

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN
PROVENIENTE DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE LA
AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL JAPÓN EN LA DIRECCIÓN
DE ASUNTOS INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA.**

**MARÍA GABRIELA PÁRRAGA ESPINOZA
MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ VARELA**

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

HEREDIA

Agosto

2023

DEDICATORIA

A Daniel, mi escucha y apoyo incondicional, quien ha sido una increíble fuente de motivación y confianza, y quien, sin su humor, perspectivas frescas y soporte durante todo el proceso, este logro no hubiera sido posible.

A mi madre, padre y hermanos, quienes siempre han confiado en mí y en todo lo que me he propuesto, y a quienes debo haber aprendido a intentar alcanzar desde el corazón y con el más dedicado esfuerzo todas mis metas.

A mi compañera, María José, por compartir cada paso de esta experiencia tan enriquecedora. No puedo imaginar una mejor persona con quien haber emprendido en esta meta académica y profesional.

Finalmente, a Toto y Pipo, quienes han sido fieles compañeros durante todas las largas tardes de trabajo.

María Gabriela Párraga Espinoza

A mi familia, quienes han estado presentes en los momentos más importantes de mi vida, brindando su apoyo incondicional en todos los proyectos que he emprendido.

A mi compañera, María Gabriela, quien ha sido colega y amiga durante este proceso de aprendizaje conjunto y cuya confianza agradezco profundamente.

A los amigos y personas maravillosas que han acompañado mi camino formativo y han dejado huella en este.

A los que ya no están pero siguen presentes de algún modo.

María José Sánchez Varela

**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN PROVENIENTE DEL
PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL
JAPÓN EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES Y
COOPERACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA**

Proyecto de graduación en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la
Cooperación Internacional

Postulantes

MARÍA GABRIELA PÁRRAGA ESPINOZA
MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ VARELA

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



M.Sc. Randall Arce Alvarado,
Representante de la Decana,
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Jessica Vargas Madrigal,
Representante Unidad Académica,
Escuela de Relaciones Internacionales



M.Sc. María Fernanda García Carillo,
Directora de proyecto



M.Sc. Sergio Salazar Arguedas,
Lector



María Gabriela Párraga Espinoza,
Sustentante



María José Sánchez Varela,
Sustentante



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de graduación se orientó con el fin de generar una estrategia para fortalecer la gestión interna del Ministerio de Educación Pública (MEP) sobre el Programa de Voluntarios en el marco de la cooperación recibida desde la Agencia de Cooperación del Japón (JICA). Dicha estrategia fue desarrollada con el propósito de responder al reducido aprovechamiento de la oferta de cooperación proveniente de Japón, resaltando aspectos de mejora en el proceso de gestión, desde la solicitud de voluntarios, hasta la evaluación del proyecto. Lo anterior, con el fin de aumentar la participación de los centros educativos pertenecientes al MEP en el Programa y potenciar su gestión.

El objetivo general del presente trabajo radica en diseñar una estrategia de gestión interna para la DAIC del MEP con respecto al Programa de Voluntarios de JICA. Asimismo, se establecieron cuatro objetivos específicos que delimitan la investigación: a) Identificar los procedimientos empleados actualmente para la ejecución y gestión del Programa; b) Examinar las fortalezas y debilidades de la gestión del Programa en las etapas respectivas del proceso; c) Proponer las acciones, plazos, procedimientos y objetivos operacionales que constituyan una estrategia para la gestión de cooperación provenientes del Programa; y d) Establecer los beneficios de la implementación de una estrategia para la gestión de flujos de cooperación provenientes del Programa.

La estrategia desarrollada con base en la recolección, sistematización y análisis de la información primaria y secundaria sobre la gestión interna del Programa se orienta en tres ejes clave: a) difusión interna desde el MEP, b) eficacia de la gestión del Programa a nivel MEP y desde los centros educativos que solicitan voluntarios, y, c) sostenibilidad de resultados obtenidos a través del Programa.

La estrategia incluye productos elaborados para facilitar la gestión, tales como documentos de centralización de información, guías para el llenado de formularios de cooperación para la solicitud de voluntarios desde los centros educativos y para el establecimiento de objetivos específicos medibles, alcanzables y temporalmente definidos para dichas solicitudes. Adicionalmente, se delimitan acciones para la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo, tomando en cuenta la adaptabilidad de la misma desde el MEP posterior a su entrega sin requerir uso de recursos adicionales a los que se encuentran

actualmente dotados al Programa de Voluntarios desde el Sector Bilateral de la DAIC y los centros educativos.

Dentro de las principales conclusiones se encuentra la importancia del Programa de Voluntarios de JICA en la transferencia de conocimientos en los centros educativos del MEP, las dificultades enfrentadas por los centros educativos para el proceso de solicitud de voluntarios debido a desconocimiento sobre el Programa o el llenado del formulario de cooperación, retos para la gestión frente al limitado recurso humano y monetario desde el MEP y la carencia de procesos establecidos para el monitoreo y evaluación de la gestión interna del Programa de Voluntarios desde el MEP. Se concluye que la estrategia brinda hallazgos y herramientas de utilización inmediata para potenciar dicha gestión interna, así como la adaptación futura de la estrategia y sus productos.

Este trabajo final de graduación es sustentado por María Gabriela Párraga Espinoza y María José Sánchez Varela, bajo la responsable académica María Fernanda García Carrillo.

AGRADECIMIENTO

A nuestra maravillosa tutora, María Fernanda García Carrillo, y a Kristie Barrios Valenciano, sin quienes hubiera sido imposible desarrollar el presente trabajo final de graduación. Un agradecimiento a todas las personas informantes que participaron en el proceso de recolección de información primaria, personas funcionarias del MEP, MRREE, MIDEPLAN, JICA y personas voluntarias japonesas. Las experiencias compartidas durante este proceso no solo han fortalecido el trabajo desarrollado, sino también nuestras capacidades y conocimientos profesionales. Finalmente, un ameno agradecimiento a nuestros lectores y personas miembros de la Comisión quienes han atendido de la manera más anuente todas nuestras consultas y solicitudes.

María Gabriela Párraga Espinoza y María José Sánchez Varela

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Resumen ejecutivo.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Tabla de contenido.....	v
Listado de tablas.....	vii
Listado de figuras.....	viii
Listado de acrónimos.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo I: Bases teóricas y metodológicas del proyecto.....	3
A. Justificación.....	3
B. Planteamiento de la problemática.....	4
C. Objetivos del estudio.....	7
1. Objetivo General.....	7
2. Objetivos Específicos.....	7
D. Marco Referencial Conceptual.....	8
1. Conceptos.....	8
2. Dimensiones de mejora.....	9
3. Modelos para el abordaje de estrategias.....	10
E. Diseño Metodológico que orientará el proceso de investigación.....	11
Metodologías para la obtención de datos primarios y secundarios.....	11
Metodologías para la sistematización y el análisis de datos.....	13
Metodologías para la validación de resultados.....	19
Metodologías para la generación de materiales.....	21
Capítulo II: Gestión del Programa de Voluntarios de JICA.....	23
A. Marco legal institucional.....	23
1. Ministerio de Educación Pública.....	23
2. Agencia de Cooperación del Japón.....	25
B. Funcionamiento del Programa de Voluntarios.....	26
C. Análisis de la gestión del Programa de Voluntarios en el MEP.....	31
1. Criterios generales y específicos de análisis.....	31
a. Coordinación de los entes involucrados.....	31
b. Comunicación interna en el MEP.....	32
c. Cumplimiento de procesos.....	34

d. Periodo de estancia de las personas voluntarias	36
e. Efectividad y sostenibilidad de resultados.....	37
2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	39
a. Fortalezas.....	41
b. Oportunidades.....	41
c. Debilidades.....	42
d. Amenazas	44
3. Jerarquización de los criterios, necesidades y alternativas	45
Capítulo III: Estrategia para la gestión del Programa de Voluntarios en el MEP.....	48
A. Ejes centrales de la estrategia	48
1. Primer eje: Difusión interna.....	49
a. Alternativa: Centralización de la información y materiales de referencia.....	49
i. Identificación de información diagnóstica	49
ii. Difusión de información.....	50
iii. Inducción y espacios formativos	51
2. Segundo eje: Eficacia.....	52
a. Alternativa: Continuar potenciando la coordinación y comunicación entre contrapartes.....	53
b. Alternativa: Consolidar una calendarización de fechas clave del Programa	53
c. Alternativa: Mejorar la planificación, seguimiento y atención a las personas voluntarias	54
3. Tercer eje: Sostenibilidad de resultados.....	54
a. Alternativa: Fortalecer el planteamiento de los objetivos y herramientas o mecanismos para el seguimiento y evaluación de resultados	55
B. Sostenibilidad de la estrategia	56
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	58
A. Conclusiones.....	58
B. Recomendaciones	60
1. Recomendaciones en el marco de la estrategia	60
2. Recomendaciones posteriores a la recepción de la estrategia desde el MEP	62
3. Recomendaciones para la academia.....	64
Referencias.....	65
Anexos	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de matriz de análisis de gestión del Programa de Voluntarios de JICA	15
Tabla 1.2 Matriz de informantes del proyecto	19
Tabla 2.1 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de jerarquía de la información recopilada	18
Figura 2.1 Etapa I. Procedimiento para realizar la solicitud de voluntarios de JICA	28
Figura 2.2 Etapa II. Procedimiento para realizar la solicitud de voluntarios de JICA.....	29
Figura 2.3 Modelo de determinación de las alternativas.....	45
Figura 3.1 Principales aspectos de la estrategia de gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA para el MEP	57

LISTA DE ACRÓNIMOS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSE: Consejo Superior de Educación
CI: Cooperación Internacional
CID: Cooperación Internacional al Desarrollo
DAIC: Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del MEP
DPI: Dirección de Planificación Institucional del MEP
DRE: Dirección Regional de Educación del MEP
FODA: Sistema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
JICA: Agencia de Cooperación del Japón
JOCV: Secretaría de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero
MEP: Ministerio de Educación Pública
MINHAC: Ministerio de Hacienda
Mideplan: Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica
MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
POLCI: Política de Cooperación Internacional Costa Rica
SECIPI: Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica
SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación posee como propósito fortalecer la gestión interna que se le brinda en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) a la recepción de cooperación por parte del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA).

La educación, como derecho fundamental y aspecto clave para el desarrollo sostenible, resulta un tema prioritario a abordar en el ámbito internacional. En Costa Rica, la suspensión de clases debido a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, así como otras dificultades para la adaptabilidad virtual, resaltan la necesidad de fortalecer los aspectos técnicos y logísticos de la educación. Para lo anteriormente mencionado, la cooperación internacional representa una oportunidad estratégica.

En la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC) del MEP se gestionan diversos programas y proyectos de cooperación para potenciar la educación en el país. El Programa de Voluntarios de JICA es una iniciativa que ha traído experiencias positivas al desarrollo educativo a través de la inserción temporal de personas voluntarias en centros educativos para el fortalecimiento de capacidades en un área específica. Este programa fue seleccionado posterior a una consulta realizada a la DAIC, donde se reconoce la necesidad de una estrategia que permita fortalecer su gestión a lo interno del Ministerio.

Posterior a la identificación de la necesidad principal, se determina como pregunta de investigación la siguiente interrogante: ¿cómo una estrategia en la DAIC del MEP de Costa Rica puede potenciar la gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA?

Para sustentar la pregunta de investigación mostrada anteriormente, se delimitó como objetivo general el diseñar una estrategia para la gestión de la cooperación proveniente del Programa de Voluntarios de JICA en la DAIC del MEP.

El proceso metodológico se encuentra conformado por tres etapas principales. La primera se centra en la exploración de información por medio de la recolección de datos primarios y secundarios sobre el proceso de gestión e implementación del Programa de Voluntarios de JICA. En la segunda etapa se encuentra la sistematización de la información recopilada a través de un instrumento de diagnóstico que posee diferentes áreas de análisis

basadas en buenas prácticas para la cooperación internacional. El resultado de esa sistematización es jerarquizado según las áreas con mayor concentración de resultados positivos y negativos, con el fin de crear un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Finalmente, en la tercera etapa se realiza una validación de los hallazgos con asesores técnicos del MEP y se genera una estrategia enfocada en potenciar las fortalezas existentes, y maximizar las áreas de oportunidad encontradas para la gestión del Programa de Voluntarios.

En el primer capítulo se presenta un panorama de las perspectivas teóricas. Debido a lo anterior, dicho apartado contiene la justificación del proyecto, los objetivos, el planteamiento del problema, el marco referencial conceptual y el diseño metodológico que guiará el proceso de investigación sobre el cual se desarrolla el presente proyecto.

El segundo capítulo comprende una recopilación de información referente a los mecanismos que se poseen actualmente en la DAIC, la cual se deriva de la revisión bibliográfica y las entrevistas. Por ende, en esta parte del proyecto se encuentran los procesos de gestión para acceder al Programa de Voluntarios dentro y fuera del MEP, los actores involucrados, los criterios de evaluación para la sistematización de la información y finalmente, un FODA para la ejecución de un diagnóstico que sustente la estrategia desarrollada en el marco del proyecto.

En el tercer capítulo se vislumbra la presentación de la estrategia propuesta a la DAIC. En ese apartado se desarrolla diferentes aspectos tales como la importancia de su creación, los ejes que la componen, así como acciones que permitan brindar sostenibilidad a sus resultados.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones que surgen posterior al proceso de investigación, diagnóstico, sistematización y análisis en el presente documento.

II. CAPÍTULO I: BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DEL PROYECTO

A. JUSTIFICACIÓN

La cooperación internacional en Costa Rica ha marcado un impacto significativo en el desarrollo del país. Esto se debe a que sus esfuerzos se han centrado en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP).

No obstante, la recepción de cooperación no se limita a un rol pasivo de determinación de prioridades nacionales, sino que debe contar con un instrumento que guíe los procesos de gestión de la cooperación internacional. La Política de Cooperación Internacional Costa Rica 2014-2022 (POLCI), se determinó como “el primer esfuerzo estratégico y orientador de la gestión de la cooperación internacional no reembolsable y las prioridades de desarrollo en la materia en Costa Rica” (p. 3). En su actualización de medio periodo, la POLCI 2020-2022 se estructura “en dos grandes partes, la primera referida al diagnóstico que aborda el contexto internacional y nacional de la Cooperación Internacional, centrándose en los principales aspectos que orientan y definen la cooperación internacional en el mundo, la clasificación de los países receptores y el origen y la distribución de la cooperación internacional no reembolsable en Costa Rica en los últimos años” (p.10).

La POLCI significa un importante avance, no obstante, dentro de las instituciones nacionales aún se vislumbra retos para homologar o generar estrategias. La carencia de trayectoria en la consolidación de estrategias a nivel nacional resalta la pertinencia de una estrategia institucional para la gestión interna de un programa específico de cooperación internacional. Desde las relaciones internacionales se permite observar cómo una gestión desorganizada de la cooperación puede interferir con el cumplimiento de los objetivos de cooperación e incluso de la agenda nacional e internacional de un país.

A raíz de lo anterior, se puede determinar que la eficiencia de la gestión de la cooperación internacional dentro de las instituciones nacionales se puede ver afectada por falta de mecanismos que permitan su organización. Por ese motivo, se vuelve imprescindible adaptar estrategias institucionales para la recepción de cooperación de

programas específicos con el fin de potenciar los procesos actuales e impulsar el desarrollo sostenible.

Además, los retos anteriormente expuestos destacan la novedad en la creación de una estrategia para que el MEP gestione la cooperación del Programa de Voluntarios de JICA. Aunque si bien existen experiencias previas por parte de otras instituciones nacionales para el establecimiento de estrategias de cooperación, no tienden a ser específicas para un programa, corriendo el riesgo de dejar de lado las necesidades específicas. Adicionalmente, el MEP no ha desarrollado ese tipo de estrategia con anterioridad.

Una estrategia que permita gestionar la cooperación recibida de parte del Programa Voluntarios de JICA dentro del MEP contribuye al desarrollo de una buena gestión institucional de la cooperación internacional debido a que delimita una serie de acciones planificadas dirigidas al cumplimiento de los objetivos y el trabajo en conjunto. Estudios como el realizado por Cabeza-Pulles y Coral-Guerrero reflejan como la formulación de estrategias para la cooperación internacional puede generar una serie de reflexiones en el impacto de la cooperación, especialmente en términos de sostenibilidad (2016).

Con base en lo anterior, se puede determinar que las actividades a realizar en el presente proyecto de graduación para la creación de la estrategia dirigida al MEP, se encuentran planificadas durante sus primeras etapas en modalidad principalmente remota para responder a la crisis sanitaria por COVID-19, así como procesos presenciales en cuanto el contexto lo permitiese.

B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Actualmente, la gestión del Programa de Voluntarios de JICA se lleva a cabo a través del Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica (Mideplan) debido a su rol como ente rector de la cooperación en el nivel nacional. El Programa de Voluntarios además requiere que los centros educativos participen activamente en la etapa de presentación de solicitudes, así como en la implementación mediante el seguimiento a las personas voluntarias. Sin embargo, a nivel interno, el MEP no aprovecha una alta demanda de solicitudes para acceder a él, debido a la falta de mecanismos internos que permitan aumentar esa participación. Por ese motivo, es necesaria una estrategia institucional para

atender los aspectos relacionados con la implementación del Programa internamente desde el MEP, principalmente desde la DAIC y los centros educativos.

La relevancia de la creación de dicha estrategia se vuelve clara al considerar dos aspectos clave: el impacto del Programa en el desarrollo y el cumplimiento de metas de Costa Rica y la naturaleza del capital humano y técnico recibido en el marco del Programa. Las actividades realizadas son de carácter técnico y se relacionan con múltiples ODS, particularmente el que aborda la educación de calidad (ODS 4), con énfasis en las metas 4.7 y 4.c.

Para Costa Rica, la posibilidad de recibir cooperación para la educación a través del MEP permite movilizar estratégicamente sus recursos, los cuales se encuentran comprometidos por la situación financiera en el apogeo de la recuperación económica del país posterior a la pandemia ocasionada por la COVID-19. De esta forma, resulta fundamental que dicha recepción de la cooperación técnica en educación sea bien gestionada, observada y sistematizada para optimizar sus beneficios y cumplir los objetivos de desarrollo del país.

En segundo lugar, actualmente el Programa de Voluntarios posee un proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación que se resume desde el MEP en las comunicaciones de los voluntarios con las instituciones involucradas y la presentación final de resultados. El poseer sistemas semi-estructurados y verbales, así como la carencia de un formato establecido para la exposición de esos resultados finales, dificulta los procesos de monitoreo y evaluación desde el MEP.

Considerando lo expuesto anteriormente, se determina que el propósito del proyecto es generar una estrategia que permita sistematizar, orientar, y potenciar la gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA desde el MEP. De esta forma, el ministerio gozará de beneficios y oportunidades como fortalecer los sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación, mejorar las capacidades institucionales, establecer formatos y procedimientos homologados y maximizar los beneficios obtenidos.

