



# **Informe Final: Evaluación del Proyecto Centros Comunitarios Inteligentes (CECI)**

**Institución responsable: Universidad Estatal a Distancia (UNED)**

**Institución solicitante: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)**

## **Equipo evaluador:**

**José Pablo Meza Pérez  
María Mayela Zúñiga Blanco  
Laura Vargas Badilla  
Erika Gutiérrez Solís  
Bryan Carranza Rodríguez**

**Febrero 2018**

## Resumen Ejecutivo

La evaluación de la gestión de los procesos del Proyecto Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) se desarrolla en el marco de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE) establecida en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018. La misma fue solicitada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), ente encargado de la implementación del proyecto, coordinada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), instancia encargada de coordinar evaluaciones a las intervenciones públicas a nivel nacional y ejecuta por un equipo interdisciplinario de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

El problema que aborda el proyecto es la brecha digital (condición de exclusión social originada en las limitaciones de acceso de sectores de la población a las tecnologías de comunicación e información). Se propone impulsar un proyecto de apertura y operación de Centros Comunitarios Inteligentes, denominados CECI, en alianza con los denominados operadores: asociaciones de desarrollo, asociaciones de fines específicos, universidades públicas, municipalidades y bibliotecas públicas. Los CECI brindan servicios de conectividad y capacitación para poblaciones excluidas o con limitaciones de acceso a las TICs (adultos mayores, personas con discapacidad o ubicados en territorios de menor desarrollo social).

El proyecto es conducido por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), el cual dispone de un equipo gestor, responsable de aplicar cuatro procesos básicos: Administración, Capacitación, Infraestructura, Soporte y Seguimiento. Para el periodo de evaluación 2015-2016, contó con 157 CECI activos y tiene un registro de 12.000 beneficiarios, reporta un total de 4.806 personas capacitadas mediante la oferta de 346 cursos impartidos.

A la luz de lo anterior, se estableció como objetivo general:

- Realizar una evaluación de la gestión de los procesos del proyecto CECI para el fortalecimiento de su sostenibilidad.

Asimismo, los objetivos específicos fueron:

1. Valorar los diversos tipos de gestión operativa de los CECI (de cada centro) en relación con su sostenibilidad,
2. Valorar la gestión estratégica y operativa del MICITT involucrado con dicho proyecto,
3. Elaborar recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de la sostenibilidad del proyecto CECI
4. Presentar una propuesta de los procesos para el proyecto CECI tomando en consideración las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, que facilite el logro del objetivo y resultados del proyecto.

Para el desarrollo de dicho proceso se seleccionaron los criterios de eficiencia, calidad, pertinencia y sostenibilidad. Además se respondieron 8 preguntas planteadas conforme los Términos de Referencia de evaluación del Proyecto CECI (MICITT, 2017).

El diseño y proceso de evaluación se llevó a cabo entre agosto y setiembre del 2017 y se fundamentó en una metodología mixta, en la cual se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas para la recopilación de la información, así como para la sistematización y análisis de la misma, las cuales se describen brevemente a continuación.

En primera instancia, se revisaron y analizaron los documentos sobre aspectos del proyecto en sus diferentes etapas, que permitiera contextualizar la operación de los CECI. Aunado a lo anterior, se realizó un taller participativo con una representación de los encargados de administrar los centros, cuya información contribuyó a elaborar la teoría de intervención.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información comprendieron una valoración in situ, entrevistas a una muestra de operadores, encuestas electrónicas a operadores, sondeo a beneficiarios a fin de ponderar el grado de comprensión de los operadores acerca de los procesos clave, percepción de los beneficios, personal, infraestructura y equipamiento llevados a cabo por la administración. La información se complementó con una entrevista estructurada a personeros del MICITT y representantes de las diferentes organizaciones (SINABI, UNED, Municipalidad de Cartago, Gobierno Digital) y responsables de los CECI. A continuación el detalle de las mismas para los diferentes actores participantes y su respectivo alcance.

