

Evaluación del Proyecto Centros Comunitarios Inteligentes (CECI)



12 de Marzo 2018

Contexto de la Evaluación

- ▶ Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018.
- ▶ Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE)

Programa Centros Comunitarios Inteligentes (CECI), implementado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).

Finalidad

Valorar los procesos de gestión para el fortalecimiento de su sostenibilidad

A partir del análisis y estudio de su funcionamiento según el **operador** que lo administre, así como su **ubicación y la estructura sostenible** visualizada para la mejora continua del mismo a nivel nacional.



Problemática:

Uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, nace el Proyecto CECI surge en el año 2006

No todos los sectores de la sociedad costarricense tienen las mismas posibilidades de acceso a dichas tecnologías

Necesidad de desarrollo de las capacidades necesarias para un uso pertinente de las mismas (Brecha digital).

Brecha digital se conceptualiza más allá de tener o no acceso al uso de tecnologías de las comunicaciones, ampliando su acepción a un enfoque multidimensional como la señala la UNESCO que involucra aristas tales como: “recursos tecnológicos, la geográfica, la edad, el sexo, la lengua, el empleo, y la integridad física” (PROSIC, 2017, p.208).



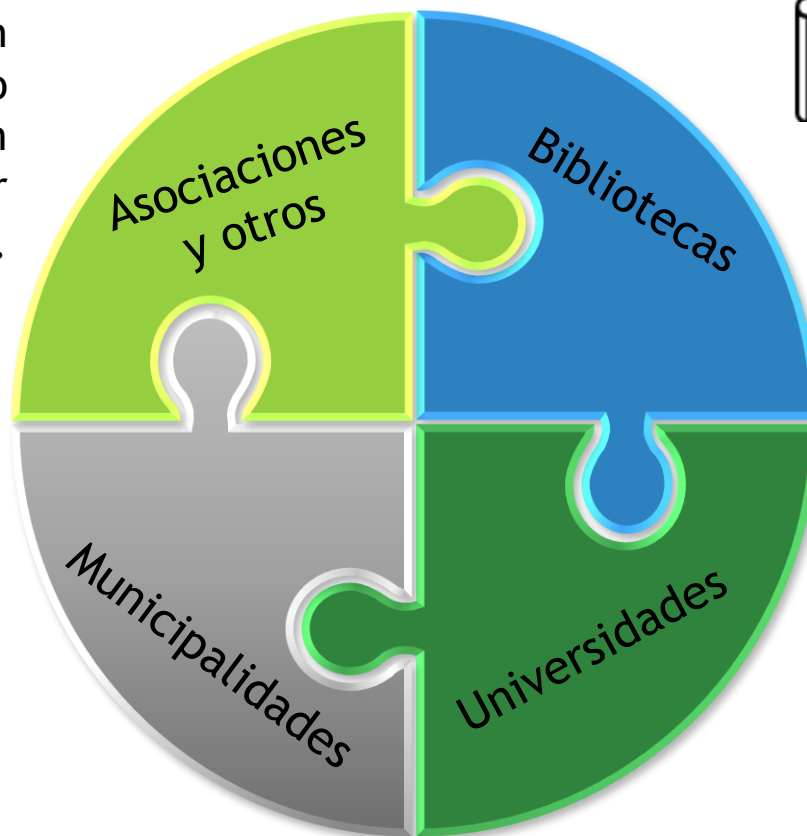
Tipos de operación a nivel administrativo:



Las asociaciones un administrador o voluntariado, realizan convenios para impartir capacitaciones.



Mismo administrador de la biblioteca
Brinda capacitaciones.



Municipalidad, contrata una persona que administre y hacer convenios con universidades para brindar capacitación a los centros de su cantón.



UNED y UTN administración de los mismos
Estudiantes de TCU para impartir cursos de computación a la comunidad.

Diseño y proceso de la evaluación

Objeto de evaluación:

El objeto de evaluación es el Programa CECI, en su implementación en el periodo 2015-2016.