La concepción del problema se delimitó a partir de una entrevista realizada en la DAIC del MEP a la asesora del sector bilateral. En ese intercambio, se plantea la ausencia de estrategias de gestión internas para la recepción de la cooperación internacional

proveniente del Programa de Voluntarios de JICA (K. Barrios, comunicación personal, 19 febrero, 2020).

Con base en lo anterior, se identifica una serie de causas que generan la problemática, ya sean de carácter manipulable o no manipulable. En primer lugar, según la entrevista, los procesos actuales no están correctamente estandarizados ni sistematizados lo que obstruye una coordinación e implementación acertada de la cooperación recibida. No obstante, esos aspectos son manipulables, ya que se puede generar un cambio estructurado en el manejo de ellos para impulsar su potenciamiento.

En segundo lugar, dentro de las causas no manipulables, se encuentran las acciones relacionadas con la oferta de cooperación por parte de JICA. La asesora del sector bilateral rescató que debido a que el Programa de Voluntarios, por su naturaleza, es sumamente dependiente a la oferta de personas participantes en Japón, un decrecimiento en la participación de voluntarios en el programa podría debilitar la capacidad de satisfacción de la demanda en centros educativos costarricenses (K. Barrios, comunicación personal, 19 febrero 2020). Además, debe considerarse la volatilidad en los flujos de oferta de cooperación y la cantidad de personas voluntarias, debido a factores de crisis sistémica y el reordenamiento de prioridades económicas y sanitarias en los Estados.

Con base en lo anterior, se determina que la falta de aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos provenientes de la cooperación ofrecida dentro del Programa de Voluntarios de JICA es una consecuencia que impacta de manera negativa al MEP. Esto debido a que, si no se determina una estructura para gestionar internamente los flujos de cooperación, no se podrá alcanzar los objetivos de la organización.

Considerando lo expuesto, se delimita la interrogante principal de la investigación en cuanto a ¿cómo una estrategia en la DAIC del MEP de Costa Rica puede potenciar la gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA? El planteamiento de esa pregunta permitirá la comprensión del proceso adecuado para formar la estrategia que brindará una solución al problema planteado. Entender la incidencia de esta en los procesos de gestión, facilitará el establecimiento de nuevos procedimientos fortalecidos para potenciar la recepción de dicha cooperación, así como el alcance de la estrategia propuesta en el problema.

Para abarcar con profundidad, así como para responder a dimensiones adicionales dentro de la incógnita anterior, se plantea primeramente la interrogante sobre ¿por qué una estrategia en la DAIC del MEP puede potenciar la gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA? Dicha incógnita trae a la luz la relevancia de las limitaciones y las oportunidades en los procesos institucionales, incluyendo el conocimiento de los centros educativos del MEP sobre el programa y los procesos para su participación, así como la determinación de necesidades de fortalecimiento técnico para la presentación de solicitudes. Establecer el motivo detrás de la estrategia permite justificar su elaboración y fortalecer su alcance en la DAIC del MEP.

Finalmente, en cuanto a la caracterización de los mecanismos actuales en el MEP surge la pregunta sobre ¿qué nivel de eficacia tienen las prácticas de gestión interna actual del MEP para el manejo de los flujos de cooperación japonesa del Programa de Voluntarios de JICA? Esta interrogante es para contextualizar, identificar y reconocer las múltiples necesidades, carencias y oportunidades dentro del actual manejo de los flujos de cooperación provenientes del Programa.

Por medio de dicha respuesta se podrá establecer una base sólida y medible para la construcción de la estrategia y asegurar que cubra y responda al contexto de gestión para ese programa en la institución. Además, por medio de ella se podrá delimitar un marcado cambio entre el manejo actual y la gestión obtenida por medio de la estrategia creada.

C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. OBJETIVO GENERAL:

- a. Diseñar una estrategia para la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica respecto a la gestión interna de la cooperación proveniente del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación del Japón.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Identificar los procedimientos empleados actualmente para la ejecución y gestión del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación del Japón en la

Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

- b. Examinar las fortalezas y debilidades de la gestión del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación del Japón en la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación y centros educativos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica en las respectivas etapas del proceso.
- c. Proponer las acciones, plazos, procedimientos y objetivos operacionales que constituyan una estrategia para la gestión de cooperación proveniente del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación del Japón en la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación y centros educativos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
- d. Establecer los beneficios de la implementación de una estrategia para la gestión de flujos de cooperación provenientes del Programa de Voluntarios de la Agencia de Cooperación del Japón en la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación y centros educativos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

D. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

1. CONCEPTOS

Para este proyecto se considera que los países en el sistema internacional se encuentran inmersos dentro de una red de interdependencia que promueve el trabajo conjunto para la obtención del desarrollo sostenible por medio de la cooperación internacional. Esta se conceptualiza a partir de la definición nacional según el artículo 2 del Decreto 35056-PLAN-RE:

Conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y sostenibilidad (2008).

Debido a que el Programa de Voluntarios se enmarca en la cooperación bilateral, resulta fundamental determinarla según lo establecido en la normativa nacional, comprendiendo que “se brinda de gobierno a gobierno mediante agencias de cooperación o en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos” (Decreto 35056-PLAN-RE, 2008).

Adicionalmente, dicho programa se enfoca en la transferencia de conocimientos, por lo que se delimita en la cooperación técnica, la cual se determina como la:

Adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de cooperación en forma no reembolsable para emprender actividades de desarrollo (Decreto 35056-PLAN-RE, 2008).

La planificación efectiva dentro de las diferentes instituciones gubernamentales en Costa Rica es de suma importancia para el desarrollo de mecanismos de gestión efectivos, estando a cargo de Mideplan y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRREEC). Sobre la planificación, Schröder resalta el papel de la planificación estratégica, comprendiéndola como “toda reflexión y planificación orientada hacia un objetivo y ejecutada de manera enfática es una planificación estratégica” (2000/2004, p.14).

Para dicha planificación, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) resalta el papel de la gestión institucional “(...) como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas gerenciales, técnicas, administrativas y financieras necesarias para la consecución de los objetivos de la cooperación” (2014, p. 26), evidenciando que es dentro las instituciones que debe presentarse una planificación estratégica en la gestión de proyectos.

2. DIMENSIONES DE MEJORA

Las dimensiones en las que está inmerso el MEP se separan en dos entornos. Según Schröder, las organizaciones se encuentran primero en el “externo, que es la zona en la que otros influyen en la organización o en que otros son influidos por la organización” (2000/2004, p. 27). Dentro de ese entorno, se determina que la cooperación internacional “juega un papel clave para los procesos de desarrollo local, siempre y cuando éstos se puedan aprovechar racionalmente” (Torres, 2009, p. 2).

El segundo entorno que menciona Schröder es el interno, “que consta de los recursos, de la fortaleza, de las oportunidades y de las limitaciones de la propia organización” (2004, p. 27). A esto, Torres agrega sobre las dinámicas involucradas en el acceso a recursos, incluyendo el capital humano que resulta fundamental para este programa, indicando que el acceso a los recursos demanda un alto grado de conocimiento de las áreas prioritarias hacia las cuales éstas destinan su cooperación y sus condiciones de elegibilidad” (2009).

Posterior a su acceso, en el ámbito interno, se expone “la importancia de la administración de los recursos, pues dependiendo del buen o mal manejo de éstos, (...) estará determinado el éxito de la gestión, negociación y administración de la Cooperación Internacional de cualquier institución” (Torres, 2009, p.2). Considerando lo anterior, un análisis de necesidades a partir del cual se genere una estrategia de gestión, permite un mejor acceso al recurso humano para dicho programa.

Por ese motivo, se considera la gestión por resultados, según la experiencia del SINAC, como “una modalidad de gestión enfocada en la planificación estratégica y en el monitoreo y evaluación de avances en la consecución de resultados y objetivos” (2014, p. 26), evidenciándola como uno de los diferentes acercamientos a los mecanismos de gestión y su relación con los procesos de planificación en las instituciones públicas.

Además, Mideplan y el Ministerio de Hacienda (MINHAC) establecen que “este modelo permite analizar el sector público de manera comprensiva e integrada, pues toma en cuenta todo el ciclo de gestión y la interacción de los distintos elementos que contribuyen a generar valor público” (2016, p.35).

3. MODELOS PARA EL ABORDAJE DE ESTRATEGIAS

Para el abordaje de la presente estrategia se tendrá como marco orientador el pragmatismo, el cual se considerará como aquel que “se caracteriza por utilizar aquellos métodos y técnicas que mejor nos permitirán resolver los problemas planteados o los objetivos propuestos” (Echevarría, 2017, p. 14).

El proyecto plantea que una solución para la gestión del Programa de Voluntarios es la creación de una estrategia. Leandro resalta cómo debe comprenderse la necesidad de elaborar “un diseño administrativo que permite mejorar la gestión, monitoreo y seguimiento de proyectos” (2014).

Para lo anterior, el SINAC, en su experiencia de generar una estrategia para la gestión de la cooperación en la institución, muestra que el diseño de una estrategia puede generar un impacto. Por ello que mencionan que es necesario una estrategia que “potencie la gestión de la cooperación técnica y financiera de acuerdo con los objetivos institucionales, defina las áreas temáticas prioritarias y fortalezca las capacidades institucionales en el ámbito de la cooperación” (2014, p.1).

La estrategia se puede elaborar con una serie de procedimientos por medio de métodos y técnicas óptimas. Según el SINAC, la construcción de la estrategia para la gestión de la cooperación consta de cuatro pasos esenciales. En primer lugar, un análisis contextual por medio de una extensa revisión documental. Segundo, la elaboración de una metodología participativa de consulta de los actores relevantes. En tercer lugar, la realización de un diagnóstico con base en la metodología FODA. Por último, se encuentra la creación y validación de la estrategia realizada (2014).

Se determina que una estrategia para la gestión de la cooperación internacional debe comenzar tomando en consideración las fuentes de cooperación, el acceso a los recursos y su respectiva administración, y posteriormente, la gestión de los proyectos. Una vez se posea una articulación que enmarque el orden del proceso por medio de esos mecanismos, se podrá obtener resultados óptimos que contribuyan al alcance de los objetivos proyectados por la institución.

Finalmente, la experiencia del SINAC muestra cómo por medio de una estrategia se consigue potenciar la gestión de la cooperación internacional en armonía con los objetivos de una organización. Con base en ello, se determina cómo generar una estrategia en la DAIC del MEP para potenciar los mecanismos de gestión del Programa de Voluntarios de JICA incidirá en el mejoramiento de la gestión del mismo.

E. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1. METODOLOGÍAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Considerando que el presente proyecto utiliza el enfoque teórico-pragmático, debe acompañarse de métodos que sustenten su aplicación. Pole establece una relación entre el pragmatismo y los métodos mixtos, argumentando que, “una de las razones por las que el pragmatismo es el paradigma más común en la investigación con metodologías mixtas es porque funciona al aplicarse en escenarios con fenómenos sociales complejos” (2009, p.40). Debido a la estrecha relación que posee el paradigma pragmático y la finalidad del presente proyecto, el enfoque mixto resulta esencial para comprender las mejoras y necesidades para el óptimo manejo de los mecanismos de gestión.

Para el análisis del problema en cuestión se ejecuta una investigación documental centrada en la recopilación de datos secundarios existentes, como libros, textos, revistas del medio, páginas de internet o cualquier otro tipo de documentos (Camacho, 2013, p. 18). Esta revisión contempla textos y documentos emitidos fuera y dentro del MEP que posean relación con la gestión de la cooperación proveniente del Programa de Voluntarios de JICA. Lo anterior incluye los procesos solicitados por Mideplan, los requisitos de JICA para la participación del programa y las directrices del MEP.

Como complemento a lo anterior, se realiza una investigación de campo para la recopilación de datos primarios por medio de entrevistas, grupos focales y consultas a los involucrados en el proyecto (Camacho, 2013, p.18). Ese proceso contribuirá a compilar la información obtenida por parte de las personas que laboran en el programa en los centros educativos, las direcciones del MEP y puntos focales de JICA, así como otros posibles actores que poseen injerencia con el proceso de gestión de la cooperación.

El proceso de entrevista es un aspecto clave en la recopilación de información, ya que como mencionan Aguilar et al, “(...) viene a complementar la investigación bibliográfica para ampliar el acervo de conocimientos (...)” (2013, 9). Por medio de ella se puede observar falencias de gestión y posibles mejoras desde la perspectiva de las personas colaboradoras que trabajan de la mano con el Programa de Voluntarios, estableciendo una perspectiva clara que impulsa la generación de una estrategia para potenciar la cooperación recibida en el MEP.

Se utiliza la entrevista semiestructurada, ya que “parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Díaz [et al], 2013, p. 163).

Adicionalmente, se emplea la técnica de grupos focales para consultas con centros educativos del MEP, la cual es “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. (...) El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar (...) lo que permite generar una gran riqueza de testimonios” (Hamui y Varela, 2013, p.56). La anterior técnica es particularmente útil para la recolección de datos sobre la

implementación del programa y recepción de personas voluntarias en los centros educativos, debido a que además fomenta el espacio de diálogo e intercambio de retos, avances y experiencias entre los actores consultados, facilitando la sistematización de tendencias en el proceso de gestión del Programa.

2. METODOLOGÍAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN Y EL ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez finalizada la recopilación de datos primarios y secundarios, se procede a una sistematización y análisis de evaluación. Martínez expone que “la evaluación es una fase imprescindible dentro de la gestión pública puesto que es un proceso que pretende coadyuvar a la eficiencia, eficacia y legitimidad de ésta mediante la retroalimentación objetiva de sus acciones” (2013). La evaluación realizada es imperativa para comprender cómo se establece la gestión actual y generar un medio y dirección para el cambio positivo en esta.

Un análisis de gestión permite visualizar la transparencia y la responsabilidad en la ejecución de un programa como medio de evaluación e identificación de necesidades. Esta es una herramienta a la que se puede recurrir en momentos determinados para dar respuesta a preguntas concretas sobre un programa, un proyecto, un conjunto de actuaciones o una política determinada. Por lo que, para la misma se generan criterios de análisis que permitan visualizar las áreas de mejora (Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001).

El establecimiento de los criterios de análisis se realiza con base en lo establecido por el manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Se seleccionan criterios que permiten recolectar la información necesaria, reflejen el análisis de discursos de las autoridades relevantes, y respondan tanto a las necesidades de las entidades involucradas como a los objetivos del programa (Pacheco y Contreras, 2008). Para efectos de este estudio, se considera los objetivos del Programa de Voluntarios de JICA (Agencia Cooperación del Japón, 2020), los cuales son:

1. Cooperar en el desarrollo socioeconómico y la reconstrucción de los países en vías de desarrollo.

2. Promover la buena voluntad internacional y profundizar el entendimiento mutuo.
3. Desarrollar las perspectivas internacionales y retroalimentar esta experiencia con la comunidad japonesa.

Para analizar el cumplimiento de criterios, áreas de mejora y oportunidades, se elabora una matriz de análisis que cuenta con 26 criterios y 5 clasificaciones. En dicha matriz se sistematiza la información de manera binaria o parcial y con un espacio para comentarios, anotaciones importantes o justificaciones.

Las clasificaciones o áreas de análisis son las siguientes:

1. Coordinación de los entes involucrados: Esa área de clasificación incluye 6 criterios relacionados con las personas que poseen una injerencia en el Programa de Voluntarios de JICA y la comunicación que se mantiene entre esos actores para la coordinación, actualizaciones, armonización de acciones o funcionamiento general del programa.
2. Comunicación interna en el MEP: Esta área de clasificación incluye 6 criterios que toman en consideración el nivel de conocimiento que se posee sobre el Programa de Voluntarios de JICA a lo interno del MEP.
3. Cumplimiento de procesos: Posee 3 criterios que determinan la existencia de instrumentos que delimiten las etapas del proceso de solicitud de los voluntarios y el cumplimiento de requisitos.
4. Periodo de estancia de las personas voluntarias: Contempla 4 criterios que comprenden todas las consideraciones relacionadas con las acciones de los centros educativos o personas voluntarias cuando se encuentren en Costa Rica.
5. Efectividad y sostenibilidad de resultados: Se incluye 7 criterios sobre el establecimiento, facilitación, fortalecimiento, implementación o carencia de sistemas para el monitoreo y evaluación del Programa de Voluntarios, incluyendo la sistematización de resultados, realización de informes y previo establecimiento de objetivos medibles, logrables, relevantes y con temporalidad definida.

A continuación, se encuentra la matriz utilizada para el análisis de la gestión del Programa de Voluntarios de JICA, tomando en cuenta el rol de todas las partes involucradas.

Tabla 1.1
Modelo de matriz de análisis de gestión del Programa de Voluntarios de JICA

Criterios	Sí	No	Parcialmente	Comentario
Coordinación de los entes involucrados				
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios de JICA en el MEP.				
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios de JICA en el Mideplan.				
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios JICA en el MRREE.				
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios en JICA.				
Existe una comunicación conjunta de la DAIC con Mideplan en el marco del Programa de Voluntarios de JICA.				
Existe una comunicación conjunta de la DAIC con JICA en el marco del Programa de Voluntarios de JICA.				
Comunicación interna en el MEP				
La DAIC mantiene comunicación frecuente con los centros educativos o dependencias administrativas para proporcionar asistencia, recordatorios de convocatorias y brindar información relevante respecto al Programa de Voluntarios de JICA.				
Las partes involucradas conocen los procesos y tiempos del Programa de Voluntarios de JICA.				

Los centros educativos están conscientes de la existencia del Programa de Voluntarios de JICA, en qué consiste y cómo pueden involucrarse.				
Los materiales informativos y guías para la presentación de solicitudes informan a los centros educativos sobre el plazo de duración del proceso de recepción de voluntarios del Programa de Voluntarios de JICA con el fin de que se formulen los objetivos a largo plazo.				
La DAIC ha realizado capacitaciones para los aspectos técnicos relacionados con la manera correcta de elaborar los formularios para la solicitud de cooperación.				
La DAIC cuenta con un documento base de capacitación para las demás dependencias del MEP.				
Cumplimiento de procesos				
Existe una calendarización de las etapas del proceso de solicitud de voluntarios.				
La DAIC proporciona asesoría y revisión al formato del formulario de proyecto para que se encuentre acorde a lo solicitado por Mideplan.				
Se entregan las solicitudes dentro del límite de tiempo establecido, cumpliendo con los requisitos, o de lo contrario con un margen de tiempo para la devolución a correcciones.				
Periodo de estancia de las personas voluntarias				
Los voluntarios tienen acceso a los materiales e insumos necesarios para ejecutar su trabajo.				
Se gestiona el hospedaje y viáticos de la persona voluntaria.				

