



**Memorando VAS-1079-2018**

<b>PARA:</b>	Funcionarios y funcionarias de la Vicerrectoría de Acción Social
<b>DE:</b>	M.L. Marjorie Jiménez Castro Vicerrectora Vicerrectoría de Acción Social
<b>ASUNTO:</b>	Resultados del Taller del Proceso de Reestructuración Organizacional de la Vicerrectoría de Acción Social <i>Marjorie Jiménez Castro</i>
<b>FECHA:</b>	05 de noviembre de 2018



VICERRECTORIA  
ACCION SOCIAL

Estimados (as) señores(as):

Por este medio hago entrega del resultado del Taller de Sistematización sobre el proceso de reestructuración organizacional de la Vicerrectoría de Acción Social, y a la vez agradezco la participación en dicha actividad.

mpq

C. Archivo

Adjunto: "Sistematización y análisis del taller participativo cambia todo cambia"



# “SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TALLER PARTICIPATIVO CAMBIA TODO CAMBIA.”

Proceso de Reestructuración Organizacional de la Vicerrectoría  
de Acción Social. Universidad de Costa Rica.

Octubre

2018

## Ficha técnica.

Coordinación General:  
Laura Gómez Cáceres

Sistematización y edición del informe: .  
Laura Gómez Cáceres.  
Laura Varela.

Transcripción y observación participante.  
Laura Varela.

## Equipo del Taller Cambia Todo Cambia:

Facilitación:  
Laura Gómez Cáceres  
Agustina Gómez Cáceres

Sistematización y observación participante.  
Laura Varela.

Asistencia y fotografía:  
Huascar González  
Ana María González.

Diseño de la ponencia:  
Huascar González

Octubre. 2018

# INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Este documento presenta la transcripción, sistematización y análisis de los principales resultados de un taller participativo, planteado desde el enfoque de la teoría del cambio y la metodología del diseño social.

Los cambios son una realidad inminente dentro de la cotidianeidad que compartimos como sociedades. No es novedad, que las adaptaciones necesarias al cambio sean parte de lo que permite mantenerse en corriente con los desafíos de la contemporaneidad.

Es común que exista un conflicto de visiones en torno a los procesos de cambio. La validación del trabajo a partir de las diferencias, dentro de procesos de consulta y participación son el primer paso para reconocer rutas oportunas de transición al cambio.

Conociéndose parte de esta realidad, la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica busca replantear su estructura organizacional de manera a superar su carácter meramente extensionista para pasar a una perspectiva desde la ecología de saberes, en procura del bienestar común.

Esta decisión requirió un proceso de reestructuración organizacional y un nuevo ordenamiento de proyectos y programas dentro de la Vicerrectoría de Acción Social. Para dicha reestructuración, la VAS abre un proceso de participación y consulta a todo el personal colaborador y establece tres comisiones de trabajo, del cual se presentan cuatro propuestas de reestructuración organizacional.

Luego de este primer paso de consulta a nivel interno, la VAS solicita a este equipo consultor, el diseño, la ejecución y sistematización de un taller participativo que busque encontrar las principales similitudes y diferencias de estas cuatro propuestas en conjunto con los y las colaboradores.

Este documento resume los principales resultados del taller y establece las principales bases de percepción y opinión planteadas por los y las participantes del mismo.

# ANTECEDENTES

Según las palabras de la Vicerrectora Marjorie Jiménez Castro, hace 44 años nacen las primeras propuestas de cambio para ordenar la VAS. Desde 1974 hasta 1980 se genera un vacío de una naciente Vicerrectoría sin objetivos ni organización clara.

En la actualidad, se vienen arrastrando propuestas de cambio desde hace 6 años cuando son planteadas por los mismos funcionarios en las Jornadas de Investigación y Acción Social. Puntualmente desde el segundo semestre del 2016, la Asamblea Colegiada exige una propuesta de cambio pertinente a las necesidades actuales.