Objetivo General de la evaluación:

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

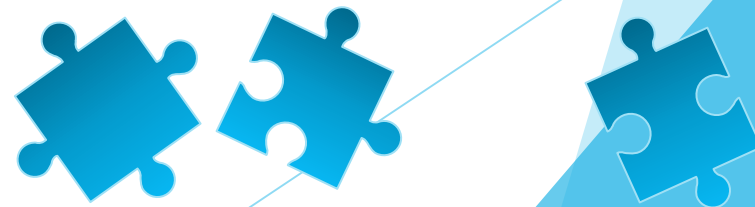


Objetivos Específicos de la evaluación:

- ✚ Valorar los diversos tipos de **gestión operativa** de los CECI (de cada centro) en relación a su sostenibilidad.
- ✚ Valorar la **gestión estratégica y operativa** del MICITT involucrado con el proyecto CECI.
- ✚ Elaborar las **recomendaciones necesarias** para el fortalecimiento de la sostenibilidad del proyecto CECI.
- ✚ Realizar **una propuesta de los procesos** para el Programa CECI tomando en consideración las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, que facilite el logro del objetivo y resultados del proyecto

Criterios de la evaluación:

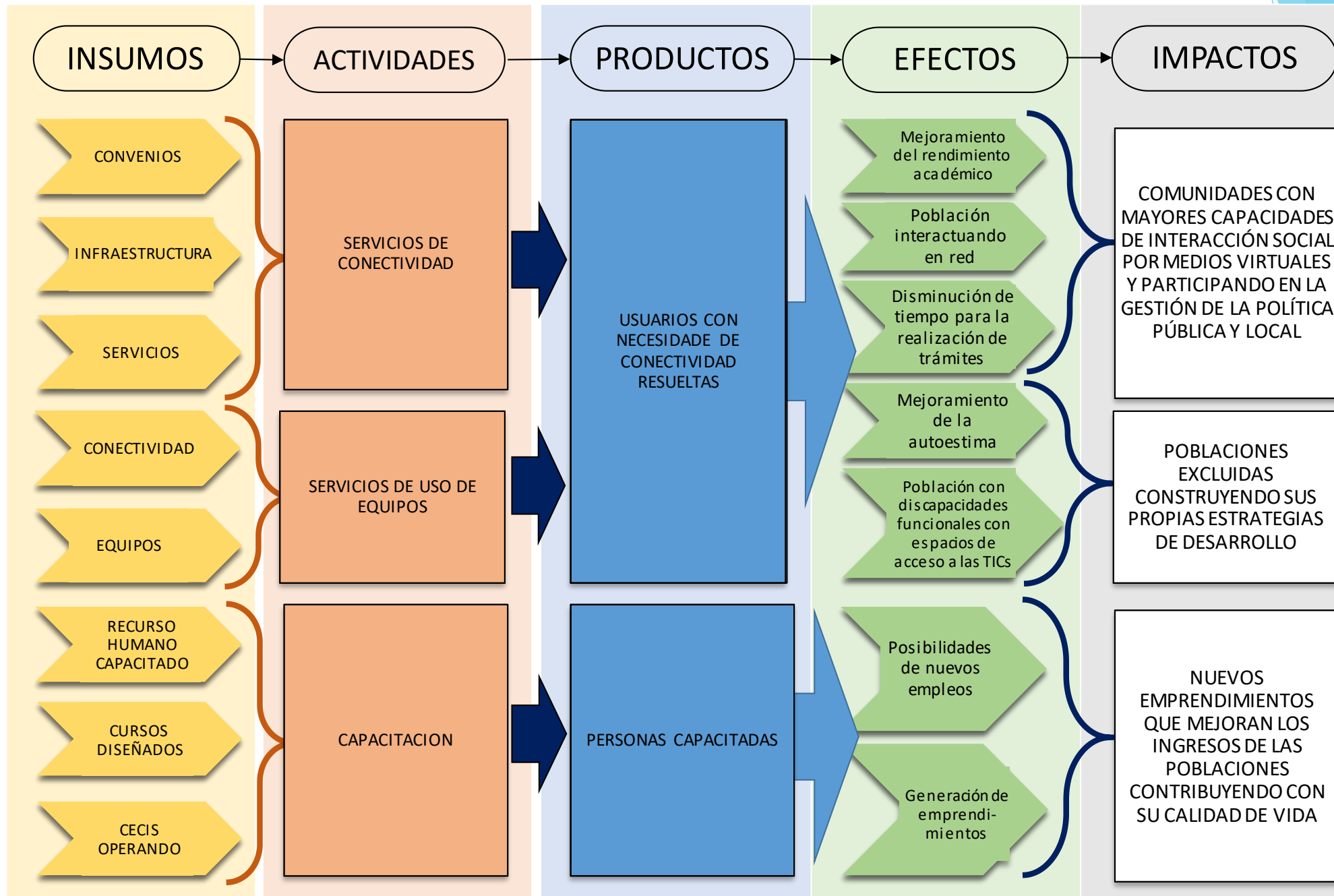
Pertinencia, Calidad, Eficacia y Sostenibilidad