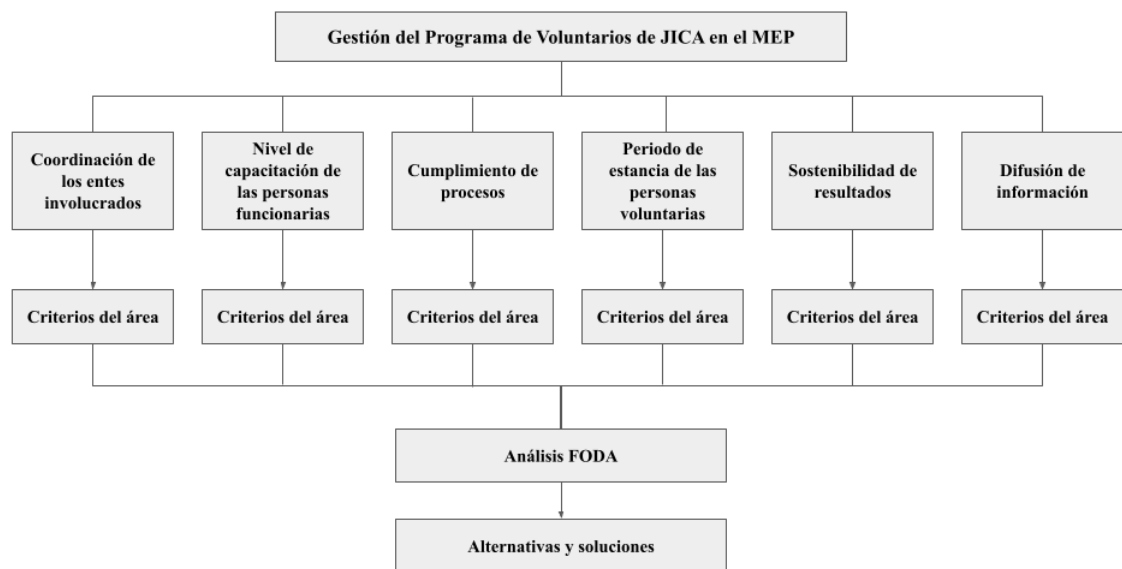
Se establecen reuniones periódicas entre la persona voluntaria, el punto focal del centro educativo para el proyecto y la dirección del centro educativo receptor para conversar sobre el progreso del voluntariado, retroalimentación, necesidades e ideas.				
Existen medidas para fomentar el intercambio cultural entre las personas voluntarias y los centros educativos o instituciones.				
Efectividad y sostenibilidad de resultados				
Los centros educativos establecen objetivos medibles, logrables, relevantes y con temporalidad definida para el trabajo de la persona voluntaria.				
Durante el planteamiento de objetivos para la solicitud de voluntariado, se considera las limitaciones, marcos normativos y reglamentos de los centros educativos receptores.				
Se plantean medidas de contingencia para continuar con las actividades y objetivos del voluntariado en caso de situaciones de contexto nacional que puedan afectarlas.				
Existen informes parciales y finales del trabajo realizado por cada persona voluntaria y sus resultados obtenidos.				
Los informes finales de resultados de cada voluntariado se basan en objetivos claros previamente definidos, documentados y comunicados a la persona voluntaria.				
Existen sistemas de monitoreo y evaluación del Programa de Voluntarios de JICA con indicadores claros y registro de progreso en un plan de trabajo integral.				

Existe una base de datos de acceso público que muestra los informes de gestión.				
---	--	--	--	--

Fuente: *Elaboración propia.*

Luego del análisis de los criterios descritos anteriormente, se identifica las principales áreas de mejora para la gestión del programa y se sistematiza la información en un modelo de jerarquía. Dicho modelo consiste en una visualización jerárquica de los problemas, criterios, subcriterios y alternativas para su resolución (Pacheco y Contreras, 2008). En ese sentido, una vez se haya determinado los focos o problemas que se desea resolver, es decir las clasificaciones que requieren mayor atención, se definen los criterios principales y sus subcriterios correspondientes.

Figura 1.1
Modelo de jerarquía de la información recopilada



Fuente: *Elaboración propia con bases teóricas de Pacheco y Contreras, 2008.*

La información que surja de la evaluación será sistematizada para posteriormente migrar la información a un análisis FODA. Ese instrumento pretende comprender las fortalezas actuales en la gestión para mantenerlas y orientarlas. Por otra parte, el establecer las debilidades de la gestión permite analizar medios y acciones de mejora. Además, se

identificarán las oportunidades que se poseen para potenciar la cooperación, y finalmente, se ejecutará una verificación de las amenazas para implementar medios de supervisión y atención.

Para un resumen de la información alimentada por los diferentes actores clave, véase la tabla a continuación:

Tabla 1.2
Matriz de informantes del proyecto

Técnica	Informantes				
	MEP		Mideplan	JICA	Personas voluntarias
	DAIC	Centros educativos			
1. Entrevistas diagnósticas	X		X	X	
2. Entrevistas semiestructuradas			X	X	X
3. Grupo focal		X			
3. Matriz de análisis	X	X	X	X	X
4. FODA	X	X	X	X	X

Fuente: *Elaboración propia*

Toda esa recopilación y sistematización contribuirán en establecer estrategias, según Schröder, estas “(...) deben definir cuáles son las áreas de resultados clave (key result areas) que se espera y hacia los cuales deben dirigirse todos los esfuerzos, y cuáles son los indicadores especiales de eficiencia que deben ser vigilados y evaluados” (2000/2004, p. 27). La planificación estratégica facilitará la atención de las necesidades de gestión enmarcadas en el Programa de Voluntarios para las Unidades Técnicas y Direcciones involucradas con el proyecto, con el fin de la consecución de los objetivos planteados por el MEP y mantener la cooperación ofrecida por JICA.

3. METODOLOGÍAS PARA LA VALIDACIÓN DE RESULTADOS.

Con la finalidad de asegurar la relevancia y utilidad de la estrategia elaborada, se emplean métodos de validación de los resultados durante el proceso de investigación. Debe resaltarse que, como consecuencia del manejo interno del programa, y la carencia de estudios previos sobre la gestión del Programa de Voluntarios, no es posible realizar técnicas de triangulación como parte de la validación de los resultados. En cambio, se emplean métodos de validación directamente con las personas informantes clave para el estudio y con las fuentes secundarias institucionales. El proceso de validación de los hallazgos determinados se realiza en tres etapas.

La primera etapa emplea metodologías de validación preliminar de resultados desde la técnica de complementariedad de resultados, la cual Blanco y Pirela describen como un método que permite “acercarse a los fundamentos teóricos de la complementariedad, donde la modalidad multimétodo se ha convertido en una alternativa de integración para la producción del conocimiento (...) considerando diferentes posibilidades de acuerdo con el criterio utilizado para la integración de los enfoques” (Blanco y Pirela, 2015). Esta técnica se empleó por medio de una verificación con las personas informantes clave de la información proporcionada durante los procesos de recolección de datos primarios, complementando con los hallazgos de la recolección de datos secundarios. Los ajustes a la información proporcionada fueron incorporados previo al análisis y procesamiento de los datos.

La segunda etapa consiste en una validación de los hallazgos posterior a su recolección, y durante procesamiento y análisis. Para esa etapa se utiliza el método de combinación de fuentes, es decir, “una estrategia de integración multimétodo en la cual, la información obtenida por un procedimiento proveniente de un enfoque se integra de forma secundaria en otro que se viene desarrollando como método principal, utilizando las ventajas y fortalezas que tiene el primero para equilibrar las debilidades e inconsistencias del segundo y de esta forma, reforzar su validez y legitimidad” (Blanco y Pirela, 2015). Para lo anterior se valida la información obtenida mediante la recolección de datos secundarios con la información encontrada a raíz de entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Finalmente se emplea una validación final de la estrategia por medio de un taller de validación que posterior a una presentación de los hallazgos y composición de la estrategia, emplea el método de identificación de problemas con enfoque en determinación de causas, adicionado al método de desarrollo de ideas.

El método de identificación de problemas para talleres interactivos consiste en recolectar y clasificar los orígenes de fenómenos en particular, incluyendo retos específicos abordados de manera secuencial, con el fin de definir la problemática principal y analizar su estado actual. Lo anterior con el propósito de determinar bases para posibles soluciones y seguimiento necesario para su resolución (Giniatullina, 2019).

El método de desarrollo de ideas utiliza la organización visual de la información en categorías definidas por las personas participantes y presentadoras con el fin de formular soluciones, describir contextos y discutir ideas de manera interactiva (Giniatullina, 2019). Este espacio de validación interactivo se realiza el día 06 de marzo de 2023 en las oficinas centrales del MEP junto con un grupo conformado por la asesora del sector bilateral de la DAIC, así como 4 asesores técnicos del MEP.

Paralelamente, como parte de la validación final se realizan diversas rondas de revisión de la estrategia con la asesora del Sector Bilateral de la DAIC del MEP. La estrategia consolidada generada en el marco del presente trabajo final de graduación se encuentra aprobada por parte de la asesora del sector bilateral en la DAIC del MEP.

4. METODOLOGÍAS PARA LA GENERACIÓN DE MATERIALES.

Con la finalidad de desarrollar materiales didácticos para la generación de conocimiento e inducción, se emplea la metodología denominada Self-Directed Based Learning, o aprendizaje basado en la autodirección (SDBL, por sus siglas en inglés). Según, Alsina et al, el SDBL es una metodología de aprendizaje a través de la cual la persona educanda determina su propio ritmo de aprendizaje, de manera que hace mayor énfasis en los temas que desconoce (Alsina et al, 2019). Esta metodología se basa en el aprendizaje autodirigido, el cual Alsina et al (2019) citando a Knowles (1975) expone como un proceso que requiere que las personas a formarse toman la iniciativa para identificar sus necesidades de aprendizaje, objetivos formativos, recursos humanos y materiales disponibles para el

mismo, la elección y gestión de estrategias de aprendizaje y la posterior evaluación de resultados de la formación.

No obstante, el SDBL si bien brinda protagonismo a las personas educandas, emplea una dirección del aprendizaje tanto para la determinación de objetivos formativos, como para la aclaración de inquietudes. Durante el proceso de aprendizaje el SDBL cuenta con la asesoría de una figura mentora que garantiza la correcta asimilación de los objetivos de aprendizaje adaptándose a las necesidades de las personas educandas y al perfil de las mismas (Alsina et al, 2019). Debido al rol de la asesora del sector bilateral de la DAIC del MEP, se determina la relevancia de dicha metodología para la creación de materiales autoformativos por los cuales las personas de los centros educativos puedan desarrollar sus habilidades en las etapas identificadas como principales necesidades durante la recolección y análisis de datos.

III. CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE JICA

A. MARCO LEGAL-INSTITUCIONAL

1. MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

El MEP basa su accionar en diferentes normativas, las cuales enmarcan los objetivos institucionales y los deberes de cada dirección, departamento y centros educativos que lo conforman. La Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública 3481, establece un precedente que le otorga la potestad de regir la educación a nivel nacional, lo cual se refleja en su artículo 1º, donde se establece que:

El Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y de la Cultura, a cuyo cargo está la función de administrar todos los elementos que integran aquel ramo, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título séptimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos (1965).

Por otro lado, el Decreto Ejecutivo N°38170-MEP (2014) estipula la organización administrativa interna de las oficinas centrales del MEP y divide la gestión ministerial en cuatro niveles de responsabilidad, a los cuales le corresponde:

1. Nivel Político: velar por la dirección superior del MEP, la ejecución de la política educativa y de los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de

Educación (CSE). Así como, el cumplimiento de las competencias, funciones y atribuciones técnico-administrativas (art 4).

2. Nivel Director: planificar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar los procesos estratégicos de mediano y largo plazo, necesarios para orientar la ejecución de la política educativa y organizar la prestación del servicio de educación pública (art.6).
3. Nivel Ejecutor: implementar las políticas, planes, programas y proyectos de alcance nacional, dictados por el Nivel Director, para orientar la ejecución de la política educativa y organizar la prestación del servicio de educación pública. Asimismo, la administración de los trámites relacionados, de conformidad con los lineamientos y manuales de procedimientos establecidos para tales efectos (art.7).
4. Nivel Asesor: brindar asesoría especializada al Nivel Político así como a las dependencias que conforman el Nivel Director y el Nivel Ejecutor, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto y los lineamientos dictados para tales efectos por el Ministro de Educación Pública (art. 5).

Referente al decreto anterior, el presente proyecto se centra en el rol que posee la DAIC como parte del nivel asesor. Cabe recalcar que esta es “el órgano técnico responsable de identificar, canalizar y gestionar las necesidades de cooperación del MEP” (Decreto Ejecutivo N°38170-MEP, 2014). Adicionalmente, le corresponde desempeñar sus funciones de conformidad con las prioridades dictadas por las autoridades superiores del ministerio y las identificadas en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública vigente (Decreto Ejecutivo N°38170-MEP, 2014).

Al ser la DAIC una dependencia asesora, sus funciones varían dependiendo del tipo de programa o proyecto que se gestione. Para efectos de este proyecto de graduación, así como para la gestión del programa de voluntarios, las funciones de mayor relevancia según el artículo 20 del Decreto Ejecutivo N°38170-MEP (2014) son las siguientes:

- a) Mantener un registro actualizado sobre las áreas de preferencia de las distintas agencias de cooperación, tanto nacionales como internacionales, públicas o privadas. Y en cada caso, la disponibilidad de recursos, procedimientos, plazos y condiciones para acceder a los mismos.
- b) Identificar, en consulta con las distintas dependencias del MEP, las necesidades de cooperación.

- c) Formular, en coordinación con la Dirección de Planificación Institucional (DPI), la estrategia de cooperación del MEP, en consulta con las autoridades superiores.
- d) En materia de cooperación para la educación, a solicitud de las autoridades superiores, servir de enlace y facilitador entre el Nivel Político y las agencias internacionales, tanto bilaterales como multilaterales, destacadas en el territorio nacional o en el exterior. (...)
- g) Brindar apoyo a las distintas dependencias del MEP, tanto del nivel central como regional, en la formulación y negociación de programas y proyectos de cooperación. (...)
- l) En materia de cooperación para la educación, coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MREC) y con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), según corresponda. (...)
- n) Establecer un sistema de información y divulgación sobre los programas de capacitación, becas, cursos y pasantías que ofrecen las agencias de cooperación, tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas, según los lineamientos dictados por las autoridades superiores del MEP. (...)
- r) Establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección, el manejo de la información oficial y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Ministro de Educación Pública.

Desde la DAIC, el Programa de Voluntarios de JICA se aborda por medio del sector bilateral y en coordinación con los centros educativos, Mideplan y el MRREEC. Estos dos últimos ministerios sirven como enlaces de comunicación para el MEP y JICA, según las normas de gestión de Cooperación Internacional de Costa Rica. No obstante, quienes desarrollan la solicitud de voluntarios a presentar son los centros educativos, con asesoría de la DAIC y el departamento técnico correspondiente.

2. AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL JAPÓN

JICA se fundó en 1974, bajo el patrocinio del Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón. Desde entonces ha encaminado sus esfuerzos para impulsar el crecimiento independiente y continuo de la economía y la sociedad de los países en desarrollo (Embajada del Japón, s.f). JICA es el ente encargado de gestionar la asistencia oficial al desarrollo de Japón.

En Costa Rica, la cooperación internacional con Japón se rige principalmente bajo el Acuerdo de Cooperación Técnica entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno del Japón (1985), en el cual por medio de su artículo 3, este último se compromete a otorgar las siguientes formas de cooperación técnica:

- a) Recibir nacionales costarricenses para su entrenamiento técnico en el Japón;
- b) enviar expertos japoneses (en adelante se les denominarán "los Expertos") a la República de Costa Rica;

- c) enviar misiones japonesas (en adelante se las denominarán "las Misiones") a la República de Costa Rica para que realicen estudios de proyectos de desarrollo económico y social de la República de Costa Rica;
- d) suministrar equipos, maquinaria y materiales al Gobierno de la República de Costa Rica; y
- e) suministrar cualquier otra forma de cooperación técnica en la que los dos Gobiernos puedan ponerse de acuerdo mutuamente.

La cooperación japonesa hacia Costa Rica se ha centrado en áreas tales como el ambiente y el cambio climático, gestión de riesgos y desastres, apoyo a PyMes, transferencia de conocimiento y grupos vulnerables (MRREE, s.f.).

Como parte de los programas técnicos se brindan suministros de equipos y envío de misiones de estudio e investigación, expertos y voluntarios. En el Programa de Voluntarios, cada iniciativa dura de 3 a 5 años desde el comienzo de la planificación hasta la evaluación de resultados. Estas se realizan en las áreas de desarrollo social, salud y asistencia médica, desarrollo agrícola, bosques y medio ambiente natural y minería e industria (Embajada del Japón, s.f.).

Este programa ha sido clave para la consolidación de los lazos de cooperación entre Japón y Costa Rica, siendo establecido en el país en 1973 por medio de la Ley 6938 "Canje de notas con Japón" para el envío de voluntarios japoneses.

En la Ley 6938 (1973) se determinan los roles y deberes de cada actor en la recepción de voluntarios. En su artículo 1, punto 2, se establece que el Gobierno del Japón sufragará el costo del viaje de las personas voluntarias y dará el equipo, maquinaria y suministros médicos necesarios. Asimismo, en el punto 3 de este mismo artículo, se determina que el Gobierno de la República de Costa Rica debe otorgar a las personas voluntarias y a sus representantes ciertas facilidades como la exención de derechos de aduana, impuestos y cargos con respecto al equipo (con la excepción de cargos de bodegaje, transporte, entre otro), exención de impuestos sobre la renta o cargos extras por dinero que se emita desde el extranjero, atención médica gratuita y facilidades de alojamiento sin costo (1984).

B. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIOS

El Programa de Voluntarios se realiza en el marco de la cooperación técnica brindada por JICA. Este Programa envía a las personas ciudadanas japonesas seleccionadas para participar en iniciativas de cooperación por medio de un voluntariado a países en

desarrollo. Estas personas deben poseer la experiencia, habilidades y conocimientos adecuados para poder responder a las demandas de asistencia que posean los países receptores de cooperación técnica (JICA, 2020, p. 2).

De acuerdo con lo estipulado en los documentos oficiales del Programa, el mismo orienta su funcionamiento para la consecución de los siguientes objetivos (JICA, 2020, p.2):

1. Cooperar en el desarrollo socioeconómico y la reconstrucción de los países en vías de desarrollo.
2. Promover la buena voluntad internacional y profundizar el entendimiento mutuo.
3. Desarrollar las perspectivas internacionales y retroalimentar esta experiencia con la comunidad japonesa.