El presente es un momento histórico de mucha energía emocional para promover un cambio, que trasciende las administraciones y se trata de un cambio que favorezca a las y los funcionarios de la VAS.

En el Congreso Universitario 2014 Luisa Ochoa Chaves, Roberto Salom Echeverría y Vania Solano Laclé presentan una ponencia titulada "Lineamientos para una revisión del concepto y de la práctica de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica" donde exponen "la necesidad posicionar la Acción Social como actividad sustantiva de la Universidad de Costa Rica y de trascender el carácter de extensión, promoción y divulgación interna universitaria y externa nacional de esta actividad, para plantear un enfoque académico y un concepto clave orientador de la misma: el trabajo con comunidades desde una perspectiva de la ecología de saberes en procura de lograr el bienestar común. Este posicionamiento supone definiciones conceptuales y lineamientos de acción de la Acción Social y de los actores institucionales encargados en promover, orientar y llevar a cabo la Acción Social. También supone una nueva organización basada en este enfoque, a partir de una nueva estructura de la Vicerrectoría y del ordenamiento de proyectos y programas adscritos. Por último, esta propuesta sugiere reformas a nivel estatutario y reglamentario para su fortificación y cumplimiento."

Esta ponencia aumenta las presiones para con la implementación de cambios necesarios que han sido retrasados.

Recientemente se solicitó la elaboración de propuestas de estructuración de la Unidad de Proyectos de Acción Social a las áreas de coordinación y asesoría de las que se desprenden cuatro propuestas. A partir del análisis de estas cuatro propuestas, este equipo consultor realiza una matriz que consolida las principales similitudes y diferencias, para luego trabajar a partir de las diferencias en el taller participativo.

El resumen de las cuatro propuestas presentadas se encuentran como parte del anexo, en el documento de la matriz elaborada por el equipo consultor.

# ENFOQUES TEÓRICOS

Acorde al contexto y a las necesidades del proyecto, se consideró pertinente abordar la problemática desde las siguientes teorías:

*La ecología de saberes*, planteada por Boaventura de Souza, la teoría del cambio, planteada por Patricia Rogers, *el análisis sobre los cambios de paradigma a nivel organizacional* de Frederic Laloux y la *metodología de diseño social* como principal planteamiento técnico a modo de garantizar un proceso de construcción grupal y participativo.

Cada uno de estos planteamientos teóricos y metodológicos parten de la premisa de que al pensar y entender de distinta manera la resolución y/o gestión de problemas complejos, se lograrán distintos resultados en relación a lo que se lograba antes de que se provocara ese cambio paradigmático-epistemológico. (Rogers, 2014)

Acorde a la teoría del cambio, esta transformación paradigmática conlleva una reorganización de elementos que se da a **distintos niveles**:

**Operativo:** son los cambios de primer orden, relacionados a la manera de hacer las cosas, a lo habitual, a reacciones inerciales, lo inmediato, lo conocido.

**Epistemológico:** son los cambios de segundo orden, relacionados a la manera de pensar sobre las cosas. Es decir, los prejuicios, creencias y modelos mentales.

**Ontológico:** son los cambios de tercer orden, relacionados a las maneras de entender la realidad. Es decir, las estructura, lo fundacional, la cultura, la historia, mitos y símbolos, instituciones estructurales de la realidad.

Además de que se manifiestan en **distintas dimensiones**:

## 1. A nivel Individual

**Transformación personal:** relacionado a procesos internos, identidades individuales, modelos mentales, emociones y sentimientos. Desarrollo del yo- subjetivo.

**Transformación de relaciones:** relacionado a procesos externos, conducta, comportamiento, relación con el entorno. Desarrollo del ello-objetivo.

## 2. A nivel Colectivo

**Transformación de patrones culturales:** relacionado a patrones colectivos de pensamiento y acción, identidad colectiva, entendimiento común. Desarrollo del nosotros- intersubjetivo.

