docentes y administrativos en normas jurídicas, mediación de conflictos y atención en crisis y 3. Asesoría a familiares de escolares para la identificación de situaciones de acoso sea en posición de víctima o victimario y para brindar soporte emocional a sus hijos e hijas. Este abordaje integral permitirá que las acciones que se realicen con los niños y las niñas, tengan soporte tanto en la escuela como en su entorno familiar y comunitario.

En la gestión de proyectos tradicional, que es la utilizada en la UNA, se estaría evaluando la columna de actividades y en el mejor de los casos, la de productos. En la GpR, la evaluación debe incorporar indicadores de resultados desde la formulación del proyecto e indicar la contribución que brindará el

proyecto a las políticas de desarrollo del país. Se espera además que el proyecto genere incidencia sobre la docencia universitaria a nivel de diseño de cursos, modificaciones en los planes de estudio, aporte de nuevas metodologías, sistematización de experiencias, y por supuesto, el mejoramiento en la calidad de la formación de los estudiantes.

Interesa entonces, la valoración de los efectos a corto, mediano y largo plazo, es decir los resultados. Desde la GpR y el Enfoque Territorial, esta valoración debe hacerse con la participación de las personas involucradas en el proyecto y la misma debe permitir determinar si las acciones del proyecto han cambiado las condiciones de violencia en la escuela, si se ha disminuido el acoso escolar y si se ha contribuido con el desarrollo integral de los niños y las niñas.

La evaluación de esta experiencia además permitirá: 1. conocer cuál es la incidencia de la extensión universitaria, en qué, para qué, para quiénes y en cuáles territorios, 2. incidir sobre política pública y una mejor distribución de los recursos en los territorios y 3. devolver los resultados a la docencia universitaria y contribuir con ello a una mejor formación de los y las estudiantes.

<b>Objetivo general:</b> Implementar estrategias de prevención y atención del bullying o acoso escolar en 5 escuelas urbanas marginadas de la provincia de San José, que promuevan una cultura de paz y por ende el desarrollo integral de los niños y las niñas en edad escolar.				
<b>objetivos</b>	<b>actividades</b>	<b>productos</b>	<b>efectos</b>	<b>impactos</b>
1. Sensibilizar a escolares en derechos humanos, convivencia pacífica y cultura de paz	Diseño de talleres formadores y materiales de apoyo Compra de materiales Convocatorias Contratación de expertos Giras y visitas a las escuelas Coordinación de transporte Grabación de video Diseño de mural, etc.	Nº de talleres de sensibilización al año por temática específica 1 Pasantía a la Defensoría de los habitantes Nº de encuentros de convivencia entre pares 1 video con la sistematización de la experiencia 1 mural elaborado por estudiantes en la escuela promoviendo valores	Disminución en el porcentaje de actos violentos. Mejoramiento en el rendimiento académico Disminución de “Deserción”	Contribución al desarrollo integral de niños y niñas a partir de la promoción de escuelas seguras y pacíficas.
Capacitar a docentes y administrativos en normas jurídicas, mediación de conflictos y atención en crisis	Diseño de talleres Compra de materiales Contratación de catering, transporte y otros recursos, etc.	1 taller de capacitación mensual 1 encuentro con profesionales con experiencia en atención en crisis 1 pasantía en el Viceministerio de Paz	Docentes y administrativos conocen las normas e instrumentos jurídicos aplicables al acoso escolar. Estudiantes utilizan la mediación de conflictos en contraposición a los actos violentos Docentes y administrativos atienden de manera	



			interdisciplinaria e integral el acoso escolar Docentes y administrativos conocen y aplican el sistema de referencia institucional. Docentes aplican la mediación pedagógica promoviendo relaciones de respeto
3. Asesorar a familiares de escolares para la identificación de situaciones de acoso sea en posición de víctima o victimario y para obtener soporte emocional para sus hijos e hijas.	Diseño de asesorías Diseño de estrategia de intervención Organización del encuentro Contratación de catering Etc.	1 sesión de asesoría semanal para familiares con escolares relacionados con el acoso escolar 1 encuentro anual de padres, madres y familiares para compartir experiencias 1 banco de recursos institucionales	Familiares potenciados para la identificación de situaciones de acoso escolar y la búsqueda de apoyos Familiares integrados a grupos de soporte en la escuela

Tabla 5. Cadena de resultados Proyecto: Construimos cultura de Paz. Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se desarrollan conclusiones del análisis de la gestión y evaluación de los Programas Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) en la Universidad Nacional (UNA), en función de lo planteado en la GpR y el Enfoque Territorial. A su vez, se emitirán recomendaciones como insumos a considerar en la estrategia de implementación de Políticas Institucionales de Extensión Universitaria.