Actualmente existen dos modalidades del programa según los años de experiencia y edad de las personas voluntarias: voluntariado senior y junior. Este último brinda apoyo técnico por medio de profesionales cuyas edades rondan entre los 23 y 39 años de edad; mientras que el voluntariado senior trabaja con profesionales de edades entre 40 y 69 años que cuentan con un mayor nivel de experiencia y conocimiento técnico especializado (JICA, 2020; Mideplan, 2021). La selección de la modalidad se realiza para cumplir con los años de experiencia y conocimientos requeridos en los términos de referencia solicitados por la entidad receptora, así como el perfil profesional de las personas que se postulen para cada voluntariado.

Asimismo, como contrapartida nacional, la entidad receptora de la cooperación, en este caso el MEP, debe brindar alojamiento a los voluntarios y designar a la contraparte técnica, quien será el encargado de recibir la transferencia de conocimientos, monitorear el trabajo del voluntario y brindar un espacio de trabajo con acceso a telecomunicaciones (teléfono, internet, fax, impresora). Asimismo, en caso de tener que movilizarse por motivos del voluntariado, se le debe brindar un medio de transporte (Mideplan, 2021).

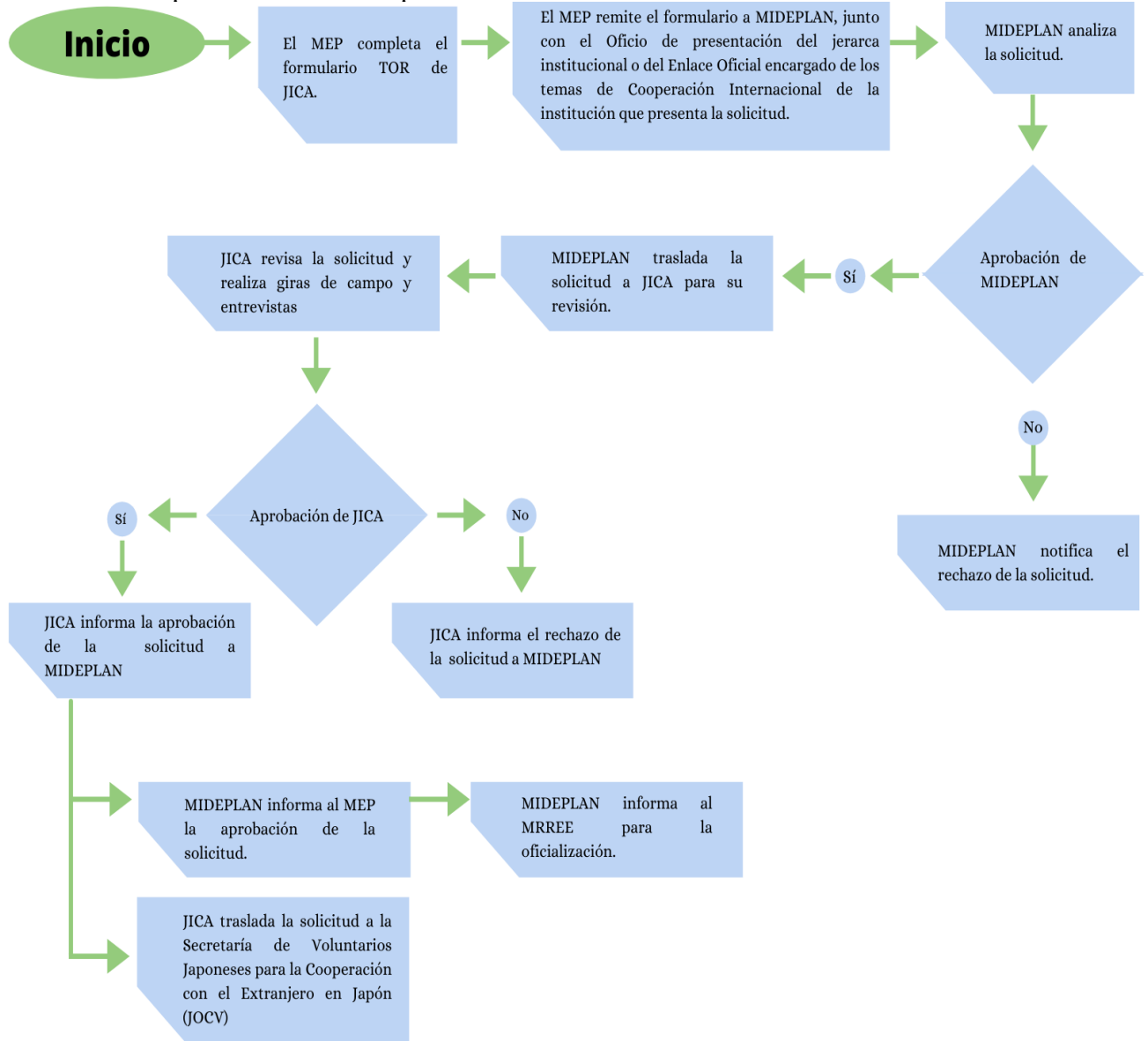
El proceso de solicitud y recepción de personas voluntarias se realiza tres veces al año, específicamente entre los meses de abril, julio y diciembre (Mideplan, 2021). Este proceso cuenta con diferentes etapas por medio de las cuales se solicita, selecciona y envía a las personas voluntarias. La primera etapa inicia con la apertura del proceso de recepción de

proyectos y finaliza con la comunicación de la aprobación o el rechazo por parte de JICA y Mideplan. Por otra parte, la segunda etapa comienza luego de haberse seleccionado preliminarmente a la persona voluntaria desde JICA, y culmina con la oficialización de Mideplan de la aprobación o rechazo de la misma.

Respecto a la primera etapa, Mideplan hace pública la apertura de la recepción de solicitudes para el Programa de Voluntarios de JICA. La DAIC emite un comunicado a los centros educativos, con el fin de que aquellos que se encuentren interesados en participar, realicen una propuesta basada en los ejes de trabajo dictados por las autoridades del MEP. Cada propuesta es revisada por el departamento técnico correspondiente, quienes avalan el contenido de la propuesta y su relación con los objetivos de la institución. Asimismo, la DAIC proporciona asesoría y revisión al formato del proyecto para que se encuentre acorde a lo solicitado por Mideplan. Una vez se cuenta con el aval de parte del MEP, se remite el documento de proyecto a Mideplan para su aprobación o rechazo, iniciando con la primera etapa del proceso de solicitud de voluntarios (DAIC, Comunicación personal, 19 febrero 2020) (ver Figura 2.1).

Figura 2.1

Etapa I. Procedimiento para realizar la solicitud de voluntarios de JICA



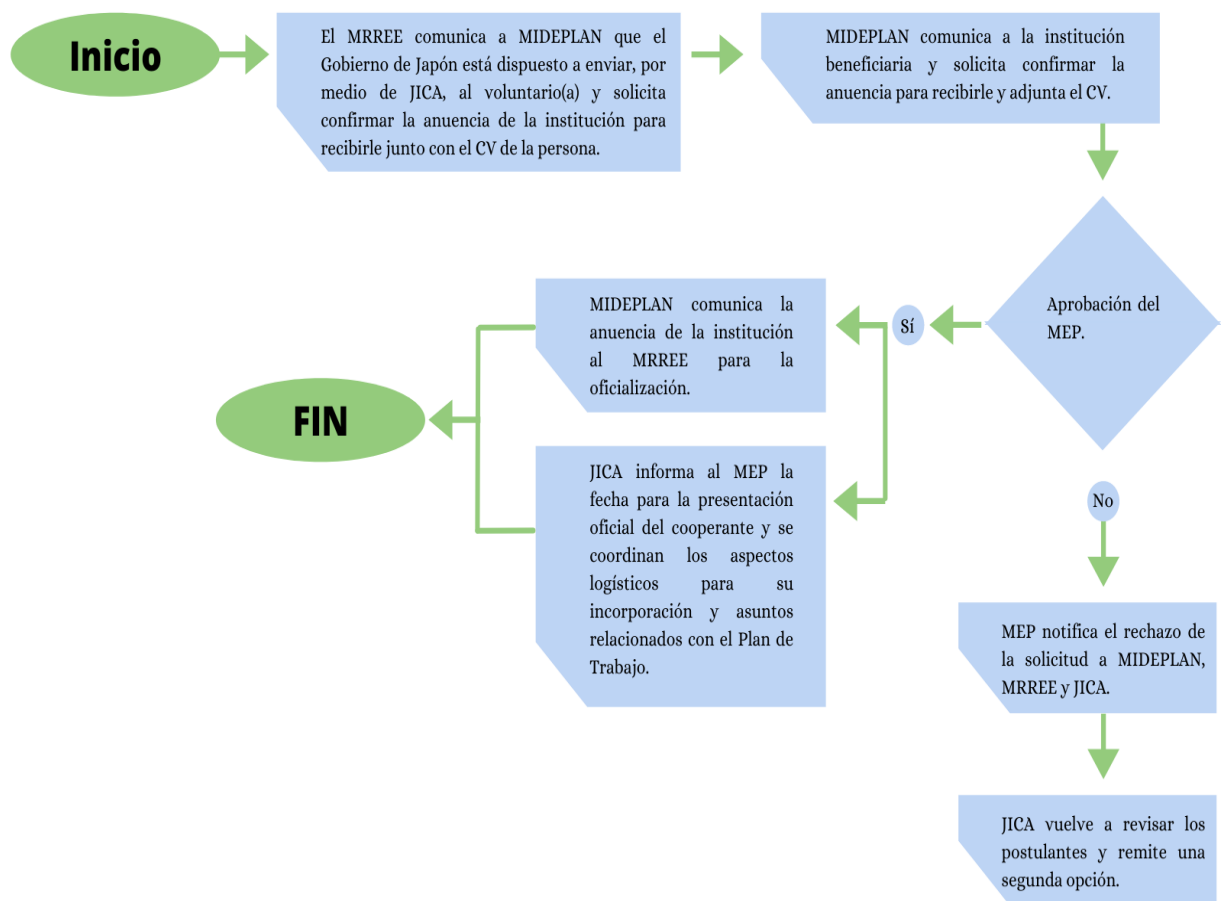
Fuente: *Elaboración propia con datos de (JICA, 2020 y Mideplan, 2021)*

Posterior a recibir el formulario, Mideplan analiza la solicitud y en caso de aprobarla, se traslada a JICA, quienes examinan el documento y la viabilidad que posee para el Programa con el fin de remitir a Mideplan su aprobación o rechazo. Si la solicitud es aprobada, este último comunica al MEP y al MRREE para la oficialización del proyecto (Comunicación personal, informantes clave Mideplan). Asimismo, las instalaciones de JICA en Costa Rica

comparten la solicitud con la Secretaría de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV) en Japón (JICA, 2020).

Después del envío de la solicitud a Japón, se inicia el proceso de reclutamiento de las personas voluntarias por medio de dos convocatorias al año, una en primavera y la otra en otoño. Esta selección se basa en una revisión de las habilidades técnicas, la experiencia y los conocimientos de quienes se postulan; a través de entrevistas, documentación y pruebas (JICA, Comunicación personal, 9 abril 2021). Una vez se cuente con un perfil seleccionado en Japón, JICA envía al MRREE la información y *currículum vitae* de la persona. El proceso de aprobación de candidatos de parte de Costa Rica se detalla a continuación (ver figura 2.2).

Figura 2.2
Etapa II. Procedimiento para realizar la solicitud de voluntarios de JICA



Fuente: *Elaboración propia con datos de JICA (2020)*

En el caso de que el MEP rechace el perfil propuesto por JICA, este último realiza una nueva revisión de las aplicaciones recibidas para proponer una segunda opción. Por otro lado, si la solicitud es aprobada, el MRREE oficializa el proyecto para que este pueda comenzar (DAIC, Comunicación personal, 9 abril 2021).

Después de la aprobación del perfil seleccionado, las personas voluntarias deben participar en un programa de capacitación de aproximadamente tres meses previos a su partida donde recibirán clases intensivas de español. Adicionalmente, en estas capacitaciones se busca fortalecer sus conocimientos sobre el voluntariado y formas de cooperación, el entendimiento cultural de Costa Rica, así como las medidas adecuadas de seguridad y cuidado de la salud (JICA, 2020).

Al llegar al país, las personas voluntarias reciben una capacitación complementaria intensiva del idioma español y aspectos culturales durante un plazo de dos a cuatro semanas. Después de la misma, se integran de inmediato a las instituciones receptoras donde cumplirán sus respectivas asignaciones por el periodo designado de dos años (JICA, 2020).

Una vez finalizado el proyecto, la persona voluntaria realiza una presentación final ante las autoridades de JICA, con la presencia del MEP. En esta rendición de cuentas se exponen los principales hallazgos, actividades y productos generados, así como retos y lecciones aprendidas de la experiencia. El Ministerio recopila una copia de todas las presentaciones finales en formato de presentación de PowerPoint (PPT) (Comunicación personal, 9 abril 2021).

C. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIOS EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

1. CRITERIOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE ANÁLISIS

Con la finalidad de realizar un análisis multidimensional de la gestión del Programa de Voluntarios desde las funciones del MEP, se elaboraron cinco criterios generales. Cada uno de los anteriores cuenta en promedio con seis subcriterios específicos que pretenden fungir como medidores de los esfuerzos elaborados, el nivel de cumplimiento y áreas de oportunidad en la gestión. La información sobre el cumplimiento con cada uno de los criterios se alimentó con la recolección de datos secundarios y primarios. Además, el

instrumento utilizado para la sistematización de la información obtenida dentro de los criterios fue validado de forma directa con la DAIC del MEP (ver anexo 1).

a. COORDINACIÓN DE LOS ENTES INVOLUCRADOS

Este criterio general se centra en identificar los canales de comunicación y trabajo conjunto entre las diferentes instituciones nacionales y la contraparte de cooperación para la implementación del Programa, según el procedimiento oficial establecido. Para esta área se establecen subcriterios orientados a la existencia de personal específico responsable de cumplir con las funciones relacionadas al rol respectivo de cada institución, así como los procesos de comunicación existentes entre las entidades pertinentes.

Uno de los principales hallazgos del presente criterio es que la coordinación interinstitucional en Costa Rica para la implementación del Programa de Voluntarios y la comunicación entre las contrapartes involucradas constituye una práctica sumamente positiva que fortalece el resto de su gestión. Esta coordinación exitosa se debe a la existencia de personas encargadas de fungir como enlaces del Programa en cada una de las instituciones, quienes dan seguimiento a las diferentes etapas del proceso y contribuyen a consolidar una efectiva comunicación interinstitucional.

Mideplan, el MRREE y JICA cuentan con personas designadas que trabajan brindando seguimiento para el aprovechamiento del Programa. En el caso del MEP, debido a que es el ente ejecutor, cuenta con la labor de un equipo multidisciplinar que se encarga de ejecutar múltiples tareas en las diferentes etapas de la iniciativa. Estos agentes colaboradores deben hacerse cargo de las funciones según el mandato interno institucional, por lo que se encuentra conformado por tres áreas, las cuales son:

- Asesor del sector bilateral de la DAIC: es quien orienta a las partes interesadas, da seguimiento y funciona como enlace de comunicación entre el MEP y las demás instituciones involucradas.
- Asesores del Departamento Técnico: contribuyen a la revisión y aval de las iniciativas de forma interna.
- Centros educativos, quienes, por medio de puntos focales, elaboran las solicitudes y guían a las personas voluntarias una vez se encuentren en el lugar de misión.

b. COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MEP

Este criterio general pretende identificar los procesos de comunicación interna en el MEP en el marco del Programa de Voluntarios de JICA, principalmente aquellos entre la DAIC y los centros educativos. De manera general, si bien se observaron diversos esfuerzos para entablar enlaces de comunicación respecto al Programa, se identificó que persiste un mediano nivel de desconocimiento sobre la existencia, los plazos y procedimientos relacionados a este. Además, desde los centros educativos se reconoció como una necesidad fortalecer las capacidades y conocimientos sobre la manera correcta de completar el formulario emitido por Mideplan para la solicitud de personas voluntarias en el marco del Programa; esto dado que la experiencia de los centros educativos en la formulación de proyectos es limitada y han recibido poca inducción sobre el tema.

La DAIC mantiene comunicación frecuente con las instituciones que poseen iniciativas del Programa y cuenta con personal encargado de brindar asesoramiento a los interesados. No obstante, son pocos los centros educativos que muestran conocimiento sobre el Programa. Lo anterior se da por la falta de información y difusión sobre lo que ofrece el voluntariado y los procesos que se deben llevar a cabo para acceder a él, lo que fomenta el desinterés de los centros de participar. Es debido a esto, que la mayor parte de las solicitudes recibidas en la DAIC son de centros educativos que ya han mantenido acercamientos con voluntarios y no se mantienen canales de comunicación regulares que abarquen a todos los centros educativos.

La posibilidad de potenciar la difusión y conocimiento de los centros educativos nacionales sobre el Programa constituye una oportunidad fundamental para el aprovechamiento de la cooperación recibida por JICA y mejorar su gestión. Sin embargo, existen múltiples aristas que han complicado la implementación de acciones para trabajar estos obstáculos.

Primeramente, se debe mencionar la dificultad que presenta el no contar con una fecha delimitada dentro del calendario MEP para remitir las propuestas de proyectos a la DAIC con el fin de acceder a la cooperación en los meses de recepción propuestos por JICA y Mideplan para participar del Programa. Además, los cambios en el contexto nacional e internacional, por ejemplo, la realización de huelgas de personas funcionarias, o la pandemia de la COVID-19, han obstaculizado el cumplimiento y calendarización estandarizada de las diferentes etapas del proceso.

Finalmente, si bien la DAIC ha realizado algunas capacitaciones para explicar aspectos técnicos relacionados a la manera correcta de elaborar los formularios para la solicitud de cooperación, existe un obstáculo en la disponibilidad de recurso humano desde la DAIC, el cual se ve afectado mayormente por las dimensiones del MEP y la gran cantidad de centros educativos a nivel nacional que se deben capacitar.

Para comprender sobre la magnitud del sistema educativo costarricense se debe saber que actualmente, el MEP se encuentra dividido en tres grandes áreas, la central, la regional y las comunidades educativas. Dentro del nivel central se encuentran 27 Direcciones regionales, las cuales a su vez se subdividen en 207 circuitos educativos (Brenes, 2019). Por lo que se entiende la complejidad de generar y capacitar a todos los centros educativos que pertenecen al nivel central con el recurso humano técnico existente.

Aunado a lo anterior, se identificó la poca participación de los centros educativos en el Programa de Voluntarios. Dentro del Focus group realizado con las personas docentes y directores de centros educativos, varios participantes indicaron que realizar capacitaciones y espacios publicitarios sería maravilloso:

porque no sé si todos los centros tienen esa noción de que existe, sería bonito hacer devolución de experiencias en otros centros. Es muy bonito, muy interesante y felizito porque no solo es un espacio de mejoramiento sino intercambio de experiencias, que permite proyectar resultados, sistematizarlos y compartirlos en algún medio. Por lo que es necesario tener una convocatoria clara, concisa y concreta, a veces uno se pierde mucho, pero la DAIC siempre me apoyó, si tenía una duda, siempre me contestaban. Que bonito sistematizarlas, ver resultados a nivel nacional (Centros educativos, Comunicación personal, 20 abril 2021).