**Transformación estructural:** relacionado a estructuras e instituciones de la sociedad, políticas públicas, modelos económicos. Desarrollo del ello-interobjetivo.

A partir de esta teoría se configura el modelo de abordaje, análisis e interpretación de todo el trabajo.

# METODOLOGÍA

La estrategia metodológica utilizada, varía de acuerdo a las tres etapas del proyecto.

La **primera etapa**, la cual aborda el proceso previo al taller, se basa en la ejecución de tres técnicas de investigación cualitativa:

- a) revisión documental y bibliográfica sobre el tema
- b) lectura y análisis de las cuatro propuestas.
- c) elaboración de una matriz que permita identificar las categorías en común, además de comparar similitudes y diferencias.

El foco del análisis de esta matriz se basó específicamente en las propuestas relacionadas a la unidad de proyectos sociales.

En la **segunda etapa** del trabajo, la cual consiste en la ejecución del taller participativo y colaborativo, la metodología se basa en las siguientes técnicas

- a) exposición magistral sobre los principales conceptos y orientaciones.
- b) observación participante de parte de una persona del equipo consultor.
- c) aplicación de tres técnicas participativas de diseño social y reestructuración organizacional.

El grupo se separó en dos grupos de 35 personas, situados en dos espacios distintos. Cada uno de los grupos fue coordinado por una facilitadora, una asistente y una sistematizadora.

En la **tercera etapa**, la cual consiste en la sistematización y análisis de resultados, la metodología se basa en las siguientes técnicas:

- a) transcripción y sistematización de resultados
- b) análisis en base a la teoría del cambio.

Los principios de la metodología implementada son su carácter participativo, lúdico, pedagógico, orientados a la vida cotidiana, a la construcción junto al Otro y bajo la propuesta del diseño social y la teoría del cambio.

A continuación se presenta un registro realizado desde la observación participante, sobre las principales reacciones a la metodología de parte de los colaboradores y las colaboradoras de la VAS durante el taller participativo.

## Apreciaciones con respecto a la metodología, a partir de la observación participante:

Dentro de los principales elementos observados se constata que:

1. Se pudo facilitar **conversaciones necesarias** que permitieron exponer de manera explícita aciertos y desaciertos en relación a las propuestas elaboradas y a la visión a futuro sobre la organización entre actores implicados de la VAS.
2. En la medida en que los **grupos rotaron** se dió un aumento de comodidad en cuanto a los diálogos, cuestionamientos y entendimientos grupales. Lo que hace creer que el movimiento aporta a la participación.
3. Además, cuando **los grupos se reducen a menos personas**, aquellas que no mostraban interés en participar se vieron mayormente interpeladas a la participación en vista de ser más visibles. Pero igualmente, se dieron liderazgos predominantes en los grupos pequeños.
4. Se dió una **anuencia general** a la actividad como un todo, lo que se muestra en la puntualidad para el desarrollo de las actividades del día y disposición a la realización de las dinámicas por la mayoría de participantes.
5. Se pudo observar además, **muestras de agotamiento y rechazo** al tratamiento de ciertos contenidos, ya sea porque sean reiterativos o porque no existen consensos a la hora de entenderlos.

Se realizó una consulta evaluativa sobre la metodología cuyos resultados se anexan al presente documento (Anexo 1).



# ORIENTACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

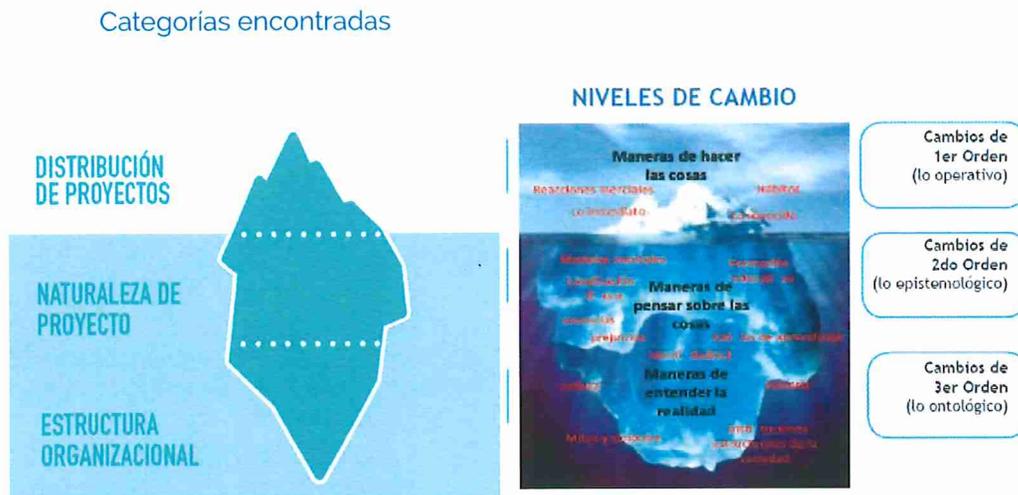
A partir del análisis y la elaboración de la matriz que consolida las principales similitudes y diferencias de las cuatro propuestas presentadas por los equipos colaboradores de la VAS. Se encontraron los siguientes **elementos en común**:

1. Intención de trabajar en red.
2. Simplificar la gestión.
3. Mayor claridad y comunicación en cuanto al establecimiento de funciones y criterios relacionados a los proyectos.

Y las **principales diferencias de perspectiva**, se agruparon de acuerdo a las siguientes categorías:

1. Distribución de proyectos
2. Naturaleza de proyecto
3. Estructura organizacional

Por una cuestión de tiempo y criterio de pertinencia, se decide reconocer lo común y aterrizar el trabajo sobre las diferencias. Además de que la naturaleza de las categorías encontradas son análogas a los niveles de cambio planteados desde la teoría de cambio. Tal cual se plantea en este gráfico:



Esta analogía es la estructura principal de análisis y orientación de todo el documento.

# REGISTRO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL TALLER.



Fecha: 03 de Setiembre del 2018.

Lugar: Edificio de Educación Continua. Ciudad de la Investigación.UCR.

Participantes: 70 funcionarias y funcionarios de la Vicerrectoría de Acción Social.  
(Anexo 2. Lista de participantes)

# DINÁMICA 1.

**Objetivo:** Establecer conversaciones y acuerdos sobre la naturaleza, las resistencias y la distribución de los proyectos de Acción Social.

**Técnica:** [café conversacional](#).

**Analogía entre la técnica y la teoría:**

Pregunta 1 ↔ Escenarios a futuro ↔ nivel de cambio ontológico.

Pregunta 2 ↔ Resistencias ↔ nivel de cambio epistemológico.

Pregunta 3 ↔ Distribución de proyectos ↔ nivel de cambio operativo.

Preguntas planteadas en la técnica:

## 1. ¿Cuál es el propósito al que queremos contribuir para que ocurran cambios en la VAS?

Esta pregunta se refiere a cuál es el escenario ideal al cual quieren contribuir como personal de la VAS. A partir de las respuestas obtenidas, se elabora un árbol de soluciones (Anexo 5 y 6) en el que se visualizan y se agrupan las mismas a distintos niveles y dimensiones.