Metodología

- ▶ **Matriz** elaborada por el equipo evaluador del proyecto
- ▶ **Encuadre socio-histórico**, (características propias de la población evaluación de la gestión de los CECI según el operador, ubicación y la estructura)
- ▶ **Taller participativo**
- ▶ **Revisión documental**
- ▶ **Encuesta electrónica a operadores:** 35 de 153 operadores activos en el periodo de evaluación (enero 2015-diciembre 2016).
- ▶ **Encuesta electrónica a beneficiarios:** Se invitó a 6223 personas usuarias y respondieron 407.
- ▶ **Entrevistas a profundidad:** Aplicada a la muestra de CECI.
- ▶ **Valoración in situ:** Aplicada a la muestra de CECI.

Cadena de resultados:



Selección de la población:

- ▶ **198 CECI** Términos de referencia
 - ▶ **174 CECI** acorde a lo detallado en el documento CECIs 2015-2016
 - ▶ **157 CECI** con real operación del 2015-2016 que continúan en la actualidad.

Muestra Definida

- ▶ **65 CECI** equivalente al 40% de la población, con un error del 9,58% y un nivel de confianza del 95%.

Muestra Lograda

- ▶ **82 CECI** (63 entrevistas y 19 encuestas en línea), para un grado de confianza del 99%, con un error de 7,50%, ya que se alcanza entrevistar a más de un **52%** de la población universo.



Hallazgo 1

1. ¿En qué medida el proyecto cuenta con el personal para operar de forma sostenible?

Tabla 26 **Porcentaje de CECI que cuentan con personal suficiente**, con el perfil (aptitud) y el conocimiento sobre los objetivos, actividades, resultados y funciones para la ejecución adecuada del Proyecto.



Asociaciones	35%	65%
Bibliotecas	38,8%	61,2%
Municipalidades	71%	29%
Otros	71,4%	28,6%
Universidades	47,3%	52,7%

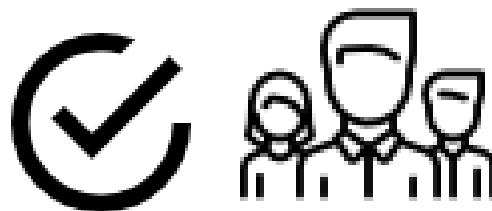
Tabla 27 **Porcentaje de encargados que tienen claridad sobre los procedimientos** y las funciones señaladas administradores de los CECI por el MICITT para el funcionamiento adecuado de los centros.



Operador	Si	No
Asociaciones	50%	50%
Bibliotecas	100%	0%
Municipalidades	100%	0%
Otros	71,4%	28,6%
Universidades	84%	16%

Conclusión pregunta 1:

- ▶ En términos generales se cuenta con el personal para atender las funciones de operación básica de apertura y cierre del CECI.
- ▶ Los operadores con personal más capacitado y estable, manifiestan claridad de los procesos de operación.
- ▶ El proyecto **genera motivación** a las personas que brindan el servicio (98%)
- ▶ No cuentan con el recurso humano necesario para desarrollar los procesos de capacitación.
- ▶ La cantidad de personas que colaboran en la categoría de Asociaciones es proporcional a las horas de atención al público.



Hallazgo 2

2. ¿En qué medida el proyecto cuenta con los recursos para ofrecer de forma sostenible sus servicios?

Tabla 30 Porcentaje de CECI que cuentan con los recursos financieros y administrativos para continuar con su operación.