Si bien es cierto a partir del año 2015, desde la Vicerrectoría de Extensión se impulsan acciones que sustenten la idea fuerza de trabajar desde y con los territorios para una adecuada gestión de los PPAA, es hasta en el año 2016, que se da inicio a la *Jornadas Regionales*, como un primer esfuerzo para conocer y reconocer las necesidades de los territorios, siendo el 2018, el año en el que en atención a acciones de implementación de las Políticas de Extensión, se determina la pertinencia de generar nuevas formas de gestión de PPAA que potencien una mayor participación de las poblaciones interlocutoras, aspecto que conlleva a que se continúe con un fuerte proceso para la articulación interinstitucional y local, para la generación de iniciativas conjuntas que den respuesta a las necesidades sentidas de las poblaciones meta. Los *Encuentros Regionales* realizados en el 2018 permitieron no solo conocer los PPAA que los académicos de la UNA están desarrollando en los diversos territorios, sino también conocer las temáticas que desde los territorios se están priorizando, las potencialidades de diversas organizaciones sociales e

instituciones regionales, que pueden ser articuladas a estos esfuerzos, para una adecuada gestión local y una mayor incidencia social.

Dentro de esta lógica de innovación social para la gestión de PPAA, se desarrolla en el 2019, las Jornadas Territoriales de Extensión que buscan potenciar las condiciones para el establecimiento de alianzas, espacios de participación y agendas conjuntas en el ámbito regional entre las poblaciones interlocutoras y los extensionistas. Como resultado de ello se están priorizando necesidades, definiendo instancias claves para la ejecución y compromisos en el corto y mediano plazo, así como una agenda de trabajo conjunta.

Como forma de redireccionar el quehacer sustantivo de la extensión en la UNA en el 2017, se inicia el proceso de formulación de las políticas institucionales de extensión universitaria, que fundamenta sus propósitos según lo establecido en el artículo 46 del Estatuto Orgánico y la Misión Institucional, estableciendo los propósitos de i) potenciar la generación de capacidades de la extensión como acción sustantiva, ii) brindar asesoría, acompañamiento y formulación de iniciativas innovadoras y iii) aportar a la rendición de cuentas institucional, a través de la evaluación de resultados con enfoque territorial.

La propuesta de políticas institucionales de extensión universitaria establece objetivos estratégicos y líneas de acción que contribuyen a mejorar los procesos de GpR de los PPAA desde el enfoque territorial, para ello incluye temáticas que abordan la priorización de los PPAA atendiendo las necesidades particulares de las poblaciones y territorios, el fortalecimiento de la integración de las áreas sustantivas (extensión, investigación, docencia y producción), la innovación social y gestión académica de la extensión y la curricularización de las prácticas extensionistas.

Luego del análisis realizado en esta comunicación comprendemos la necesidad de incorporar la evaluación por resultados y el enfoque territorial en las iniciativas de extensión universitaria, por lo tanto se hace necesario:

- La reconceptualización del modelo de gestión y evaluación de PPAA en la UNA para que contemple: A. un cambio en la instrumentación de la evaluación ex-ante (formulación), durante, post y ex-post. B. un cambio en los criterios de valoración de las propuestas de extensión con indicadores para toda la cadena de resultados, C. la incorporación de los estudios de “línea base” que permitan la valoración del cambio en las condiciones de vida de las poblaciones meta de la extensión universitaria, atribuibles a los proyectos.
- La incorporación de las poblaciones meta en la formulación de los proyectos y la evaluación de resultados.
- La promoción y fortalecimiento de capacidades para la implementación de la GpR y el Enfoque Territorial, dirigido a los sectores académico, administrativo y estudiantil.
- Una gestión ágil y desconcentrada adaptada a las necesidades de los territorios.
- El impulso de iniciativas piloto a través de un fondo concursable que priorice el financiamiento de propuestas con la incorporación de estos enfoques.
- Un cambio de actitud enfocada hacia la transparencia, la eficacia, la calidad y la rendición de cuentas.

## REFERÊNCIAS

Aldunate E. y Córdoba J. (2011). Formulación de Programas con la metodología de marco lógico. CEPAL, Santiago de Chile.

Alvarado, M., Flores, M. (2011). El enfoque territorial en proyectos de extensión universitaria: Casos de proyectos de turismo rural. Revista Geográfica de América Centra. Número Especial. pp. 213–230. Recuperado de:

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/geografica/article/view/4013>

Chan, J., Flores, M. y Monge, C. (2017). Propuesta Esquema Modelo de Gestión PPAA (Vicerrectoría de Docencia, Investigación y Extensión). Universidad Nacional, Costa Rica.

CONARE, 2015. Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES 2016-2021), San José, Costa Rica.

Jara, O. (2012). La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, 1 ed. San José Costa Rica.

Jiménez, L. (2019). Informe de acciones desarrolladas a partir del Programa 6 (PIRESC IV). Integración de las funciones sustantivas de la Universidad y su relación Universidad-Sociedad-Estado en el marco del Plan para la Integración Regional de la Educación Superior de Centroamérica y República Dominicana: (PIRESC IV). SICAUS-CSUCA.

Sepúlveda, S. (2008). Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación. San José, Costa Rica. IICA.

UNA GACETA EXTRAORDINARIA 08-2015. Estatuto Orgánico Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

UNA GACETA EXTRAORDINARIA 22-2016. Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerreorías. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

UNA ALCANCE N° 3 A LA GACETA 14-2015. Reglamento para la Emisión de Normativa Universitaria. Universidad Nacional, Heredia.

ALCANCE N° 1 A LA UNA GACETA 8-2018. Reglamento de Programas, Proyectos y Actividades Académicas de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.