**Con respecto a lo estructural**, muchas de las respuestas se abocan a recomponer una visión y misión clara como VAS, que armonice con la estructura organizativa del personal. Esto se refleja en las siguientes expresiones:

*"Pertinencia en la Misión y visión institucional", "Objetivo principal de la VAS" "Articular de mejor manera la ejecución de la VAS", "Generar procesos innovadores VAS-U.A. (Unidad académica)" "Contribuir a la identidad colectiva de la VAS-UCR", "Una VAS sin prejuicios", "Estabilidad laboral emocional", "Legitimar la Acción Social ante la UCR."*

**Con respecto a las relaciones interpersonales**, se toma como referencia lo expresado en

*"Ampliar el conocimiento del personal de la VAS", "Lograr una cohesión del equipo de trabajo" "Taller para mejorar las relaciones intrapersonales, mejor trabajo en equipo" "Una mejor comprensión de quehacer VAS entre la comunidad universitaria".* Estos aportes nutren la generación de variables, tales como: armonía en el trabajo, empoderamiento, compañerismo, participación, innovación, colaboración, seguridad, control pertinente.

**Con respecto a las formas de hacer las cosas**, devienen recomendaciones hechas como: *"Clarificación de procesos", "Planificación estratégica a mediano plazo", "Coordinación clara", "Organización de actividades con tiempo" "Trabajo articulado e integrado sin islas", "Soporte y empatía" "Simplificación de tramitología", "Una mejor comprensión del quehacer VAS" "Canales de comunicación adecuados", "Sostenibilidad laboral para los interinos".*

## **2. ¿Qué tipo de resistencias al cambio encontramos en los y las actores participantes de dicho cambio?**

De acuerdo a las percepciones recopiladas, encontramos expresiones tales como:

*"Demasiados cambios, las formas de hacerlos puede ser muy abruptos, somos estructura viva pero la gente no quiere aprender a trabajar" "A no poder cumplir con responsabilidades para las que no se sienten preparados o no han sido capacitados" "Cambio ¿para qué? ¿con qué objetivo?", "Miedo a perder el poder y a delegar tareas" y otros.*

De las mismas respuestas, se agrupan e interpretan las propuestas de los y las participantes de la siguiente manera:

**Con respecto a lo estructural**, donde se perciben cambios superiores de organización institucional. Expresado en cuestiones como *"Miedo a Vicerrector con ideas propias en cada cambio de ciclo político" "Pérdida de fé en el cambio estructural".*

**Con respecto a las relaciones interpersonales:** Se expresa lo siguiente, *"Todos somos extraños" "Falta de solidaridad y compañerismo" "A no poder cumplir con responsabilidades para las que no se sienten preparados o no han sido capacitados" "falta de capacitación para un mejor entendimiento (Corresponsabilidad)" "Hay resistencia porque no hay directrices claras a nivel organizacional y conceptual" "Por poca comunicación".*

En este mismo eje, se expresa la desmotivación, la irreflexión, ambientes inadecuados, miedos, agotamiento, liderazgo negativo, incertidumbre, malos manejos del poder, lo subjetivo en el poder, la victimización, entre otros.

**Con respecto a la forma de hacer las cosas:** se plantean expresiones como: *"A tener que pasar más tiempo en la oficina y menos en contacto con los proyectos y las*

comunidades" "Para los cambios no se respetan la trayectoria ni el conocimiento de las personas". Desconocimiento del entorno (interno y externo).

A partir de la técnica árbol de problemas, se obtiene la representación de cuatro nodos causales del problema central, ordenado en el diagrama (Anexo 3 y 4)

1. Percepción negativa en la estrategia colaborativa.
2. Vacíos reflexivos, formativos y de capacitación.
3. Deficiencia en la gestión del poder interno.
4. Poca claridad en la comunicación.

A partir de estos nodos y de lo mencionado anteriormente, uno de los principales problemas de la resistencia al cambio, se resume en que esto se debe a **deficiencias en la gestión y participación del personal** en la toma de decisiones, en la planificación, la imagen, el mejoramiento del clima laboral, el poder y la contextualización del trabajo.

### **3. ¿Cuáles son los ajustes que podemos hacer a la forma de agrupar los proyectos de acción social?**

El análisis de las respuestas en este caso, no se realizó en base a un árbol de problemas sino que se agruparon en base a la similitud de variables, funcionalidad y categorías en común.