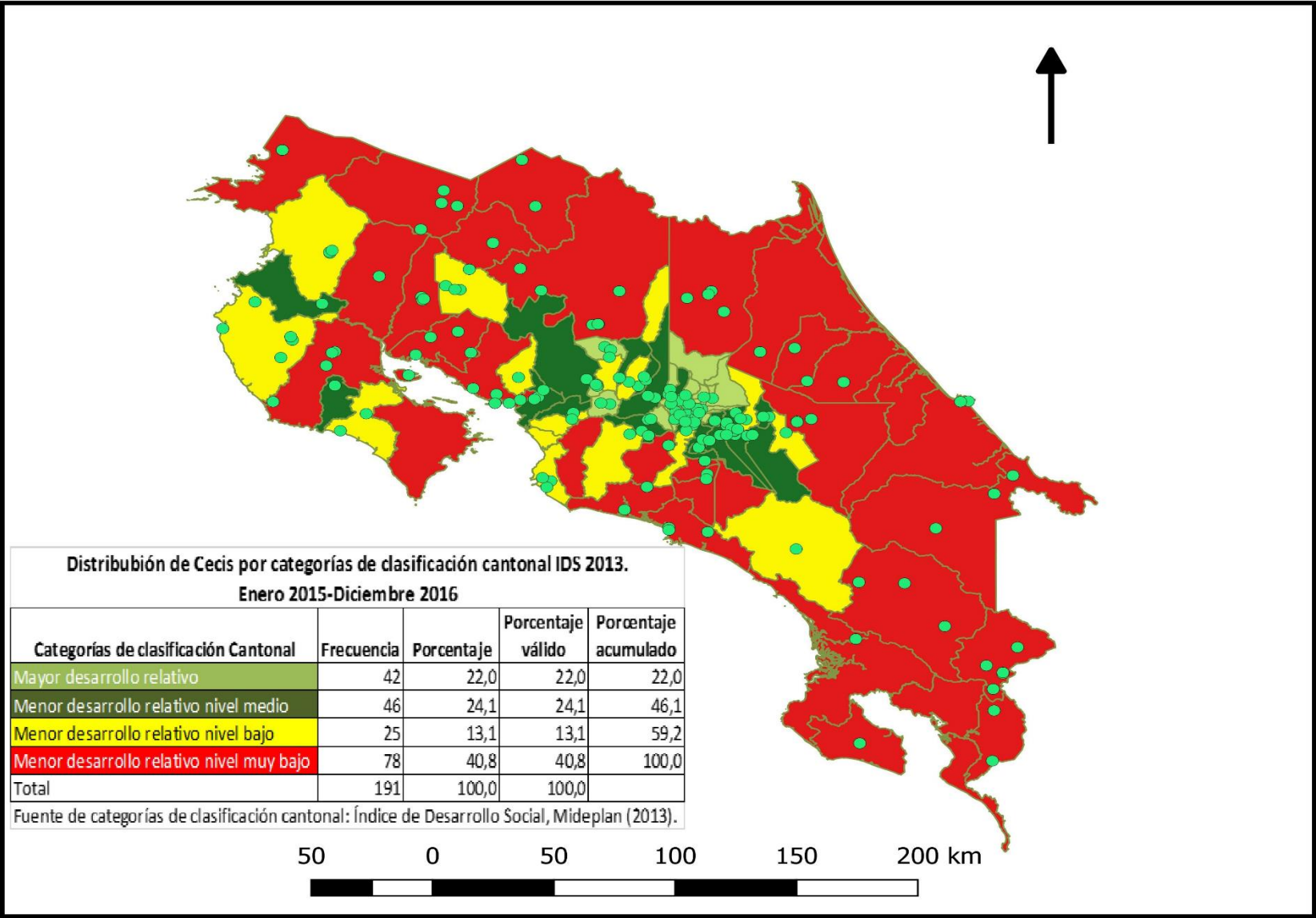
Asociaciones	70%	30%
Bibliotecas	55,6%	44,4%
Municipalidades	71,43%	28,57%
Otros	85%	15%
Universidades	88%	12%

Tabla 31 Porcentaje de CECI cuya infraestructura y ubicación geográfica es la idónea para ofrecer el servicio.



Beneficiarios se encuentran satisfechos con la Ubicación del CECI

Distribución de CECI por ubicación territorial según clasificación cantonal del IDS 2013



Conclusión pregunta 2:

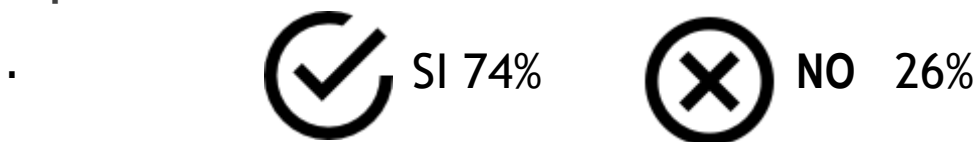
- ▶ En términos generales, el Programa CECI se caracteriza por la **suma cooperativa** de recursos entre los operadores y el MICITT.
- ▶ La mayoría de los **operadores financian el CECI con su presupuesto ordinario** y de mantenerse esa condición es sostenible la operación.
- ▶ Bibliotecas su presupuesto es uno de los más bajo del gobierno central.
- ▶ Los presupuestos más irregulares corresponden a los operadores de la categoría “Asociaciones” y particularmente porque no cubre el pago de salarios.
- ▶ Beneficiarios se encuentran satisfechos con la ubicación del CECI



Hallazgo 3

3. ¿En qué medida el diseño del proyecto permite la cobertura de la población objetivo?