**Tabla 1: Técnicas e instrumentos aplicados en la evaluación**

<b>Técnica e instrumento</b>	<b>Actor al que se le aplicó</b>	<b>Muestra propuesta</b>	<b>Muestra efectiva</b>
<b>Revisión documental</b>	Equipo técnico del MICITT, operadores y beneficiarios.	-	-
<b>Encuesta en línea</b>	Operadores responsables de las acciones de los CECI activos durante el periodo de evaluación (enero 2015- diciembre 2016).	153	35
	Usuarios durante el periodo de evaluación (enero 2015- diciembre 2016).	6223	407
<b>Entrevista a profundidad</b>	CECI	65	63
	Financiadores del Proyecto, que para el caso son los responsables asignados por el MICITT para realizar la gestión del Proyecto	02	02
	Funcionarios otras instituciones	05	05
<b>Valoración in situ.</b>	CECI incluidos en la muestra de estudio a profundidad.	65	63
<b>Guía Taller participativo.</b>	Operadores de CECI y los responsables del Proyecto por parte del MICITT.	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Los principales hallazgos y conclusiones del proceso evaluativo, se presentan a continuación en ocho líneas (según las preguntas de evaluación):

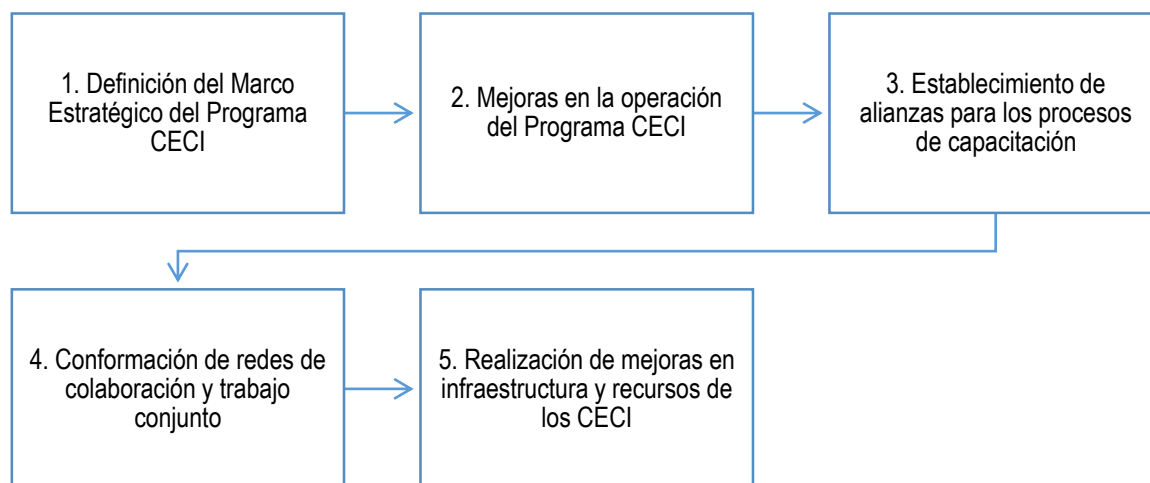
**Tabla 2: Hallazgos y conclusiones del equipo evaluador**