Las principales variables planteadas en las respuestas son las siguientes:

**1. Naturaleza o modalidad:** La mayoría de las propuestas plantean que la mejor manera de agrupar los proyectos de acción social es clasificándolos de acuerdo a su naturaleza, modalidad u algún otro criterio a establecer que tenga que ver con la actividad o temática esencial del proyecto.

**2. Complejidad:** Por otra parte, algo que plantean como indispensable a la hora de distribuir los proyectos por asesores es la variable de la complejidad, de lo que implica realizar el seguimiento y asesoría de cada proyecto. Se sugiere que la distribución se realice de forma más equitativa considerando tanto la modalidad como la complejidad.

El desarrollo de estas premisas se ven reflejadas en las siguientes expresiones:

"A partir de la complejidad y tareas que ejecuta el proyecto". "Se debe agrupar tomando en cuenta todas las modalidades". "Establecer criterios que permitan establecer modalidad del proyecto." "Agruparlos por temáticas y modalidad." "Por la complejidad de proyecto".

**3. Motivación:** la necesidad de recuperar el sentido hacia lo que se está haciendo es la tercera variable más mencionada en cuanto a la forma de redirigir el trabajo en la cotidianeidad. Esto se expresa en frases como:

"Que el trabajo sea más estimulante (colaborativo) y menos de escritorio."

"Retomar lo sustantivo de la acción social."

"Preguntar ¿Responde todo esto a las necesidades de las comunidades y las mismas unidades académicas?"

"Flexibilidad y dinámica movimiento."

"Pensar en red"

**Otras variables planteadas serían:** la agrupación de proyectos por unidad académica, pensando en las necesidades del usuario final que serían docentes y por último con menor grado de representatividad sería agruparlos por territorio, zona geográfica de impacto o por poblaciones. Además de estos planteamientos, también se propone formas de trabajo específicas con respecto al rol de los asesores y las asesoras que se detallan en el Anexo 8.

De esta manera, se puede concluir que en lo que respecta al diseño de distribución de proyectos de acción social hay que equilibrar tres variables importantes, de forma equitativa, la naturaleza del proyecto, la complejidad del mismo y la motivación de parte de quienes los coordinan. La consistencia de estas variables son la base de un diseño óptimo, sobre todo para repuntar la motivación.



# DINÁMICA 2

**Objetivo:** Relevar percepciones en torno a cuál de los modelos de organigrama genera mayor afinidad en cuanto a atractivo y respuestas emocionales.

**Técnica:** Test de afinidad.

**Analogía entre la técnica y la teoría:**

Posibles organigramas ↔ nivel de cambio ontológico. Sobre las formas de entender la realidad.

**Desarrollo y explicación de la técnica:** Cuando hay un desacuerdo en torno a cuál modelo de diseño seguir, esta técnica colabora a que en vez de forzar un acuerdo, la conversación se dirija a relevar cuál de los modelos genera mayor afinidad en cuanto a atractivo y respuestas emocionales.

Explora la respuesta que diferentes diseños provocan a las personas, de forma efectiva. De esta manera, el equipo puede concentrar su esfuerzo en diseñar y moldear el modelo, para que el mismo genere exactamente la respuesta emocional que se espera.

Los adjetivos están agrupados en categorías y cubren un rango positivo y neutral. Las categorías y adjetivos utilizados fueron los siguientes:

Calidad	Apariencia
Comprensible	Calma
Avanzado	Profesional
Complejo	Enfocado
Innovador	Organizado
Exhaustivo	
Fácil de usar	Motivación
Significativo	Emocionante
Útil	Fresco
Accesible	Irresistible
	Motivador

<b>Estimulante</b>
<b>Atractivo</b>

Lo ideal es volver a hacer el test, una vez que el organigrama o el modelo de diseño cambie.