Tabla 32 Porcentaje de CECI que atienden a la población esperada



Asociaciones	85%	15%
Bibliotecas	94%	6%
Municipalidades	100%	0%
Otros	80%	20%
Universidades	15%	85%

PERFIL DEL USUARIO



Edades entre los 19 a los 45 años, pero también se recibieron respuesta de menores de edad y adultos mayores.

Conclusión pregunta 3:

- ▶ El diseño del proceso ha permitido la cobertura de la población objetivo, de los 5 operadores evaluados, **4 de ellos se han dedicado a brindar sus servicios a la población esperada**, satisfaciendo las necesidades y cumpliendo con los objetivos propuestos del proyecto.
- ▶ Las bibliotecas presentan un gran potencial para abarcar a una amplia gama de **beneficiarios** (basada en servicios de información, posee una infraestructura y experiencia de trabajo en red), ha brindado el mayor número de capacitación.
- ▶ Municipalidades ofertó menos cursos y universidades solo atienden a sus estudiantes.
- ▶ En el sondeo a beneficiarios manifiestan que se encuentran satisfechos con los **servicios**, que además permite cubrir las necesidades de **equipo de cómputo, acceso a Internet y capacitaciones** en el uso de herramienta ofimáticas, metas específicas del proyecto.



Hallazgo 4

4. ¿En qué medida los procesos ejecutados son pertinentes y eficaces para el logro de los objetivos y resultados propuestos?

- ▶ Porcentaje de administradores que considera los procesos implementados en el CECI adecuados a las particulares condiciones del contexto en que operan.



SI 83,48%



NO 16,52%

Operador	Sí	No
Asociaciones	65%	35%
Bibliotecas	89%	11%
Municipalidades	100%	0%
Otros	71,4%	28,6%
Universidades	92%	8%

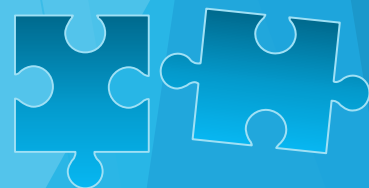
La totalidad de los procesos llevados a cabo por los CECI utilizan los procedimientos establecidos por el MICITT y producto de la capacitaciones recibidas.

Sin embargo, se manifiesta la preocupación por el cambio de personas que prestan sus servicios.

Dicha rotación significa que se requiere de capacitación periódica para su actualización y formación (gestión).

Conclusión pregunta 4:

- ▶ Los operadores manifiestan que son los adecuados para lograr los objetivos operativos para los cuales fueron elaborados.
- ▶ Se concluyen que los procesos desarrollados a la fecha son operativos y no integran una visión sistémica integral de la gestión y resultados del programa, careciendo de un enfoque estratégico.
- ▶ Se denota una ausencia de procedimientos y procesos enfocados a establecer las características de sostenibilidad para nuevos operadores y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de programa.



Hallazgo 5

5. ¿En qué medida el diseño del proyecto es eficaz en función del objetivo propuesto y en relación a su contexto?

Tabla 36. Porcentaje de CECI donde el objetivo actual del Proyecto se ajusta a la problemática del contexto.



Operador	SÍ	NO
Asociaciones	90%	10
Bibliotecas	100%	0%
Municipalidades	100%	0%
Otros	85%	15%
Universidades	100%	0%

Tabla 37: Porcentaje de efectividad en la coordinación general del Proyecto con las organizaciones o entes con los que interactúa

BUENA	77,22%
REGULAR	16,48%
MALA	2,88%
SIN COORDINACIÓN	3,42%

Operador	Buena	Regular	Mala	Sin Coordinación
Asociaciones	60%	30%	0%	10%
Bibliotecas	89%	11%	0%	0%
Municipalidades	85,7%	14,3%	0%	0%
Otros	71,4%	7,1%	14,4%	7,1%
Universidad	80%	20%	0%	0%

Conclusión pregunta 5:

- ▶ Efectivamente aporta a la reducción de la brecha digital en la poblaciones más vulnerables según IDS 2013.
- ▶ **El Programa será eficaz en función de los tipos de operadores que participan** y por las características propias de cada uno, así como por su especialización para atender una población específica meta.
- ▶ Para cubrir las metas propuestas de Programa CECI se deben **enfocar en la ampliación de operadores en las poblaciones más vulnerables** de la brecha digital que tiene rostro de mujer, disparidad de acceso por región, así como condición económica y educativa.