Asimismo, otro participante hacía hincapié en que “Contar con un manual sería muy útil. Uno se salta cosas, pasos, documentos. Con una agenda de todo el proceso. Eso ayudaría y sería más fácil, más organizado. Hubiera sido excelente contar con las experiencias de otros centros para solicitar voluntarios porque uno lo hace con mucha incertidumbre” (Centros educativos, Comunicación personal, 20 abril 2021).

En la fecha de realización del presente trabajo final de graduación, únicamente se desarrollaron seis solicitudes exitosas para voluntarios en centros educativos del país, específicamente en Colegio Artístico Felipe Pérez, CTP Humberto Melloni, CTP de

Puntarenas y el Centro de Enseñanza Especial Guápiles. Sin embargo, de estos seis, dos voluntarios tuvieron que cesar de manera imprevista en el 2020 debido a la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del virus COVID-19. Se destaca que, para enfrentar la posibilidad de potenciar el programa, aumentar el conocimiento sobre el mismo y la participación de los centros educativos, no se han realizado esfuerzos para identificar necesidades específicas de regiones o centros educativos en particular con las áreas de oferta de cooperación técnica del Programa de Voluntarios.

c. CUMPLIMIENTO DE PROCESOS

El presente criterio se enfoca en valorar los esfuerzos realizados desde el MEP y los centros educativos para mejorar la gestión oportuna del Programa, cumpliendo con las fechas y requisitos establecidos. Entre los subcriterios utilizados para su análisis, se incluye la existencia de una calendarización realizada de forma anual que permita identificar las principales fechas relevantes, incluyendo la apertura y cierre de la recepción de solicitudes para el Programa. Además, se considera si en su gestión se ha conseguido cumplir con los requisitos en los formularios de proyecto y las fechas destinadas, así como el papel de la DAIC para la revisión y asesoría en el formato de las solicitudes desde los centros educativos.

Se puede identificar como un aspecto para el cumplimiento de procesos, la revisión y asesoría que brinda la DAIC a las instituciones educativas respecto a los documentos de solicitud de personas voluntarias. Esta verificación proporciona un soporte extra, ya que por medio de la misma se puede identificar aspectos de mejora en el formato, redacción y justificación de los textos, contribuyendo a que este pueda ser aprobado por Mideplan. Asimismo, esta asesoría se convierte en un apoyo imprescindible dentro del proceso, debido a que varios centros educativos han afirmado no tener las herramientas o conocimientos necesarios para rellenar los formularios preestablecidos. Este soporte asiste a que las solicitudes sean entregadas dentro del límite de tiempo establecido y cumpliendo con los requisitos.

Si bien existe una guía que orienta a los centros educativos, y se tiene una noción de los meses en los que da apertura la recepción de solicitudes para participar del Programa, algunos centros educativos reciben la notificación con poco tiempo de anticipación a la

fecha límite. Lo anterior debido a que no existe una calendarización específica de las etapas del proceso de solicitud de voluntarios y que, si bien las fechas en término de meses se encuentran establecidas, dependiendo del año, los días pueden variar. Por ello, en ciertos casos, se cuenta con tiempo limitado para dar revisión a las propuestas antes de enviar a Mideplan.

Consecuentemente, se debe mencionar que el tiempo de revisión de las propuestas emitidas por los centros educativos aumenta debido a que estos últimos no rellenan el formulario de la forma correcta o la información suministrada no posee el sustento necesario para ser admitida en las siguientes etapas. Lo anterior a pesar de que algunas instituciones interesadas reescriben los formularios bajo la asesoría de la DAIC, ya que en ocasiones continúan sin ser elegibles para enviarlos a Mideplan debido a aspectos relacionados con el formato correcto y principalmente, al planteamiento de las necesidades y objetivos de la solicitud.

d. PERIODO DE ESTANCIA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

Este criterio busca identificar las acciones desempeñadas desde el MEP para la gestión del Programa una vez han llegado las personas voluntarias a los centros educativos y pueden iniciar sus funciones. Entre los subcriterios, se encuentra el cumplimiento de los centros educativos con los compromisos acordados, tal como proporcionar a la persona voluntaria viáticos, hospedaje y una oficina para trabajar. Además, contempla los esfuerzos realizados por el centro educativo para la ejecución de las actividades del voluntariado, incluyendo la consecución de materiales necesarios, así como el establecimiento de reuniones de seguimiento y planificación con las personas voluntarias. Asimismo, se consideran las medidas realizadas para fomentar el intercambio cultural entre las personas voluntarias y los centros educativos.

Se debe resaltar que los centros educativos han contribuido debidamente con su parte en la contrapartida de la cooperación. No obstante, algunas de las instituciones educativas tuvieron obstáculos para otorgar las herramientas e insumos necesarios para que estos consigan desempeñar sus funciones y cumplir con los objetivos estipulados en los términos de referencia. Si bien brindaron un apoyo y lograron solventar las necesidades, la falta de recursos e infraestructura ocasionó retrasos en el inicio de funciones.

Asimismo, como un método de seguimiento y apoyo a la persona voluntaria, algunos centros de enseñanza han procurado establecer reuniones periódicas para conversar sobre el progreso del voluntariado. Sin embargo, a través de las entrevistas, se identificó que algunas personas voluntarias tuvieron dificultades para conseguir espacios de diálogo para informar sobre el progreso del proyecto y trabajar en posibles soluciones a los retos emergentes.

Un importante aspecto positivo identificado en el marco del estudio es que, a pesar de no ser el principal objetivo del voluntariado, tanto las personas voluntarias como docentes y estudiantes de los centros educativos gozaron de las oportunidades que surgieron para el intercambio cultural. Permitiendo así, abarcar áreas de estudio diferentes a las preestablecidas y fomentando un aprendizaje conjunto de tradiciones, actividades e idiomas. Un ejemplo de lo anterior es la experiencia destacada por uno de los centros educativos:

(...) tuvimos varios fracasos con lo que cosechábamos tuvimos colaboración Earth para huerta, cosecha, pero los animalitos se comían todos, el clima no era correcto, no pegaban, no teníamos a alguien que pudiera dar apoyo y asesoría técnica. Teníamos rato de emprender algunos esfuerzos, nos duraba un mes y se moría pero ya con el voluntario fue una gran oportunidad porque el colegio quedó reforestado con árboles frutales, hace poco estaba dando resultados y le enviamos foto al voluntario para enseñarle. El voluntario incluso dio algunos talleres de japonés y eso cautivó muchísimo a los estudiantes, fue significativo. (...) se unió a diferentes comisiones y proyectos estudiantiles y culturales, fue interesante, (ese ámbito) no lo habíamos considerado nosotros (Centros educativos, Comunicación personal, 20 abril 2021).

Lo anterior, se encuentra fundamentado por varias de las experiencias suministradas por los centros educativos que participaron del grupo focal y las personas voluntarias entrevistadas; quienes expresaron que las actividades ejecutadas fueron más allá de lo que estaba establecido en el plan de trabajo. Esto último ha ocasionado que las personas dentro de los centros educativos tengan un acercamiento directo a nuevas formas de aprender, ampliando los resultados e impactos del voluntariado. Por ejemplo, un voluntario trabajó sobre temas de telecomunicaciones en un Colegio Técnico Profesional, no obstante, debido al impacto que su contribución tuvo dentro del centro educativo, los estudiantes le

solicitaron apoyo para aprender sobre la cultura e idioma japonés, por lo que se brindaron varios talleres alusivos a estas temáticas.

e. EFECTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE RESULTADOS

Este criterio indaga sobre la manera en la que se plantea y ejecuta el Programa para garantizar su efectividad y la sostenibilidad de los resultados del mismo en el tiempo, aprovechando al máximo el trabajo realizado por las personas voluntarias. Para analizar esto, se definen subcriterios que van desde el establecimiento de objetivos medibles, logrables, relevantes y con temporalidad definida (conocidos como objetivos SMART, por sus siglas en inglés), la consideración de limitaciones y necesidades desde las instituciones para la elaboración de la solicitud, hasta medidas de contingencia para la implementación, seguimiento y sistematización de los resultados finales del voluntariado.

El estudio demuestra que los centros educativos han aprovechado el Programa de Voluntarios, avanzando en la enseñanza de aspectos técnicos con el fin de ofrecer una educación complementaria a la población estudiantil. Las entrevistas realizadas, muestran que si bien las instituciones establecen objetivos medibles, en algunos casos, no se cuenta con los insumos necesarios para alcanzarlos. Existen marcos normativos, reglamentos y ciertas limitaciones dentro de estos que obstaculizan o retrasan el trabajo de las personas voluntarias. Algunas de estas han mencionado que una vez ingresaron a las instituciones se dieron cuenta de que se carecía de materiales o espacios para comenzar a ejecutar su trabajo, por lo que tuvieron que buscar alternativas para conseguir los resultados planteados.

Por otra parte, se evidencia el impacto ocasionado en el funcionamiento del Programa por eventos externos de carácter nacional e internacional, tales como las restricciones de movilidad y funcionamiento de los centros educativos durante la pandemia ocasionada por la COVID-19, así como las limitaciones de personal durante las huelgas realizadas como respuesta a situaciones en el contexto político y de condiciones sociolaborales de las personas funcionarias. A pesar de que los centros educativos y las personas voluntarias buscaron formas de continuar con las actividades preestablecidas no se contaba con un plan de contingencia previo. Las personas voluntarias expresaron su interés en mantener las actividades de forma virtual o remota, sin embargo, por normativas y regulaciones nacionales, las instituciones debieron suspender actividades temporalmente, por lo cual se

pospusieron las iniciativas, de las cuales, las dos llevadas a cabo durante la pandemia ocasionada por el COVID-19 se encuentran indefinidamente suspendidas para la fecha de realización del presente estudio.

Finalmente, existen informes parciales y finales de trabajo, los cuales son realizados por la persona voluntaria. Estas llevan a cabo una presentación final de resultados para el MEP y representaciones de JICA bajo el esquema de rendición de cuentas de este último, el cual, debido a la diferencia de idiomas y el nivel de español de las personas voluntarias, posee formato libre y usualmente solo se mantiene en formato pptx. Sin embargo, se encontró que no existe un requisito para preparar informes parciales o finales de parte de los centros educativos. Asimismo, los datos recopilados de los voluntariados son establecidos en una base de datos a lo interno del MEP, no obstante, no se han generado acciones para visibilizar los resultados e impactos de forma pública o internamente entre los centros educativos.

2. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

La sistematización de la información primaria obtenida a través de los criterios establecidos permite contar con una serie de hallazgos preliminares, los cuales se categorizaron en un análisis FODA. La utilización de este instrumento pretende orientar la estrategia por medio de la comprensión de las fortalezas actuales en la gestión para mantenerlas y orientarlas; las debilidades de la gestión para analizar medios y acciones de mejora; las oportunidades que se poseen para potenciar la cooperación; y las amenazas para implementar medios de contingencia y atención a las mismas.

Tabla 2.1
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	Internos	Externos
Aspectos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una persona asesora para el sector bilateral dentro del MEP. 2. Los centros educativos designan a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas voluntarias presentan reportes a JICA, los cuales pueden ser de utilidad para el MEP y la

	<p>una persona como punto focal que funge como enlace técnico durante la estancia de la persona voluntaria.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Existe una comunicación conjunta de la DAIC con Mideplan, MRREE y JICA en el marco del Programa de Voluntarios de JICA. 4. La DAIC mantiene comunicación frecuente con los centros educativos que poseen voluntarios o solicitan asistencia para presentar una solicitud. 5. Se gestiona correctamente la contrapartida correspondiente al hospedaje y viáticos de la persona voluntaria. 6. Las personas voluntarias llevan a cabo una presentación final de resultados. 7. En la DAIC, se realizan informes para sistematizar la presentación de resultados de la persona voluntaria para efectos de rendición de cuentas del MEP. 8. Se coordina con la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP una nota informativa para visualizar el aporte de la cooperación de los voluntarios. 9. Los centros educativos que han formado parte del proceso, consideran que de vital importancia el Programa en el marco de sus prioridades institucionales. 	<p>recopilación de información útil.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. El MEP posee convenios y enlaces con empresas que pueden considerarse para el planteamiento de objetivos, especialmente los de transferencia de conocimientos técnicos 3. Existe un interés cultural y lingüístico por parte de los estudiantes costarricenses que puede aprovecharse para plasmar en los objetivos y actividades, en vez de que se den orgánicamente 4. Las personas voluntarias junior en Japón están muy interesadas en participar en el programa, puede adecuarse los objetivos para este perfil y capacidades. 5. Existe una buena relación entre JICA y las demás instituciones involucradas en la gestión del Programa de Voluntarios en el país.
Aspectos negativos	Debilidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los centros educativos no siempre establecen objetivos medibles, logrables, relevantes y con temporalidad definida para el trabajo de la persona voluntaria y no siempre toman en cuenta la naturaleza de largo plazo del programa. 2. Existen limitaciones económicas y de reglamento no siempre son consideradas para el planteamiento de los objetivos o el cumplimiento de tareas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situaciones de fuerza mayor de naturaleza política, sociolaboral, o sanitaria que pueda suspender clases y por ende la realización del voluntariado. 2. No se posee una fecha exacta de cuándo se va abrir el proceso de recepción de solicitudes. 3. La selección de personas voluntarias de JICA puede ser extensa, por lo que los centros educativos pueden recibir a sus respectivos voluntarios hasta un

	<ol style="list-style-type: none"> 3. En algunas ocasiones, falta de preparación para recibir a la persona voluntaria. 4. Falta de conocimiento o difusión del programa a nivel interno del MEP, a pesar de algunos esfuerzos de difusión, no todos los centros conocen sobre el proceso de solicitud o del programa en sí. 5. Los informes finales de resultados de cada proceso de voluntariado no se basan en objetivos claros previamente definidos, documentados y comunicados a la persona voluntaria (tiene formato libre PPT) 6. No existen sistemas de monitoreo y evaluación del Programa de Voluntarios de JICA con indicadores claros y registro de progreso en un plan de trabajo integral. 7. La DAIC cuenta no con un documento base de capacitación para las demás dependencias del MEP. 8. No existe una base de datos de acceso público que muestra los informes de gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> año o más. 4. No se tiene en consideración la diferencia cultural. 5. El formulario de Mideplan y JICA resulta complejo para los centros educativos, lo cual limita la participación de estos en el Programa.
--	--	---

Fuente: *Elaboración propia con datos proporcionados por informantes clave durante la recolección de datos primarios.*

a. FORTALEZAS:

Las fortalezas se comprenden como aspectos positivos de alcance de funcionamiento y actuación interna. Estas se recalcan con el fin de mantenerlas a largo plazo, considerando siempre la posibilidad de potenciarlas. Para efectos de este análisis, no se profundiza a detalle sobre las fortalezas actuales debido a que la estrategia se enfoca en identificar y atender las principales áreas de necesidad y mejora.

No obstante, resulta oportuno señalar que, según la información recopilada, una de las vertientes más importante es la existencia de personas enlace en las instituciones inmersas en el proceso debido a que promueven una comunicación activa para la solvencia de dudas, apoyo y trabajo conjunto con el fin de garantizar la implementación de las iniciativas. Asimismo, existen medios establecidos para la rendición de cuentas de parte de

las personas voluntarias y se ha vislumbrado una opinión positiva de la experiencia de parte de las personas voluntarias, estudiantes y encargadas de los centros educativos.

b. OPORTUNIDADES:

Las oportunidades encontradas consisten en los aspectos positivos de carácter externo a la gestión del MEP, pero que pueden ser aprovechados con el fin de conseguir mayores resultados de la cooperación técnica con JICA. Respecto a estas, primeramente, se debe recalcar que, si bien desde el MEP no se solicita reportes de seguimiento o hallazgos finales a las personas voluntarias, JICA sí lo requiere como parte del proceso de rendición de cuentas. Lo anterior constituye la oportunidad para solicitar que los reportes se presenten en los centros educativos de acogida y así, aumentar el impacto de los insumos recibidos. Asimismo, la herramienta se puede utilizar para facilitar el trabajo de compartir buenas prácticas o la elaboración de reportes por parte de las instituciones educativas. El intercambio de experiencias, resultados e impacto del voluntariado en centros educativos participantes puede motivar a otros centros educativos que, por desconocimiento o temor a la dificultad de participar del Programa, no lo han hecho.

Como segunda oportunidad, el MEP, fuera del marco del programa, posee convenios con empresas y otras instituciones, por medio de las cuales se podría instaurar giras, eventos, charlas con otras empresas o instituciones, las cuales contribuyan a fortalecer el proyecto que implementa la persona voluntaria. Esto podría ayudar a solventar las carencias que se han visto presentes en temas de infraestructura e insumos para que las personas voluntarias realicen su trabajo.

En tercer lugar, se puede denotar que las personas estudiantes han demostrado un gran interés por la cultura y el idioma japonés, por lo cual se pueden aprovechar los lazos de cooperación para generar objetivos y actividades dentro de los voluntariados que giren en torno a estos temas, impulsando el aprendizaje de terceros idiomas, e incluso considerar la ampliación de los programas de idiomas que ya mantiene el MEP.

Finalmente, según la información recopilada de parte de las personas voluntarias, se denota que puede existir un mayor interés de voluntarios junior, es decir recién egresados de carreras universitarias de grado y postgrado, para participar en el programa, por lo cual se podría aprovechar para formular futuras propuestas de voluntariado más enfocadas a

habilidades técnicas especializadas pero bajo la categoría junior, con el fin de tener una respuesta más positiva durante las convocatorias en Japón.

c. DEBILIDADES:

Las debilidades se comprenden como los aspectos negativos que recaen en la gestión a nivel interno del MEP. Para la creación e identificación de las bases fundamentales que intentará solventar la estrategia, es imperativo reconocer las debilidades que se encuentran presentes en la implementación del programa de voluntarios con el objetivo de mejorar la su gestión.

La primera debilidad se centra en la obtención y disponibilidad de los insumos necesarios dentro del centro educativo para alcanzar los objetivos propuestos. Se debe tomar en consideración que la persona voluntaria ingresa a la iniciativa para aportar su conocimiento técnico de un tema en particular y gestiona planes, actividades, entre otras funciones. Sin embargo, es la institución educativa la que debe de brindar todos los materiales requeridos para el desarrollo de las labores del voluntariado. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta los recursos humanos disponibles, los espacios físicos, e incluso, la infraestructura necesaria con lo establecido en la iniciativa propuesta. Asimismo, se enfatiza la necesidad de establecer los recursos necesarios antes de que la persona seleccionada de parte JICA llegue a la institución para así no tener retrasos o contratiempos en el inicio de las actividades contempladas.