Pregunta de evaluación	Hallazgos	Conclusiones
<p><b>1. ¿En qué medida el proyecto cuenta con el personal para operar de forma sostenible?</b></p>	<p>El Proyecto CECI cuenta con personal para atender la apertura y cierre de los diferentes operadores a nivel nacional, no así para la realización de capacitaciones. Además, la motivación del personal es significativa.</p>	<p>El personal de los CECI es pertinente, ya que posee las características y habilidades blandas requeridas. La mayoría posee un grado de estudios (técnico, bachiller licenciatura) adecuado para la atención de los usuarios.</p>
<p><b>2. ¿En qué medida el proyecto cuenta con los recursos (financieros, materiales y plataforma tecnológica, local) para ofrecer de forma sostenible sus servicios?</b></p>	<p>El proyecto se caracteriza por la suma cooperativa de recursos entre los operadores y el MICITT. Los recursos financieros para la prestación de servicios son brindados por el operador, pero los equipos y procedimientos son suministrados por el MICITT. Los operadores tienen diferentes presupuestos, pero todos se abastecen de los recursos operativos institucionales que difieren en características y montos.</p>	<p>El proyecto CECI es sostenible mientras los involucrados cumplan con los compromisos y asignen los recursos acordados. Para favorecer esta sostenibilidad, sería necesario la construcción de una red de colaboradores y de alianzas, que le permitiría la integración de redes regionales locales, faciliten el acceso a recursos y permitan ampliar sus servicios.</p>
<p><b>3. ¿En qué medida el diseño del proyecto permite la cobertura de la población objetivo?</b></p>	<p>El proyecto alcanza a la población objetivo mediante operadores: gobiernos locales, comunidades, estudiantes y poblaciones específicas (adultos mayores, personas con discapacidad). Un 78% de operadores se ubican en los niveles medios, bajo y muy bajo, según clasificación hecha por el IDS del 2013. Se concentran en la GAM pero también cubren poblaciones rurales.</p>	<p>El diseño del Proyecto y la amplia gama de operadores permitió dar cobertura a la población meta, personas vulnerables ante la brecha digital: adultas mayores o con discapacidad, comunidades del área urbana, como rural.</p>
<p><b>4. ¿En qué medida los procesos ejecutados son pertinentes (a la problemática y contexto) y eficaces para el logro de los objetivos y resultados propuestos?</b></p>	<p>Los diferentes operadores manifiestan que son los adecuados para lograr los objetivos operativos para los cuales fueron elaborados. A la fecha los procesos son operativos, con una visión sistémica integral de la gestión de los objetivos, procesos, procedimientos y resultados del proyecto, careciendo de un enfoque estratégico</p>	<p>Los procesos actuales son pertinentes para los aspectos operativos de la gestión, pero no para los estratégicos.</p>
<p><b>5. ¿En qué medida el diseño del proyecto es eficaz en función del objetivo propuesto y en relación con su contexto?</b></p>	<p>Hay una relación de eficacia que se ajusta a las necesidades y en relación con los 5 operadores. El proyecto, es eficaz en función de los tipos de operadores que participan, por las características de cada uno y por su especialización para atender una población específica. La apertura de nuevos CECI actualmente adolece de una valoración del posible impacto que se espera lograr en los</p>	<p>Para la población beneficiaria y operadores el programa CECI es eficaz pues brinda los servicios y productos esperados</p>

Pregunta de evaluación	Hallazgos	Conclusiones
	lugares y personas con mayores problemas para integrarse a la cibernsiedad y golpeados fuertemente por la brecha digital.	
<b>6. ¿En qué medida el proyecto ofrece bienes y servicios de calidad a la población?</b>	<p>Se muestra un alto grado de satisfacción con la calidad de los servicios. Se identifican áreas débiles como la velocidad de Internet en las bibliotecas y un 65% de los beneficiarios manifiestan su deseo de la continuidad de las capacitaciones. A nivel de todo el proyecto no se cuenta con un estudio de necesidades de los usuarios de los CECI, que identifique y concrete acciones que se deben integrar a la plataforma de servicios.</p> <p>El proyecto CECI priva de un objetivo de servicios de impacto que permita su medición de efectos a mediano plazo e impacto a futuro en términos de servicios que ofrece a su población meta.</p>	La percepción de los beneficiarios es que el servicio es de calidad y los operadores más destacados son las categorías de operadores Bibliotecas y Otros. Existe una carencia de estudio de necesidades, y objetivo de impacto medible.
<b>7. ¿Cuáles son los resultados (a nivel de productos) percibidos por la población beneficiaria y los operadores, dada su vinculación con el proyecto CECI?</b>	<p>En términos de resultados, se logra identificar como producto personas capacitadas, diseños y materiales didácticos de los cursos de capacitación y personas usuarias de servicios de conectividad.</p> <p>La capacitación es uno de los productos que se valora positivamente y se manifiesta la aspiración de ampliarla, pero en términos de satisfacer una mayor especialización.</p>	Los resultados percibidos por la población beneficiaria son el uso de equipos de cómputo, servicios de conectividad y las capacitaciones que brinda el CECI que son valorados como una oportunidad recibida para mejorar su condición de vida.
<b>8. ¿Cuáles aspectos a nivel de diseño, proceso y producto debe contemplar o mejorar el Proyecto CECI (a nivel de operadores y áreas de MICITT) para fortalecer su sostenibilidad?</b>	El marco estratégico se encuentra desactualizado en relación con objetivos, metas, acciones, actividades y resultados, ya que existe una carencia de procedimientos estratégicos, más allá de los operativos desarrollados a la fecha para la gestión del proyecto, con procedimientos de evaluación de la sostenibilidad para la admisibilidad del operador y cogestor para la instalación de un CECI.	El diseño del Proyecto se ha concentrado en brindar servicios de conectividad, facilitar equipos de cómputo y capacitaciones, establecer los procesos de la gestión operativa necesaria y una variedad de productos limitada por los pocos recursos con que se cuenta.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se brindan las recomendaciones para el Programa CECI las cuales se desprenden del análisis realizado y se fundamentan en las conclusiones a las que llega el equipo evaluador. Se plantean cinco recomendaciones de orden estratégico, las cuales se operativizan en acciones con una nivel de concreción mayor. A continuación se presentan las recomendaciones generales y en el cuerpo del documento se encontrarán el detalle de las mismas.