Hallazgo 6

6. ¿En qué medida el proyecto ofrece bienes y servicios de calidad a la población?

Tabla 40: Porcentaje de CECI que cumplen con los objetivos del Proyecto

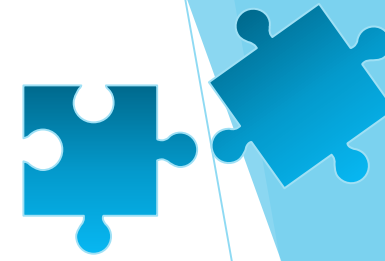
Operador	Sí	No
Asociaciones	55%	45%
Bibliotecas	80%	20%
Municipalidades	100%	0
Otros	90%	10%
Universidades	95%	5%

Tabla 41: Porcentaje de CECI donde los bienes y servicios ofrecidos se ajustan a las necesidades de la población beneficiaria.

 SI 90,6%  NO 9,4%

Operador	Sí	No
Asociaciones	80%	20%
Bibliotecas	95%	5%
Municipalidades	100%	0
Otros	78%	22%
Universidades	100%	0

Conclusión pregunta 6:



- ▶ El sondeo a beneficiarios muestra un alto grado de satisfacción con la calidad de los servicios prestados.
- ▶ Se identifican áreas de mejora como la velocidad de Internet en las bibliotecas y en un 65% manifiestan su deseo de la continuidad de las capacitaciones.
- ▶ Los elementos de infraestructura, atención a público y mobiliario son ponderados con calificaciones altas. Se identifica la necesidad de hacer esfuerzos por lograr que la infraestructura cumpla con la Ley 7600.



Hallazgo 7

7. ¿Cuáles son los resultados percibidos por la población beneficiaria y los operadores dada su vinculación con el Programa CECI?

Tabla 40. Resultados y/o beneficios para los operadores a partir de la vinculación

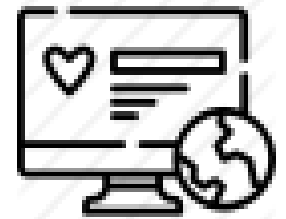
Operadores	1 Proyección a la comunidad	2 Atender necesidades de la comunidad	3 Alianzas estratégicas
Asociaciones	2	1	3
Bibliotecas	2	1	-
Municipalidades	1	2	-
Otros	1	3	2
Universidades	1	2	-

Impactos no visibles
para los operadores

Conclusión pregunta 7:



- ▶ En términos de resultado, según la teoría de la intervención desarrollada a través de esta evaluación, se identifican:
 - ▶ Personas capacitadas
 - ▶ Diseños y materiales didácticos de los cursos de capacitación
 - ▶ Personas usuarias de servicios de conectividad.
- ▶ Desde el cumplimiento de la metas se han realizado acciones para:
 - ▶ Reducir la brecha digital, o el distanciamiento entre quienes tienen y quienes no tienen acceso a las TIC.
 - ▶ Impulsar el uso de las TIC como herramienta para diversificar el conocimiento y la educación.
 - ▶ Aprovechar racionalmente los recursos informáticos, tecnológicos y humanos asociados con las TIC.



Hallazgo 8

8. ¿Cuáles aspectos a nivel de diseño, procesos y producto debe contemplar o mejorar el Programa CECI para fortalecer su sostenibilidad?

Tabla 44. Orden de prioridad de las acciones que realiza cada operador para favorecer la sostenibilidad financiera de las actividades



Operador	1 Recursos del operador	2 Alianzas con otras instituciones	3 Cuota por servicio
Asociaciones	1	-	2
Bibliotecas	1	-	-
Municipalidades	1	2	-
Otros	1	2	3
Universidades	1	2	3

Tabla 45. Orden de prioridad sobre las mejoras de infraestructura del local para fortalecer la sostenibilidad de la intervención.