Anteriormente, se identificó que es posible que la razón por la cual pocos centros educativos han participado en el Programa es la falta de difusión y el desconocimiento sobre los objetivos y su naturaleza. Este desconocimiento puede ocasionar que pocos centros educativos participen y se desaproveche la oportunidad de cooperación y ganancia de conocimientos técnicos aplicados a sus necesidades a largo plazo. A pesar de los esfuerzos de difusión, no se ha podido expandir a todo el territorio nacional.

Adicionalmente, un hallazgo sobre la baja participación en el Programa de Voluntarios radica en que, aun cuando se conoce sobre la existencia del programa, algunos centros educativos no participan debido a la falta de identificación de posibles iniciativas en que podrían solicitar, así como temor a que participar podría generar una sobrecarga en sus personas funcionarias debido a limitaciones preexistentes en recurso humano. Desde el

MEP, no se han realizado estudios diagnósticos o iniciativas para vincular las necesidades de los centros educativos que pueden ser solventadas por medio del Programa de Voluntarios según las áreas de cooperación técnica que se posee de oferta, con el fin de promover la participación y aprovechamiento del programa.

Asimismo, se debe recalcar que parte de las debilidades en el proceso recae en el desconocimiento que se posee en los centros educativos sobre la forma correcta de completar los formularios de solicitud emitidos por Mideplan. A ello se le suma que el MEP no posee la cantidad de recurso humano necesaria para realizar capacitaciones de forma continua y permanente en las instituciones sobre el tema, ni se cuenta con un documento base de capacitación que pueda ser divulgado en su lugar.

Por otra parte, el MEP no posee un sistema de rendición de cuentas y seguimiento basado en reportes parciales y finales, sino que las personas voluntarias deben presentar sus hallazgos como parte del proceso de rendición de JICA. Desde los centros educativos, no se elabora ningún reporte de progreso, seguimiento o hallazgos preliminares, ni tampoco un documento que sistematice los hallazgos finales, así como planes para su sostenibilidad en el tiempo y continuidad. Además, no se cuenta con una base de datos a la que pueda acceder de forma pública y que contenga los resultados, impactos y relatos de experiencias del Programa en el Ministerio.

d. AMENAZAS

En las amenazas se presentan aspectos de los cuales no se posee un control directo pero que, por medio de la identificación temprana, se pueden prever y generar acciones o planes de contingencia que contribuyan a reducir los impactos negativos que podrían generar. En el presente caso, el Programa se puede ver amenazado por situaciones de carácter político, sociolaboral, o sanitario, por las que se pueda condicionar la ejecución del voluntariado.

Otra amenaza presente es la fluctuación de fechas de apertura de recepción de solicitudes según el año, lo cual puede llegar a obstaculizar si las fechas se modifican de forma abrupta. Asimismo, se debe tener en consideración que el proceso de selección de personas voluntarias de JICA puede ser extenso, por lo que el proyecto planteado se puede retrasar e incluso no encontrar voluntarios disponibles en el momento de realización de solicitud.

Una posible amenaza para la implementación del Programa es el desconocimiento que las personas funcionarias de las instituciones educativas puedan tener sobre algunas diferencias culturales o normas sociales de las personas voluntarias. Por ejemplo, la puntualidad o el compromiso profesional. Si bien las personas voluntarias reciben capacitaciones sobre algunas de las diferencias clave en la cultura del país, las interacciones culturales deben visualizarse como un proceso bidireccional entre las personas en el país de acogida y las voluntarias, en vez de esperar una asimilación a las costumbres costarricenses. En este sentido, carecen acciones concretas desde los centros educativos para facilitar la integración cultural de las personas voluntarias.

3. JERARQUIZACIÓN DE LOS CRITERIOS, NECESIDADES Y ALTERNATIVAS

Según el modelo de jerarquización, el análisis e identificación de los principales criterios para cada área de análisis, así como los hallazgos relacionados con el cumplimiento de cada uno, alimenta un proceso de determinación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es a partir de ese análisis que se plantean alternativas y soluciones para las principales necesidades encontradas respecto a cada área contemplada en la gestión del Programa de Voluntarios dentro del MEP.

Las alternativas seleccionadas, así como su orden en la jerarquización de la información, puede observarse a continuación.

Figura 2.3

Modelo de determinación de las alternativas



Fuente: *Elaboración propia.*

Como se puede visualizar en la figura 2.3, cada uno de los criterios generados anteriormente posee una alternativa que va contribuir a la estructuración de la estrategia. No obstante, se debe señalar que algunas de las alternativas afectan más de un área simultáneamente, por lo que al abordarlas generará un efecto positivo en más de un área dentro del Programa gestionado desde el MEP.

El primer criterio, denominado “Coordinación de los entes involucrados” posterior a su análisis mostró resultados positivos en relación a su gestión. Es por este motivo que la alternativa implementada se basa en la idea de potenciar y mantener las acciones positivas ya implementadas.

El segundo criterio denominado “Comunicación interna en el MEP” se encuentra orientado hacia una alternativa que permita la centralización de la información disponible, incluyendo aquella elaborada por Mideplan o JICA para la participación e información sobre el Programa de Voluntarios. Lo anterior con el fin de que esta centralización de recursos de información facilite solventar las necesidades identificadas en el FODA, las

cuales hacen referencia al menester de contar con centros educativos que conozcan sobre la naturaleza del Programa. Cabe mencionar que, al mejorar los mecanismos de comunicación interna, se fortalecen consecuentemente otras áreas. Este es el caso de la información sobre el programa, su naturaleza y funcionamiento, la cual afecta la manera en la que se plantean los objetivos de cada solicitud, y por ende, incide en el nivel de efectividad que pueda tener, o el trabajo que se realice durante la estancia de la persona voluntaria. Como otro ejemplo, al centralizar la información que solventa las brechas de conocimiento a nivel interno sobre requisitos, procesos, formatos correctos de los formularios, entre otros, se genera un impacto positivo en el cumplimiento de los procesos, puesto que facilita que los formularios puedan poseer el formato correcto y sean aprobados sin mayor demora o necesidad de cambios.

El tercer criterio, “Cumplimiento de procesos”, muestra una alternativa que busca generar y compartir materiales que contengan la calendarización de los procesos para contribuir a un mejor entendimiento de parte de los centros educativos. Debe resaltarse que la calendarización de las principales fechas y eventos pertinentes para la gestión del programa también influye en la coordinación de los entes involucrados y la comunicación interna del MEP, debido a que se posee mayor claridad en cuanto a los tiempos y etapas del proceso.

El cuarto criterio “Periodo de estancia de las personas voluntarias” cuenta con una alternativa orientada a mejorar la planificación, el seguimiento y la atención que se le brinda a las personas voluntarias. En las observaciones elaboradas anteriormente, basadas en las entrevistas aplicadas, se pudo observar una falencia con respecto a la planificación de las necesidades de las personas que ingresaban a los centros educativos a realizar su voluntariado. Es debido a esto que se recalcó la necesidad de generar un apartado que respondiera a estas necesidades para brindar condiciones óptimas para el desarrollo de las labores que les fueron asignadas, impulsando así a obtener mejores resultados. El fortalecimiento del involucramiento de los centros educativos y las gestiones realizadas durante este periodo afectan de manera positiva la efectividad y sostenibilidad que llegan a tener los voluntariados.

El criterio final “Efectividad y sostenibilidad de resultados”, establece una alternativa para fortalecer el planteamiento de objetivos, junto con herramientas que mejoren el seguimiento y evaluación de los resultados. Las acciones realizadas para fortalecer esta área poseen un efecto en la gestión durante el periodo de estancia de las personas voluntarias, debido a que el seguimiento y monitoreo de los resultados preliminares, así como su sistematización permite potenciar el trabajo restante y por ende, los resultados del mismo. Además, resulta en un mayor acompañamiento a las personas voluntarias.

La estrategia para la gestión del Programa de Voluntarios desde el MEP se guiará por las alternativas generales determinadas para las principales necesidades, áreas de mejora y oportunidad. Las acciones y actividades específicas derivadas de cada alternativa se abordan a mayor detalle en el apartado específico de la estrategia.

IV. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIOS EN EL MEP

A. EJES CENTRALES DE LA ESTRATEGIA

En el proceso de optimización de la gestión del Programa de Voluntarios de JICA en el MEP se desarrollaron varias actividades de consulta e investigación con el fin de generar una estrategia que responda a las necesidades principales; las cuales se encuentran plasmadas e identificadas en el capítulo anterior.

A partir de los hallazgos del análisis de criterios para la gestión del Programa, se determinan los tres ejes centrales de la estrategia: difusión interna, eficacia y sostenibilidad de resultados. Estos ejes fueron seleccionados debido a que engloban los principales aspectos que se pueden potenciar y mejorar de cada criterio de análisis.

En el capítulo anterior, posterior al análisis y procesamiento de datos recopilados, se determinó las alternativas que orientan de mejor forma las bases estratégicas que debe seguir la gestión del Programa de Voluntarios en el MEP con el fin de acrecentar su impacto en el sistema educativo. Las actividades planteadas en la estrategia se orientan en las líneas de acción alternativas determinadas para ayudar a solventar las necesidades presentes en los respectivos criterios que componen cada eje central. Las actividades relacionadas con la elaboración de productos fueron desarrolladas directamente por las autoras e incluidas como herramientas adjuntas a la estrategia con el objetivo de contribuir a potenciar la gestión del programa sin necesidad de implementar esfuerzos que requieran solicitar presupuesto institucional o aumentar la carga laboral de los asesores de cooperación, permitiendo que se puedan aplicar en un corto y mediano plazo posterior a la aprobación de la estrategia.

A continuación, se detalla cada uno de los ejes centrales de la estrategia junto con las alternativas generadas para atender las principales necesidades observadas en los criterios de análisis; así como las actividades, insumos y herramientas que se plantean con el fin de mejorar la gestión del Programa. Cabe resaltar que esas últimas, a pesar de organizarse según su eje respectivo, pueden generar efectos positivos en los otros ejes, debido a su naturaleza.

1. PRIMER EJE: DIFUSIÓN INTERNA

Este eje hace referencia a los procesos de comunicación interna y difusión de la información referente al Programa dentro del MEP; por lo que se propone actividades basadas en las necesidades identificadas de divulgación y formación. Es por ese motivo que en el presente apartado se exponen soluciones guiadas hacia la centralización de información y desarrollo de iniciativas, tomando en consideración las capacidades presupuestarias y de recurso humano existentes en la DAIC.

Ese primer eje es en el cual se realiza mayor énfasis en la estrategia, debido a que es la base para fortalecer los dos ejes siguientes. Adicionalmente, debido a las limitadas experiencias de participantes en el Programa de Voluntarios, se recomienda que sea visto como una prioridad a nivel de la DAIC referente al Programa de Voluntarios.

a. ALTERNATIVA: CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y MATERIALES DE REFERENCIA

Debido al alcance de la alternativa, las actividades que la componen se encuentran orientadas a la difusión para el conocimiento general y la formación del personal para la gestión del Programa.

Es debido a lo anterior, que en el marco de la estrategia planteada se establecen tres eslabones que engloban las propuestas de acciones. Estas son “identificación de información diagnóstica”, “difusión de información” y “espacios formativos”.

i. Identificación de información diagnóstica

En el primer eslabón, a corto plazo se propone la aplicación de un formulario de identificación de información diagnóstica, el cual se va encontrar en la estrategia entregada al MEP y está constituido por una serie de preguntas orientadas a mapear el conocimiento que poseen los centros educativos sobre el Programa de Voluntarios, así como las áreas de interés que poseen sobre las temáticas que ofrece JICA.

Lo anterior permitirá a las personas encargadas del Programa dentro del MEP priorizar las especialidades temáticas de JICA que generan mayor interés en diversos centros educativos e identificar potenciales centros educativos que podrían poseer mayores beneficios de participar en el programa. Asimismo, permitiría ligar la oferta de cooperación

técnica del Programa de Voluntarios con las temáticas establecidas en los planes estratégicos y prioridades institucionales desde el MEP y a nivel de políticas nacionales en educación con el fin de potenciar la consecución de objetivos en la agenda nacional de educación del país.

ii. Difusión de información

Una debilidad que se pudo determinar fue la falta de interés en el Programa por parte de los centros educativos. En los procesos de evaluación se denota que en la mayoría de las ocasiones esa actitud era promovida por la falta de conocimiento acerca del proyecto, así como la percepción de que los formularios de solicitud son extenuantes y difíciles de comprender.

Es debido a lo anterior que a corto plazo se considera de suma relevancia mostrar los resultados positivos que ha tenido el Programa en otros centros educativos e incentivar la participación por medio del intercambio de experiencias exitosas. Un medio para poder dar a conocer el Programa de Voluntarios es compartir insumos para las redes de comunicación MEP que le den mayor promoción (infografías, imágenes, videos, entre otros) y brinden información sobre requisitos, tiempos, procedimientos y experiencias exitosas que fomenten la generación de ideas e identificación de necesidades en los centros educativos.

Según lo anterior y con base en los resultados del formulario enviado a los centros educativos, se pueden realizar materiales informativos alusivos a las especialidades de mayor solicitud por los centros educativos. Para ello es esencial definir el mensaje a difundir, establecer la población meta y los medios de difusión (redes sociales, prensa MEP o correo electrónico). Para brindar seguimiento y contactar a los interesados, se recomienda delegar encargados dentro del equipo de trabajo del MEP para así dar respuesta a las solicitudes.

Debido a lo anterior, se propone gestionar una base de datos conjunta en línea que pueda ser modificada cuando sea necesario para incluir o eliminar contactos del personal según corresponda y asegurar la continuidad de la centralización de la información a pesar de posibles cambios en el personal. Adicionalmente puede crearse un grupo virtual por medio de plataformas como SharePoint para el acceso a documentos informativos y formativos en línea de manera independiente.

Otro aspecto que puede mejorar la comunicación con los centros educativos es establecer un espacio en la red del MEP, ya sea por página web o por difusión interna, que contenga una sección de “preguntas frecuentes” que ayuden a solventar interrogantes comunes de los centros educativos antes de tener contacto con la DAIC. Esto con el fin de no saturar al personal del Sector Bilateral con un posible alto volumen de consultas generales sobre el Programa de Voluntarios.

Asimismo, debido al gran volumen de centros educativos y la dificultad que presenta generar espacios de reunión, se recomienda hacer uso de eventos, actividades o reuniones que ya se encuentran preestablecidos en el calendario escolar y que pueden ser utilizadas como momentos estratégicos para dar visibilidad al Programa. Por ejemplo, se recomienda la utilización de eventos como el Día de la Tierra, aprovechando que el Programa de Voluntarios posee una alta gama especializada de posibles intercambios de conocimiento sobre temáticas relacionadas al medio ambiente y sostenibilidad ambiental.

iii. Inducción y espacios formativos

Múltiples centros educativos y funcionarios han señalado que existe un desconocimiento sobre el funcionamiento del Programa y la forma en la que se completan los formularios de solicitud. Es por ello que, como medida de corto plazo, se establece como una oportunidad utilizar los documentos proporcionados por las contrapartes JICA y Mideplan quienes ya cuentan con documentos detallando los procesos de solicitud, fechas, características, entre otros, para poder difundir entre los centros educativos y dar a conocer el Programa de Voluntarios.

No obstante, debido a que a nivel interno del MEP existen otros procedimientos específicos que deben realizarse previo a presentar la solicitud, se genera un documento de autoformativo con explicaciones breves sobre el funcionamiento del Programa de Voluntarios dentro del MEP con el fin de responder a las necesidades inmediatas en el ámbito de difusión. En ese proceso se toman en cuenta aspectos como enlaces de consulta a las instituciones responsables del Programa de Voluntarios que generan contenido informativo o autoformativo como Mideplan y JICA, utilizar su descripción del programa, los requisitos para participar, la forma correcta de completar los formularios emitidos por Mideplan, la contrapartida que debe otorgar la institución y los medios de contacto para

consultas dentro de la institución. Además, se plantean videos informativos que contengan la información de forma más interactiva para que sean utilizados en espacios formativos preestablecidos, utilizando los recursos existentes en el MEP.

Como nexa a lo anterior, para brindar un acompañamiento en el proceso se establece la posibilidad de plantear reuniones sincrónicas con los centros de estudio interesados en participar para solventar consultas, así como posibles capacitaciones virtuales sobre procesos internos del MEP y entregar los materiales de referencia auto formativos prediseñados en la estrategia.

Aunado a lo anterior, a un mediano plazo se plantea la propuesta de utilizar los espacios formativos abiertos que generan las contrapartes de Mideplan y JICA, para que las instituciones educativas interesadas puedan participar de ellas y solventar dudas sobre el Programa, aprovechando así la buena comunicación que se posee con estas instituciones.

Asimismo, en términos de largo plazo se insta a la DAIC a promover el establecimiento de alianzas interinstitucionales a fin de generar actividades masivas de capacitación para los centros educativos. Debido a la dimensión del Ministerio, se puede invitar a las Direcciones Regionales (DRE) a sesiones de capacitación por medio de una calendarización previa y con el apoyo de las contrapartes. Además, para evitar la movilización de personas desde zonas alejadas se puede considerar la virtualidad como una opción viable y de bajo costo.

Igualmente, se puede considerar utilizar enlaces de cooperación existentes para generar una plataforma de capacitación permanente donde se encuentren las herramientas generadas. Este puede constar de cuatro módulos haciendo referencia a: 1. ¿Qué es el Programa?, 2. ¿Cómo participar en el Programa?, 3. ¿Cómo completar los formularios?, 4. Experiencias exitosas.

2. SEGUNDO EJE: EFICACIA

El presente eje hace referencia a los procesos y acciones encaminadas a velar por el cumplimiento de los objetivos del Programa por parte del MEP. Lo anterior, significa que el eje contempla los criterios relacionados a la coordinación entre actores, el cumplimiento de procesos y la gestión durante el periodo de estancia.

a. ALTERNATIVA: CONTINUAR POTENCIANDO LA COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE CONTRAPARTES.

Debido a que la coordinación que se ha generado entre las contrapartes ha sido identificada como positiva según su análisis, se determina como alternativa el continuar potenciando la coordinación y comunicación que ya existe entre las contrapartes. Para lo anterior, en el corto plazo se propone mantener el nivel de trabajo que se ha tenido, aprovechando los canales de comunicación ya existentes y establecidos entre las instituciones nacionales costarricenses y la contraparte de cooperación japonesa.

En el mediano y largo plazo, se propone aprovechar las actividades recomendadas en el marco de la sostenibilidad de resultados del Programa (ver apartado 3 sobre el tercer eje) tal como: informes finales elaborados por personas voluntarias y centros educativos, presentaciones presenciales anuales sobre los principales hallazgos de los voluntariados llevados a cabo en ese periodo, entre otros, para fortalecer la relación entre los actores involucrados para la gestión del Programa.

b. ALTERNATIVA: CONSOLIDAR UNA CALENDARIZACIÓN DE FECHAS CLAVE DEL PROGRAMA

Para atender las necesidades identificadas con el fin de fortalecer el cumplimiento de procesos en cuanto a fechas, se proponen insumos que permitan calendarizar los pasos y actividades que posee el Programa para cumplir con cada uno de ellos. Por lo que se propone el establecer fechas de recepción de documentos y propuestas para participar del mismo dentro del calendario escolar, para que así toda la comunidad educativa tenga acceso a las mismas.