#### Abordaje de objetivo 4: Propuesta de los procesos para el proyecto CECI

En concordancia con la expectativa de operación de un “CECI modelo”, según anexo 1 de las TdR (MICITT, 2017, p.22), se definen las características necesarias para un centro en función de una organización por “procesos”; agrupadas por temáticas o categorías: la infraestructura y soporte, gestión de CECI, capacitación y seguimiento. Se plantea un modelo que permita alcanzar la sostenibilidad, según el criterio de accesibilidad y que considera: ubicación geográfica y las condiciones de conectividad, interactividad, acción social y financieras del operador.

La propuesta de un modelo de gestión operativa y estratégica está basada en la transformación del Proyecto a un Programa CECI que fue integrado a la estructura orgánico-funcional del MICITT a partir del año 2017:

Ilustración 1

## MODELO DE GESTION POR PROYECTOS SECUENCIA DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de modelo descrita en la Ilustración 1 procura brindar respuestas a situaciones en condiciones diversas, así como maximizar las capacidades y permitir la coordinación de recursos internos y externos a la organización. También busca la mejora de la comunicación interna y el apoyo a la visión de conjunto, favoreciendo el aprendizaje de las lecciones anteriores y aportando una visión auténtica de la capacidad de respuesta de la organización. Por último, permite identificar riesgos de forma temprana y ayuda al aseguramiento de la calidad del servicio que se brinda.

En la siguiente tabla se describen las acciones o actividades metodológicas claves propuestas por el Equipo Evaluador para la ejecución de la gestión operativa o estratégica en la etapa de transición a un programa institucionalizado y posteriormente implementar estos procesos en nuevos proyectos específicos pero enfocados en atender a grupos de personas vulnerables de ser afectados por la brecha digital.



**Tabla 4: Actividades según procesos de las etapas de gestión operativa y estratégica del Programa CECI.**

<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>
<b>1. Proceso de Inicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineación estratégica.</li> <li>- Evaluación de los objetivos estratégicos del Programa CECI.</li> <li>- Alcances y limitaciones del Programa CECI.</li> <li>- Priorización de líneas de actuación según la estrategia nacional.</li> </ul>
<b>2. Proceso de Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la problemática y necesidades de la comunidad.</li> <li>- Formulación de las posibles propuestas de Proyectos (alcances y objetivos específicos, etc.).</li> <li>- Selección y priorización de los Proyectos.</li> <li>- Evaluación de riesgos.</li> </ul>
<b>3. Proceso de Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los actores que intervendrán, operadores, cogestores, u otras instituciones y organizaciones.</li> <li>- Ubicación y cuantificación de los recursos y servicios requeridos para el Proyecto (económico y no económico).</li> <li>- Estudio de demanda, estudio técnico, estudio jurídico, si aplican.</li> <li>- Planes detallados de Acción.</li> </ul>
<b>4. Proceso de Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de las actividades definidas en los planes detallados del Proyecto, según las responsabilidades de cada actor y el horizonte de tiempo pronosticado.</li> <li>- Planes de trabajo por operador.</li> <li>- Comunicación y difusión del Proyecto.</li> <li>- Coordinación de actividades.</li> <li>- Inicio de control de los indicadores de gestión.</li> <li>- Reportes de avance.</li> </ul>
<b>5. Proceso de Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y control de indicadores de gestión.</li> <li>- Esta etapa es paralela durante los procesos de ejecución.</li> </ul>
<b>6. Proceso de Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de informes</li> <li>- Evaluación de resultados</li> <li>- Evaluación de brecha</li> <li>- Lecciones aprendidas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, es importante señalar, que los proyectos estén alineados a los objetivos estratégicos del Programa CECI, con la finalidad de favorecer el desarrollo de habilidades informacionales y la interacción en la cibersociedad (desarrollo de habilidades para una vida tecnológica). Esto contribuiría a impulsar la ampliación de los servicios ofertados por los CECI en las comunidades donde se ubican.