Operador	Cumplir Ley 7600	Ventilación e iluminación	Ampliar el espacio
Asociaciones	2	3	1
Bibliotecas	-	1	2
Municipalidades	ND	ND	ND
Otros	3	2	1
Universidades	1	3	2

Fuente: Informe por operador, 2017
 Nota: Los datos son brindados en grado de importancia

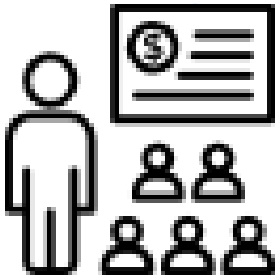
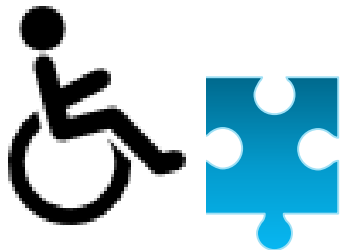


Tabla 46. Orden de prioridad de los procesos que deberían ser modificados y agregados para fortalecer la sostenibilidad según operadores.

Operador	Aumentar el personal	Aligerar procesos	Financiamiento
Asociaciones	1	0	2
Bibliotecas	1	2	0
Municipalidades	1	0	0
Otros	1	0	0
Universidades	1	3	2

Fuente: Informe por operador, 2017
 Nota: Los datos son brindados en grado de importancia

Conclusión pregunta 8:

- ▶ **ELEMENTOS ESTRATEGICOS:** El primero la interactividad tecnológica que incluye toda la infraestructura y el segundo, la interacción social que son los servicios que prestan los CECI a sus comunidades y ciudadanos.
- ▶ Tres **componentes claves** para la sostenibilidad de los CECI:

1. La dotación permanente de la **infraestructura de los CECI** y la renovación de equipo con base a una política periódica de remplazo de equipo.

2. La articulación de **trabajo colaborativo** entre operadores a nivel regional y con la población beneficiaria (cohesión social)



3. **Apropiación de los cogestores**, que contribuya al sentido de pertenencia, identidad y pertinencia del proyecto por parte de los operadores y beneficiarios, para la ampliación de servicios y atención de necesidades concretas en función de los objetivos del operador.



Recomendaciones

El siguiente grupo de recomendaciones es producto de una reflexión y los hallazgos arrojados por la evaluación, así como las conclusiones a las que llegó el Equipo Evaluador.

1. Mejorar la estructura **comunicación y organización** de los operadores.
2. Valorar el cambio de nomenclatura de operador a **cogestor** del Centro Comunitario Inteligente para la apropiación CECI

El detalle de las recomendaciones se agrupan en 5 categorías.

1. Definición del Marco Estratégico del Programa CECI
2. Mejoras en la operación del Programa CECI
3. Establecimiento de alianzas para los procesos de capacitación
4. Conformación de redes de colaboración y trabajo conjunto
5. Realización de mejoras en infraestructura y recursos de los CECI

PRIORIZACION

ALTA

MEDIA

BAJA

1. Definición del Marco Estratégico del Programa CECI



- | |
|--|
| a. Reconceptualizar el marco estratégico del Programa CECI. |
| b. Definir un objetivo de impacto para los servicios que ofrece los CECI para la población beneficiaria |
| c. Elaborar nuevos procedimientos de gestión más estratégicos. |
| d. Revisar y actualizar los procedimientos existentes. |
| e. Elaborar una capacitación sobre los procedimientos para el personal de todos los operadores. |
| f. Revisar periódicamente los procedimientos y para mejorarlos continuamente. |
| g. Determinar los indicadores de gestión a nivel de procesos. |
| h. Desarrollar un Plan Estratégico del Programa CECI . |

2. Mejoras en la operación del Programa CECI



- | |
|---|
| a. Elaborar un plan de mejora de la plataforma tecnológica del Programa CECI. |
| b. Sistematizar y socializar las buenas prácticas implementadas por algunos operadores. |
| c. Realizar procesos de devolución, realimentación y validación de los resultados de las experiencias de evaluación. |
| d. Continuar basando la relación con sus operadores o cogestores en un plan de trabajo periódico de común acuerdo. |