Asimismo, esta alternativa se puede cubrir por medio de la organización de calendarios virtuales que permitan alertar a las personas asesoras de la DAIC de la proximidad de las fechas en las que se abren los procesos de aceptación de solicitudes. Lo anterior para que puedan difundir los avisos y los documentos necesarios a todos los centros educativos y sean partícipes del proceso. Asimismo, se puede extender esta alerta a los que se

determinaron como “interesados” dentro de la base de datos fechas más próximas a la recepción de los documentos.

Si bien Mideplan envía un recordatorio a los enlaces de cooperación, el establecer la apertura del proceso interno del MEP antes del aviso de la contraparte puede brindar mayor tiempo de revisión y corrección de las falencias que puedan existir en los formularios.

c. ALTERNATIVA: MEJORAR LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

La cuarta alternativa se relaciona con el eje que referencia al periodo de estancia de las personas voluntarias. Su fin es el de orientar esfuerzos e insumos para que el tiempo de estadía de las personas japonesas sea provechoso para ambas partes y se pueda maximizar los resultados de su intervención técnica en los centros educativos.

Para la presente alternativa se debe dividir los esfuerzos según las etapas que pueden interferir con la estadía de las personas voluntarias. Primeramente, se debe considerar aspectos previos a la llegada de las personas voluntarias, por lo que se debe analizar las capacidades tecnológicas, de infraestructura, entre otras, de los centros educativos para conocer si son aptas para que se puedan realizar todas las tareas propuestas. Para ello se debe advertir a las instituciones que la cooperación es de carácter técnico por lo que no se contará con el apoyo de instrumentos externos. Ese aspecto se puede incluir dentro de los documentos autoformativos.

En segundo lugar, es importante considerar el tiempo en el que ya se van a encontrar realizando su trabajo. Para el tema, se puede generar encuestas en línea con el fin de conocer si cuentan con los insumos necesarios para realizar su labor de forma correcta y completa. Además, ese aspecto puede funcionar como método de seguimiento al trabajo realizado por las personas voluntarias.

Por último, posterior a la estadía de los centros educativos se debe generar un medio que permita recolectar los insumos generados por la persona voluntaria, para que puedan estar reflejados en los informes que se publican.

3. TERCER EJE: SOSTENIBILIDAD DE RESULTADOS

a. ALTERNATIVA: FORTALECER EL PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y HERRAMIENTAS O MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

La alternativa final se acopla al eje que determina la efectividad y sostenibilidad de resultados. Es por lo anterior que su razón de ser se orienta a mejorar todas las etapas del proyecto, comenzando con el fortalecimiento del planteamiento de los objetivos y actividades de la solicitud, seguido de la incorporación de medios de verificación y monitoreo y finalizando con los procesos de evaluación y sostenibilidad de resultados.

Si bien los proyectos ya ejecutados han sido exitosos, se mostró que en ocasiones los objetivos no responden a las capacidades que posee el centro educativo o no plantean la sostenibilidad del conocimiento generado posterior a la finalización del voluntariado. Por ese motivo, como parte de la estrategia se incluye una guía instructiva para el desarrollo de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con temporalidad definida (SMART, por sus siglas en inglés). Además, los materiales exponen recomendaciones y consideraciones importantes respecto a posibles limitaciones normativas, presupuestarias o temporales con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los resultados desde la formulación.

Una vez en el centro educativo, la persona voluntaria presenta un plan de trabajo orientado a cumplir los objetivos de la cooperación solicitada. Por lo cual se plantea utilizar para establecer un calendario de visitas conjuntas a los centros educativos para verificar el avance de las actividades presentes en el documento de proyecto y en el plan de trabajo. Asimismo, por motivos sanitarios, también se sugiere el generar un formulario básico a rellenar por los centros educativos donde se ejemplifique los avances del proyecto, con el fin de reconocer si existen falencias o necesidades en su implementación y ejecutar acciones a tiempo.

Asimismo, ya finalizada la intervención la persona voluntaria expone los resultados de su trabajo por medio de una presentación. Considerando que el nivel que poseen del idioma español no es muy avanzado, además se plantea la utilización de un documento plantilla a completa por la persona encargada del sector bilateral para así contrastar en un mismo

documento los reportes emitidos por los centros educativos y por las personas voluntarias y generar datos sobre el desempeño, calidad y resultados a lo largo de los años.

Por otra parte, la exposición de resultados contribuye al desarrollo de una base de datos que contenga los proyectos exitosos enmarcados en el Programa a lo interno del MEP, no obstante, es esencial manejar herramientas que permitan su visibilidad al público en general. Esas acciones de rendición de cuentas se pueden realizar con la difusión de videos, imágenes e infografías, que relaten de forma resumida los objetivos y resultados alcanzados por medio de la cooperación recibida. Asimismo, en un mediano plazo se puede entablar conversaciones con las partes involucradas para incentivar la creación de un evento anual que permita exponer las iniciativas de voluntariado exitosas de ese año, fortaleciendo las relaciones de cooperación, la visibilidad del programa y la sistematización de sus resultados.

B. SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

De manera adicional a las acciones encaminadas a velar por la sostenibilidad de resultados obtenidos en los voluntariados recibidos en los centros educativos, es fundamental generar un marco de acción para procurar que la estrategia continúe siendo empleada para potenciar dicha gestión de manera sostenible en el tiempo.

Para ese fin, la estrategia contendrá materiales autoformativos sobre la gestión, incluyendo una guía para la transferencia de conocimientos y posible transición de funciones relacionadas con el Programa en el Sector Bilateral de la DAIC.

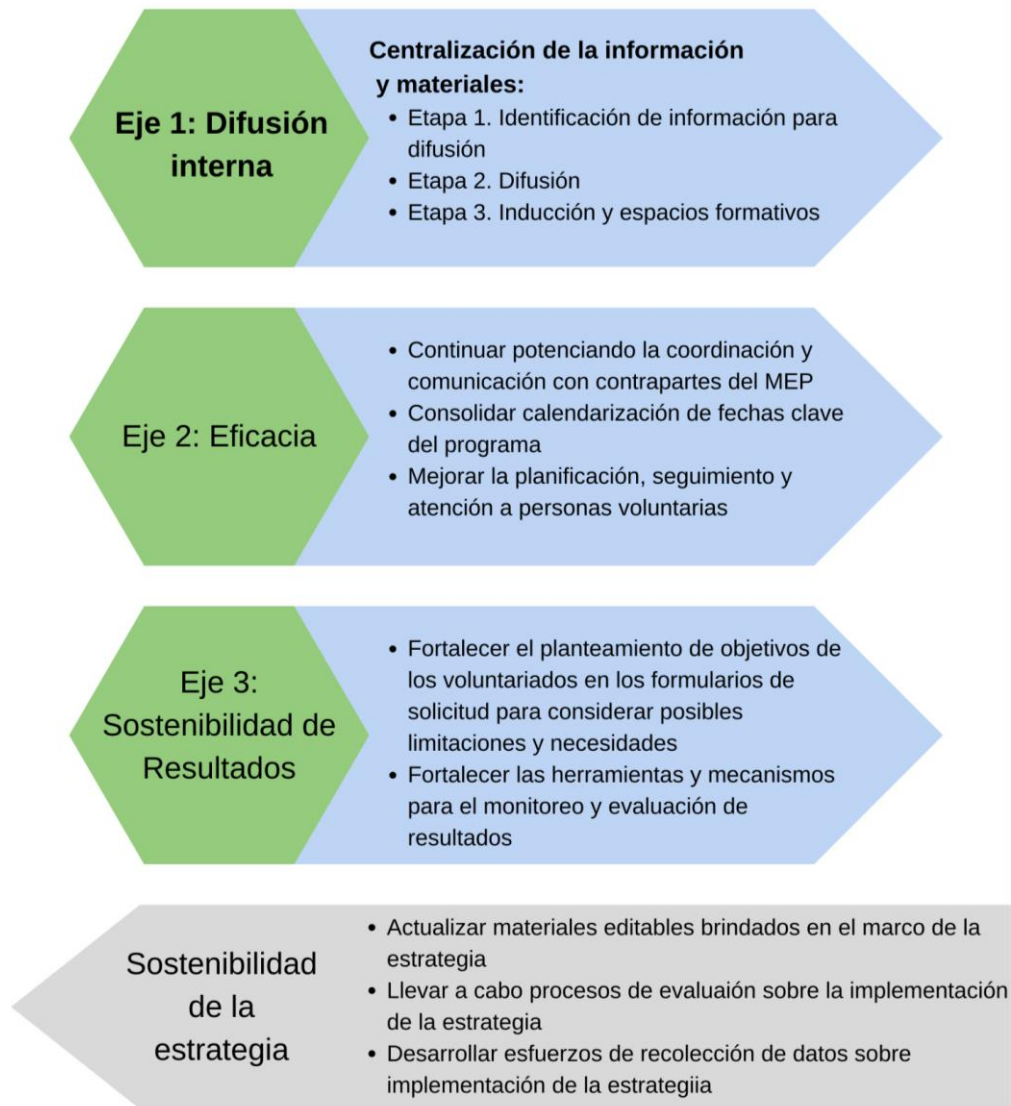
Además, se suministrará de manera digital y en versión editable todas las herramientas, borradores, materiales y documentos generados por parte de las autoras para la operacionalización de la estrategia, con el fin de que puedan modificarse si surge la necesidad o actualizarse si existen cambios importantes en el funcionamiento del Programa. De esta forma, podrán aprovecharse los recursos existentes generados en el marco de la estrategia sin la necesidad de emplear acciones o esfuerzos adicionales.

Finalmente, se genera un formulario para una evaluación ex-post simplificada de la estrategia. De esa manera, al entregar la estrategia y todos los materiales para su

implementación en la DAIC del MEP, puede dinamizarse según las necesidades observadas durante el proceso y fortalecerse para el siguiente año de gestión del Programa.

Figura 3.1

Principales aspectos de la estrategia de gestión interna del Programa de Voluntarios de JICA para el MEP



Fuente: *Elaboración propia.*

V. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

El Programa de Voluntarios de JICA ha generado múltiples beneficios a nivel país y dentro del MEP, implicando así, mejoras en diferentes procesos llevados a cabo en los centros educativos. Esta modalidad de cooperación brindada por Japón ha permitido impulsar los procesos de aprendizaje en diferentes áreas temáticas por medio de la transferencia del conocimiento, proporcionando efectos positivos y contribuyendo al estrechamiento de las relaciones entre la República de Costa Rica y el Estado del Japón.

Entre los principales hallazgos del presente trabajo final de graduación se encuentra la necesidad de consolidar una estrategia para potenciar la gestión del Programa de Voluntarios de JICA. Esto debido a que, a pesar de las fortalezas que se identificaron en la gestión actual del mismo, el Programa no es ampliamente conocido por todas las personas funcionarias del MEP, por lo que se vuelve necesario implementar un instrumento que brinde sostenibilidad al acceso al Programa en caso de que ocurra una rotación de personal.

Se determina que una estrategia en la DAIC del MEP puede llegar a potenciar los mecanismos de gestión del Programa de Voluntarios de JICA debido a que en la institución costarricense no se cuenta con un plan de acción para su ordenamiento e implementación. Asimismo, brinda herramientas de trabajo para aplicación inmediata que solventa las necesidades de primera línea encontradas en la investigación para impulsar la gestión de la cooperación recibida desde el MEP.

Adicionalmente, en el contexto de recuperación económica y social posterior a la crisis sanitaria global ocasionada por la COVID-19, la cual llevó a un cese en la implementación del programa desde el 2020 hasta el 2023 en el MEP, una estrategia puede llegar a fortalecer y reanudar el impulso anterior. La continuidad del programa presenta además oportunidades para potenciar los efectos de la cooperación técnica brindada en los centros educativos velando por una sostenibilidad en la educación de calidad de la niñez y adolescencia.

Como parte de los hallazgos positivos presentes en la investigación, se puede determinar que la DAIC cuenta con recurso humano capacitado para brindar apoyo a las

ramificaciones del Ministerio en el proceso de solicitud, implementación y evaluación del voluntariado; así como una buena comunicación con las instituciones enlaces (Mideplan, JICA) facilitando el acceso a la cooperación brindada por Japón y la rendición de cuentas al final de las intervenciones de las personas voluntarias.

Asimismo, existe una percepción positiva del Programa y sus resultados por parte de los centros educativos y las oficinas centrales del Ministerio que han participado en él, motivo por el cual se cuenta con testimonios que pueden brindar apoyo para una mayor visibilización. Las personas docentes que han servido como enlaces con las personas voluntarias concluyen que los voluntarios son personas preparadas que llegan a trabajar en pro de los objetivos de la institución, logrando más de lo que se propone en las solicitudes. Situación que es de suma relevancia a resaltar por la DAIC para brindar promoción al Programa, al igual que señalar la gran la oportunidad de intercambio cultural que se genera para las personas estudiantes.

Por otra parte, el análisis mostró que en el proceso de solicitud de cooperación se encuentran múltiples aspectos que necesitan intervención para su mejora, aspectos que se tomaron en consideración como eje central de la estrategia propuesta.

Primeramente, en la estrategia se realiza un énfasis en la reducida participación de los centros educativos en el Programa. La principal causa de este fenómeno es la falta de promoción, ya que las instituciones hacen referencia a que no tenían conocimiento de la su existencia, por lo que la mayor parte de los esfuerzos se centran en acciones que brindan visibilidad e información, para que así existan más instituciones que se beneficien de su accionar.

Como parte de la búsqueda de motivos por los cuales existe poca participación, se identificó que en algunas ocasiones la falta de interés en participar en el programa se debe a que no se tiene la capacitación necesaria para acceder a él, por ejemplo, personas docentes que han indicado sentirse intimidadas a la hora de intentar llenar los formularios de solicitud de Mideplan. O bien, porque consideran que el formar parte del Programa les conlleva invertir más horas de trabajo.

Los centros que sí poseen conocimiento sobre cómo acceder al programa no siempre consiguen establecer objetivos medibles, específicos, alcanzables, realistas y con temporalidad que les permitan ejecutar las actividades de los proyectos. Adicionalmente,

durante el planteamiento de objetivos se identifica que a menudo no se contemplan las limitaciones normativas o se consideran los recursos existentes, por lo que se enfrentan diversos retos para que la persona voluntaria comience o lleve a cabo su gestión en su totalidad.

Consecuentemente, a pesar de contar con la capacidad técnica, el recurso humano disponible en la DAIC es insuficiente para capacitar todo el sistema educativo nacional en temas de acceso a la cooperación, o en este caso específico, al programa de voluntarios. Además, no se cuenta con un documento autoformativo que pueda ser difundido entre los centros educativos para facilitar la participación. Por ello, se muestra la necesidad de implementar acciones que mejoren el conocimiento de las instituciones en temas de solicitud de cooperación y acceso al Programa de Voluntarios; con el fin de impulsar los resultados provenientes de ese mecanismo por medio de la estrategia.

Por otra parte, en el ámbito de seguimiento y evaluación, no existe un sistema de monitoreo y evaluación detallado y estandarizado para hacer revisión de los resultados y avances del voluntariado. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad de exponer los resultados de forma pública para reforzar la promoción y publicidad sobre el Programa y sus resultados en el sistema educativo costarricense.

En este caso, luego de realizar la investigación y delimitar los espacios de mejora, se priorizaron los ejes de difusión interna, eficacia y sostenibilidad de resultados para que pudieran ser cubiertos por la estrategia generada a corto, mediano y largo plazo según su necesidad inmediata. La falta de recurso humano, la rotación de personal y la carencia de lineamientos internos para la difusión del Programa han entorpecido la gestión y limitado la participación en esa modalidad de cooperación.

B. RECOMENDACIONES

En el proceso de análisis de la información recopilada y con base en las conclusiones generadas, se determina una serie de recomendaciones incluidas en la estrategia, las cuales fueron organizadas según la etapa de implementación de la iniciativa. Adicionalmente, se genera recomendaciones para el MEP, posterior a la recepción de la estrategia, así como a la academia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de la cooperación internacional desde las instituciones públicas.

1. RECOMENDACIONES EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA

Las siguientes recomendaciones fueron generadas con base en los hallazgos de la investigación que derivaron de la estrategia propuesta. Por este motivo, tiene completa relación con los ejes propuestos anteriormente:

1. Generar insumos para brindarle publicidad al Programa en las diferentes etapas del proceso, ya sea para la etapa previa a la solicitud o bien, la etapa de finalización y exposición de resultados. Para ello es necesario contar con el apoyo de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP, quienes con la ayuda de las personas asesoras del ministerio delimiten la población meta y los medios de difusión a utilizar para publicar infografías, videos alusivos y material visual. En ellos se puede tomar en consideración videos con experiencias previas, testimonios de estudiantes, docentes y ex voluntarios, infografías del proceso interno de participación, entre otros aspectos relevantes, que sean publicados en las redes sociales y prensa del MEP.
2. Utilizar momentos estratégicos ya calendarizados para dar difusión al Programa, tales como reuniones preestablecidas en calendario con las Direcciones Regionales y centros educativos, para dar a conocer el Programa y aclarar dudas sobre su operación.
3. Brindar seguimiento y contacto a los centros educativos que muestran interés en participar del Programa posterior a la difusión de material visual publicitario. Lo anterior con el fin de que las personas puedan recibir una pequeña inducción donde se les pueda hacer entrega del manual autoformativo y puedan aclarar las dudas que les surjan posterior a consultar el material de apoyo.
4. Calendarizar los espacios de recepción de documentos y propuestas de proyecto en el calendario escolar con el fin de que todos los centros educativos y asesores puedan tener acceso a las fechas establecidas en el proceso de revisión por parte de la DAIC.

Asimismo, es importante recalcar que la calendarización propuesta debe ser programada con semanas de anticipación, preferiblemente más de un mes, antes de las fechas de recepción establecidas por Mideplan, para que desde el MEP se tenga suficiente tiempo para revisar las solicitudes y generar las correcciones necesarias antes de enviar para evitar el rechazo de la misma por errores en el formulario.

Motivo por el cual se insta a programar reuniones sincrónicas con interesados para solventar consultas posteriores a la entrega de los materiales de referencia autoformativos prediseñados en la estrategia.

5. Sensibilizar a los centros educativos, las personas estudiantes y a los voluntarios para aprovechar las oportunidades de intercambio cultural, tomando como referencia el éxito generado por los voluntarios anteriores quienes no sólo transmitieron su conocimiento profesional, sino también sus costumbres.
6. Coordinar visitas conjuntas para dar un mayor seguimiento al voluntario y valorar posterior al informe entregado por el voluntario como el CE puede realizar las respectivas mejoras. Asimismo, posterior a la finalización de los voluntariados, se puede considerar realizar eventos para presentar los casos de éxito culminados cada año.
7. Generar guías para brindar continuidad de uso a los documentos o resultados generados por las personas voluntarias.

2. RECOMENDACIONES POSTERIOR A LA RECEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DESDE EL MEP

Si bien la presente estrategia se desarrolla con base en una recopilación y análisis de datos, así como hallazgos clave durante el proceso de consulta con actores determinados, el mismo sirve como un estudio de línea base en el que se identifican necesidades preliminares generales en la gestión del Programa de Voluntarios. Por lo tanto, se generan recomendaciones para el levantamiento de información adicional y la identificación de datos específicos que permitan potenciar la implementación del programa a través de la estrategia.

1. Se recomienda al MEP llevar a cabo un levantamiento de información de diagnóstico por medio de una encuesta piloto para conocer las principales áreas de desconocimiento de los centros educativos respecto al programa, así como la identificación de áreas de interés específicas de centros educativos en las diversas regiones del país para potenciar la participación en el programa, así como la efectividad de los resultados. La determinación de información detallada puede

servir como base para futuras acciones destinadas a potenciar el programa dentro del marco de la estrategia elaborada.

2. Llevar a cabo la emisión de un formulario para conocer a mayor profundidad las brechas de conocimiento de los centros educativos sobre el Programa de Voluntarios, los principales medios por los cuales prefieren recibir información al respecto y las principales áreas de interés para la recepción de cooperación técnica por medio del Programa de Voluntarios. Se recomienda emitir primeramente un formulario inicial dirigido a los directores regionales y centros educativos como una muestra inicial.
3. Llevar a cabo una priorización de las especialidades temáticas disponibles en el Programa de Voluntarios de JICA por medio del documento brindado como parte de la estrategia y ordenar las mismas según las prioridades temáticas y de políticas nacionales respecto a la educación en Costa Rica.
4. Utilizando la información recopilada a través del formulario inicial, realizar una distribución de los centros educativos por región y sus temas de interés para participar en el Programa con el fin de emplear métodos informativos más efectivos e individualizados, así como asistencia técnica desde la DAIC para el llenado de formularios conociendo más detalladamente las principales áreas de interés de los diferentes centros educativos.
5. Se recomienda que el MEP continúe periódicamente labores de identificación de necesidades a medida se implemente la estrategia aprobada, para incorporar detalles que surjan durante la ejecución del programa, así como posibles brechas de información no identificadas durante el proceso de investigación y recopilación de datos para la creación de la estrategia.

Adicionalmente, se compilan recomendaciones para garantizar la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo, con el fin de que esta sirva como una herramienta para la gestión del programa en el largo plazo, evitando la necesidad de generar una nueva estrategia a futuro lo cual significa una potencial utilización de recursos adicionales.

1. Realizar una revisión y posible actualización de los materiales contenidos en la estrategia de manera periódica, al menos una vez al año, utilizando los materiales

editables incluidos en la estrategia. Lo anterior con el fin de asegurar que se mantengan relevantes al contexto temporal en el que se encuentre.

2. Llevar a cabo consultas a las personas voluntarias sobre las principales dificultades y facilidades que experimentaron en el proceso de voluntariado posterior a la implementación de la estrategia con el fin de identificar posibles mejoras al documento para continuar potenciando su gestión desde los centros educativos.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACADEMIA

Con la finalidad de fortalecer los esfuerzos investigativos desde la academia de las relaciones internacionales respecto a la gestión de la cooperación internacional, se generan las siguientes recomendaciones basadas en las principales brechas de literatura identificadas a lo largo del proceso de consolidación metodológica y compilación de datos secundarios en el marco de la presente investigación.

1. Generar investigaciones sobre las metodologías óptimas para la creación de estrategias para la gestión de programas de cooperación internacional, particularmente aquellos programas de cooperación técnica que son renovados anualmente.
2. Explorar la gestión de proyectos de cooperación internacional, particularmente la cooperación bilateral desde las instituciones públicas de los países con el fin de determinar o consolidar buenas prácticas a nivel regional e internacional.
3. Llevar a cabo un análisis sobre los diferentes modelos empleados para los canales de difusión de información interna en las instituciones públicas receptoras de cooperación internacional y el efecto que poseen estos diversos canales en la gestión de la cooperación internacional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2020). *Programa de Voluntarios*. Secretaría de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero. [https://www.jica.go.jp/volunteer/outline/publication/pamphlet/pdf/Programa de Voluntarios de JICA.pdf](https://www.jica.go.jp/volunteer/outline/publication/pamphlet/pdf/Programa_de_Voluntarios_de_JICA.pdf)
- Aguilar, R., Fernández, V., Fonseca, Y., Guillén, D., & Guido, L. (2013). *Las relaciones (culturales, diplomáticas, comerciales y de cooperación) Japón-Costa Rica en el periodo comprendido entre 1991-2011: Una mirada en el tiempo*. [Tesis pregrado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15980>
- Alsina, M., Canaletta, J., Torres, R., & Cubeles, A. (2019). *Self Directed Based Learning, una metodología de aprendizaje para programas no presenciales*. V Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad. <https://zaguan.unizar.es/record/84589/files/070.pdf>
- Blanco, N., & Pirela, J. (2015). *La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social*. Universidad del Zulia. <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19296/14341>
- Brenes, M. (2019, septiembre 30). *Estructura compleja del MEP y estilos de gestión limitan cumplimiento efectivo de la reforma curricular*. Programa Estado de la Nación. <https://estadonacion.or.cr/estructura-compleja-del-mep-y-estilos-de-gestion-limitan-cumplimiento-efectivo-de-la-reforma-curricular/>
- Cabeza-Pulles, D., & Coral-Guerrero, C. (2016). Construction of International Cooperation strategies: An inquiry into the learning experience. [Construcción de estrategias de cooperación internacional: una investigación sobre la experiencia de aprendizaje] [Traducción propia]. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 5(1):126-153. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjy3Z6_gqbrAhVCnlkKHZqgCxYQFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialog.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5460716.pdf&usq=AOvVaw0iJyI6cpHgLM_VQeLmJ_Ki
- Camacho, S. (2013). *Hacia la mejora en la gestión de riesgos: Plan de gestión para la implementación del enfoque escuelas Bosai en el Ministerio de Educación Pública*. Universidad para la Cooperación Internacional. [Tesis pregrado, Universidad para la Cooperación Internacional]. Biblioteca de la Universidad para la Cooperación Internacional. <https://biblioteca.uci.ac.cr/Tesis/PFGMAP1271.pdf>
- Decreto Ejecutivo N° 35056 PLAN-RE (2008). “Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974”. *La Gaceta* 34, 18 de febrero de 2009.

- http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67349&nValor3=79743&strTipM=TC
- Decreto Ejecutivo N°38170-MEP. (2014). “Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública”. *La Gaceta* 31, 13 de febrero de 2014.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=FN
- Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica: La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México*, 2(7), 162-167.
http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20ENTREVISTA.pdf
- Echevarría, H. (2017). Los fundamentos epistemológicos de los métodos mixtos. *Cronía, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Río Cuarto*, 13 (1), 10-18.
<http://www2.hum.unrc.edu.ar/ojs/index.php/cronia/article/view/638>
- Embajada del Japón en Costa Rica. (s.f). Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr_es/00_000289.html
- Giniatullina, S. (2019). Proven Methodologies for Delivering an Interactive Workshop in the Tech Industry. [Metodologías comprobadas para ofrecer un taller interactivo en la industria tecnológica] [Traducción propia]. <https://www.seedstars.com/content-hub/learning-resources/proven-methodologies-delivering-interactive-workshop-tech-industry/>
- Hamui, A, & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica* 2(5), 55-60. Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Leandro, C. (2014). *Modelo de gestión y monitoreo de proyectos de cooperación internacional, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, alianza Hewlett Packard y Ministerio de Educación Pública*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional]. Biblioteca Joaquín García Monge.
- Ley 3481 (1965). “Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública”. *Colección de leyes y decretos*, año 1965, semestre 1, tomo 1, página 39.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC
- Ley 6938 (1984). “Canje de Notas con Japón”. *Colección de leyes y decretos*, año 1984, semestre 1, tomo 1, página 28.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=3273&nValor3=3460&strTipM=FN

- Ley 7036 (1986). “Acuerdo de Cooperación Técnica con Japón”. *Colección de leyes y decretos*, año 1986, semestre 1, tomo 2, página 719. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=6810&nValor3=0&strTipM=FN
- Martínez, M. (2013). Una propuesta de modelo para la evaluación de los proyectos de cooperación al desarrollo basado en el análisis de políticas públicas. *Andamios, Revista de Investigación Social*, 10 (21), 119-150. <http://dx.doi.org/10.29092/uacm.v10i21.305>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). Convocatoria para presentación de proyectos en el marco del Programa de Voluntarios Japoneses de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Área de Cooperación Internacional. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3FryHArQRxqeYh5BXRpOFQ>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica., & Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2014). *Política de Cooperación Internacional 2014-2022*. <https://bit.ly/3ka0Zw3>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica., & Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2020). *Política de Cooperación Internacional 2020-2022. Actualización de medio periodo*. <https://www.mideplan.go.cr/node/2524>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica., & Ministerio de Hacienda. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (s.f). Cooperación Costa Rica-Japón. <https://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=cooperacion%20internacional&cont=1233>
- Pacheco, J. & Contreras, E. (2008). *Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos*. CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35914/manual58_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas: Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Replones: Revista Arbitrada en Ciencias Sociales y Humanidades*. 60 (1), 37-42. https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/252/kathryn_pole.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Schröder, P. (2004). *Estrategias políticas*. (A. Centurión, Trans.; 1a ed.). Fundación Friedrich Naumann / OEA. (Publicado originalmente 2000). http://oas.org/sap/publications/2004/fiapp/estrategias_politicas/doc/pbl_estrategias_04_spa.pdf
- Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española* Oficina de Planificación y Evaluación. Ministerio de Asuntos Exteriores <https://www.oecd.org/derec/spain/35639065.pdf>
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2014). *Estrategia de Cooperación Institucional y Plan de Acción*. GEF-PNUD. <http://www.sinac.go.cr/ES/conozca/Convenios/SINAC%20Estrategia%20de%20Cooperaci%C3%B3n.pdf>
- Torres, D. (2009). *Gestión para la Cooperación Internacional en El Salvador: Tendencias, Conceptos, Modalidades, Institucionalidad, Mecanismos y Procedimientos para la gestión y acceso a los recursos*. <https://es.scribd.com/document/17659624/Gestion-de-La-Cooperacion-Internacional>

VII. ANEXO

Anexo I. Matriz de análisis de gestión del Programa de Voluntarios de JICA

Criterios	Sí	No	Parcialmente	Comentario
Coordinación de los entes involucrados				
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios de JICA en el MEP.			X	En la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación existe una persona asesora para el sector bilateral, la cual se encarga de dar seguimiento y asesoría al proyecto. Los centros educativos designan a una persona como punto focal una vez que ya es aprobada la solicitud y la persona voluntaria llega a la institución. No se identificó ninguna designación de puntos focales para la fase de formulación de solicitudes o seguimiento una vez finalizado el voluntariado.
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios de JICA en el MIDEPLAN.	X			Existe una persona encargada en MIDEPLAN que se encarga de dar difusión a la apertura de solicitudes para acceder al programa y da seguimiento en su proceso de formalización.
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios JICA en el MRREE.	X			Existe una persona encargada de dar seguimiento en el proceso de formalización con Japón.
Existe una persona asesora encargada de dar seguimiento al Programa de Voluntarios en JICA.	X			
Existe una comunicación conjunta de la DAIC con MIDEPLAN en el marco del Programa de Voluntarios de JICA.	X			
Existe una comunicación conjunta de la DAIC con JICA en el marco del Programa de Voluntarios de JICA.	X			
Comunicación interna en el MEP				

La DAIC mantiene comunicación frecuente con los centros educativos o dependencias administrativas para proporcionar asistencia, recordatorios de convocatorias y brindar información relevante respecto al Programa de Voluntarios de JICA.			X	La DAIC mantiene comunicación frecuente con los centros educativos que poseen voluntarios o solicitan asistencia para presentar una solicitud. Sin embargo, no todos los centros educativos conocen del programa, por lo que no mantienen canales de comunicación regulares al respecto del mismo.
Las partes involucradas conocen los procesos y tiempos del Programa de Voluntarios de JICA.			X	Varios de los centros educativos mencionan no tener conocimiento sobre los procesos. Las fechas específicas varían cada año, pero en el contexto de la pandemia ocasionada por la COVID-19, existe mayor incertidumbre sobre las mismas.
Los centros educativos están conscientes de la existencia del Programa de Voluntarios de JICA, en qué consiste y cómo pueden involucrarse.			X	Los centros educativos que ya han recibido personas voluntarias tienen conocimiento sobre la preparación de las solicitudes. Sin embargo, no todos los centros educativos conocen sobre el programa.
Los materiales informativos y guías para la presentación de solicitudes informan a los centros educativos sobre el plazo de duración del proceso de recepción de voluntarios del Programa de Voluntarios de JICA con el fin de que se formulen los objetivos a largo plazo.			X	La selección de personas voluntarias de JICA puede ser extensa, por lo que los centros educativos pueden recibir a sus respectivos voluntarios hasta un año o más posterior a haber presentado la solicitud, según el proceso de selección. Por este motivo, se identificó como necesario que se informe de esto a los centros educativos con el fin de que los objetivos se planteen a largo plazo.
La DAIC ha realizado capacitaciones para los aspectos técnicos relacionados con la manera correcta de elaborar los formularios para la solicitud de cooperación.			X	Sí se han realizado las capacitaciones en coordinación con JICA y MIDEPLAN pero no ha existido mucha participación.
La DAIC cuenta con un documento base de capacitación para las demás dependencias del MEP.		X		
Cumplimiento de procesos				

Existe una calendarización de las etapas del proceso de solicitud de voluntarios.			X	Las partes involucradas poseen una idea general de los meses en los que se da la apertura de los procesos de recepción de las solicitudes, sin embargo, las fechas específicas pueden variar según las indicaciones de JICA.
La DAIC proporciona asesoría y revisión al formato del formulario de proyecto para que se encuentre acorde a lo solicitado por MIDEPLAN.	X			
Se entregan las solicitudes dentro del límite de tiempo establecido, cumpliendo con los requisitos, o de lo contrario con un margen de tiempo para la devolución a correcciones.			X	Debido a que las fechas de recepción se pueden modificar por algunas semanas en el calendario, algunos centros educativos reciben la notificación de apertura de recepción de solicitudes con poco tiempo de anticipación a la fecha límite, por lo que en algunos casos se cuenta con tiempo limitado para dar revisión a las propuestas antes de enviar a MIDEPLAN. Además, no todas las personas funcionarias de los centros educativos conocen la forma correcta de llenar el formulario por lo que en ocasiones deben realizarse modificaciones que ocasionen retrasos, o no se pueden someter debido a que no siguen el formato indicado.
Periodo de estancia de las personas voluntarias				
Los voluntarios tienen acceso a los materiales e insumos necesarios para ejecutar su trabajo.			X	En ciertos casos, los centros educativos tuvieron obstáculos para poder brindar los materiales necesarios a la persona voluntaria para que esta realizara su trabajo. Según datos obtenidos de las entrevistas, estos lograron solventar las necesidades y brindaron apoyo a la persona voluntaria para que culminará los objetivos del voluntariado. Sin embargo, la carencia de información previa, suele ocasionar retrasos en el inicio de funciones de la persona voluntaria.

Se gestiona el hospedaje y viáticos de la persona voluntaria.	X			
Se establecen reuniones periódicas entre la persona voluntaria, el punto focal del centro educativo para el proyecto y la dirección del centro educativo receptor para conversar sobre el progreso del voluntariado, retroalimentación, necesidades e ideas.			X	Los centros educativos decidirán si sostendrán estas reuniones, así como su periodicidad. Algunas personas voluntarias mencionaron retos en conseguir espacios para conversar sobre el progreso del proyecto y trabajar en posibles soluciones a los retos emergentes.
Existen medidas para fomentar el intercambio cultural entre las personas voluntarias y los centros educativos o instituciones.	X			Se identificó como una buena práctica el intercambio cultural entre las personas estudiantes, docentes y voluntarias dentro y fuera de las actividades específicas del voluntariado.
Efectividad y sostenibilidad de resultados				
Los centros educativos establecen objetivos medibles, logrables, relevantes y con temporalidad definida para el trabajo de la persona voluntaria.			X	Existen objetivos definidos, sin embargo, en algunos casos se carecía de los insumos necesarios para alcanzar los objetivos en el tiempo determinado.
Durante el planteamiento de objetivos para la solicitud de voluntariado, se considera las limitaciones, marcos normativos y reglamentos de los centros educativos receptores.			X	Se identificó que algunos centros educativos aprovecharon el Programa para ayudar a solventar algunas de sus importantes áreas de oportunidad técnicas. Sin embargo, otros centros plantearon objetivos que no podían cumplirse en su totalidad, tal cual propuestos debido a su funcionamiento y lineamientos internos.
Se plantean medidas de contingencia para continuar con las actividades y objetivos del voluntariado en caso de situaciones de contexto nacional que puedan afectarlas.			X	Si bien en algunos casos se buscó dar continuidad a las actividades del voluntariado en el contexto de COVID-19 (principalmente por iniciativa de las personas voluntarias), la mayoría de centros educativos no contaban con plan de contingencia previo.
Existen informes parciales y finales del trabajo realizado por cada persona voluntaria y sus resultados obtenidos.			X	Las personas voluntarias llevan a cabo una presentación final de resultados bajo el esquema de

				<p>rendición de cuentas de JICA, y no del MEP. Estos documentos se encuentran en formato de presentación Power Point.</p> <p>En la DAIC, se realizan informes para sistematizar la presentación de resultados de la persona voluntaria para efectos de rendición de cuentas del MEP.</p> <p>Los centros educativos no poseen el requisito de preparar informes parciales o finales sobre el rendimiento y trabajo de la persona voluntaria.</p>
Los informes finales de resultados de cada voluntariado se basan en objetivos claros previamente definidos, documentados y comunicados a la persona voluntaria.		X		La presentación final de resultados elaborada por las personas voluntarias tiene un formato y estructura libre.
Existen sistemas de monitoreo y evaluación del Programa de Voluntarios de JICA con indicadores claros y registro de progreso en un plan de trabajo integral.			X	Existen medios de comprobación de los resultados del Programa, sin embargo no se encuentran registrados dentro de un plan de trabajo o calendarización.
Existe una base de datos de acceso público que muestra los informes de gestión.		X		

Fuente: *Elaboración propia.*