3. Establecimiento de alianzas para los procesos de capacitación

- | |
|---|
| a. Enfocar las capacitaciones en el desarrollo de habilidades en el uso y el manejo de información para la integración de los costarricenses a la cibersociedad. |
| b. Definir el marco de referencia para establecer alianzas . |
| c. Desarrollar un instrumento de verificación de habilidades blandas. |
| d. Formar al equipo de funcionarios del Programa CECI, en estrategias de integración de cogestores. |
| e. Programar capacitaciones en trabajo colaborativo en red . |
| f. Conformar comunidades virtuales de operadores y beneficiarios. |

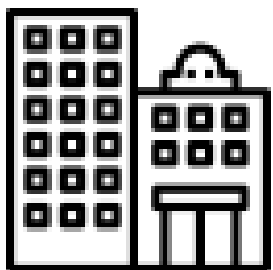


4. Conformación de redes de colaboración y trabajo conjunto

- | |
|---|
| a. Establecer redes estratégicas de colaboradores territoriales . |
| b. Realizar acciones afirmativas para que las comunidades con problema de conectividad. |
| c. Valorar la implementación de laboratorios tipo FAB-LAB . |
| d. Ampliar la cobertura en función de nuevas categorías de operadores. |
| e. Para la apertura de nuevos CECI, realizar una valoración del posible impacto que se espera concentrar en los lugares y las poblaciones beneficiadas. |
| f. Elaborar y aplicar una herramienta que permita valorar posibles características de la gestión de los nuevos operadores. |
| g. Desarrollar estrategias de empoderamiento de los cogestores u operadores. |



5. Realización de mejoras en infraestructura y recursos de los CECI



- | |
|---|
| a. Estudiar y valorar el establecimiento de algún tipo de fondos concursables tanto públicos o mixtos para el desarrollo de proyectos nuevos. |
| b. Establecer herramientas de control de los recursos con los que cuenta cada CECI. |
| c. Establecer una lógica de operación , que permita una comunicación fluida con los operadores y cogestores. |
| d. Ejecutar las acciones con un perfil en una red social de todos los operadores de CECI y el MICITT. |
| e. Realizar un estudio de necesidades de los usuarios de los CECI. |
| f. Fomentar iniciativas de motivación a la población beneficiada. |
| g. Desarrollar una política y lineamientos que permita dar permanencia a la dotación de la infraestructura de los CECI y la renovación periódica. |
| h. Desarrollar un protocolo que permita cumplir con la Ley 7600 . |

Recomendaciones sobre la propuesta del modelo de gestión de proceso para el Programa CECI

- ▶ El modelo más adecuado para el Programa CECI es la gestión por proyectos
- ▶ Atienden las particularidades de los operadores y se potencia resultados a alcanzar.
- ▶ Sus características:
 - ▶ posibilidad de dar respuestas rápidas a condiciones cambiantes en situaciones diversas
 - ▶ maximizar las capacidades
 - ▶ permite la coordinación de recursos internos y externos a la organización,
 - ▶ mejora la comunicación interna y oportuna
 - ▶ apoya la visión de conjunto
 - ▶ permite aprender de las lecciones pasadas
 - ▶ aporta una visión auténtica de la capacidad de respuesta de la organización
 - ▶ permite identificar riesgos y problemas de forma temprana, y ayuda al aseguramiento de la calidad.

SECUENCIA DE PROCESOS



- Identificación de la problemática y necesidades de la comunidad.
- Formulación de las posibles propuestas de proyectos
- Selección y priorización de los proyectos.
- Evaluación de Riesgos



Alineación estratégica.

- Evaluación y ajuste de los objetivos estratégicos del Programa CECI.
- Alcances y limitaciones del Programa CECI.
- Priorización de líneas de actuación según la estrategia nacional



- Monitoreo y control de indicadores de gestión.
- Esta etapa es paralela durante los procesos de ejecución.



- Identificación de los actores que intervendrán, operadores, cogestores, u otras instituciones y organizaciones.
- Ubicación y cuantificación de los recursos y servicios requeridos para el proyecto (económico y no económico).
- Estudio de demanda, estudio técnico, estudio jurídico, si aplican.
- Planes detallados de Acción



- Entrega de informes
- Evaluación de resultados
- Evaluación de brecha
- Lecciones aprendidas



- Realización de los planes detallados del proyecto, según las responsabilidades y el horizonte de tiempo pronosticado.
- Planes de trabajo por operador.
- Comunicación y difusión del proyecto.
- Coordinación de actividades.
- Inicio de control de los indicadores de gestión.
- Reportes de avance.



¡Muchas gracias!