La representación gráfica de cada uno de los organigramas fue interpretada por el equipo consultor, en base a lo plasmado en las cuatro propuestas del equipo de colaboradores de la VAS. Además de utilizar el organigrama actual y otro planteado desde la Unidad administrativa.

Es importante aclarar que al momento de realizar la técnica, los y las participantes no conocían el origen de cada uno de los organigramas.

### **ORGANIGRAMA PLANTEADO POR ASESORES GENERALES.**



Las principales percepciones giran en torno a la categoría de organización y calidad. Demuestran cierto grado de ambivalencia con respecto a su comprensión y su facilidad de uso. Otro planteamiento con respecto a la motivación, es que se percibe como motivador, fresco e innovador.

**ORGANIGRAMA PLANTEADO POR ASESORES "A".**



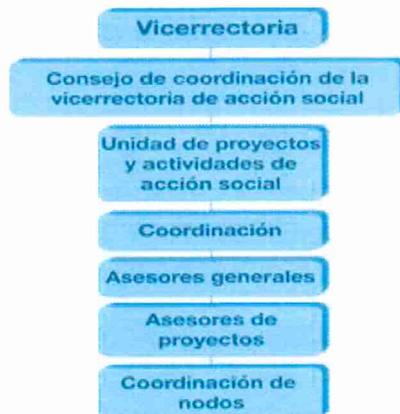
La mayoría de las percepciones en torno a este organigrama, resalta su cualidad como una estructura incongruente. Se percibe como desarticulado y confuso. Lo curioso es que el mismo responde al funcionamiento actual de la VAS.

### ORGANIGRAMA PLANTEADO POR ASESORES "B"



De todos los organigramas, este es el único que se percibió con mayores adjetivos positivos. Sin embargo no hubo un pronunciamiento explícito en cuanto a la facilidad de su uso. Sobre todo en lo que respecta a la categoría de motivación, calidad y apariencia.

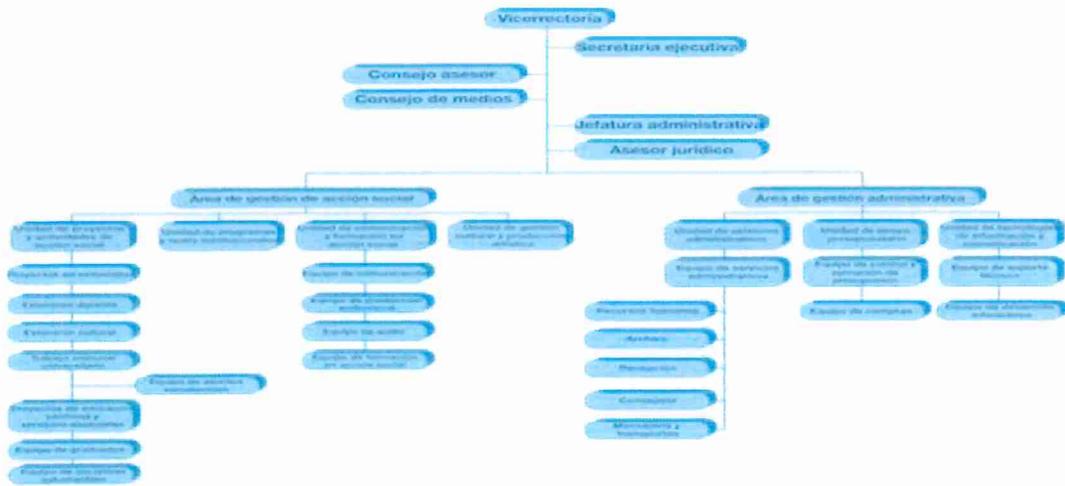
### ORGANIGRAMA PLANTEADO POR LOS COORDINADORES Y COORDINADORAS.



En cuanto a la categoría de facilidad de uso y organización, mencionan que existe una duplicidad de jerarquía, además de que la organización es confusa. Por otra parte, en cuanto a la apariencia se percibe como un modelo lineal y jerárquico.

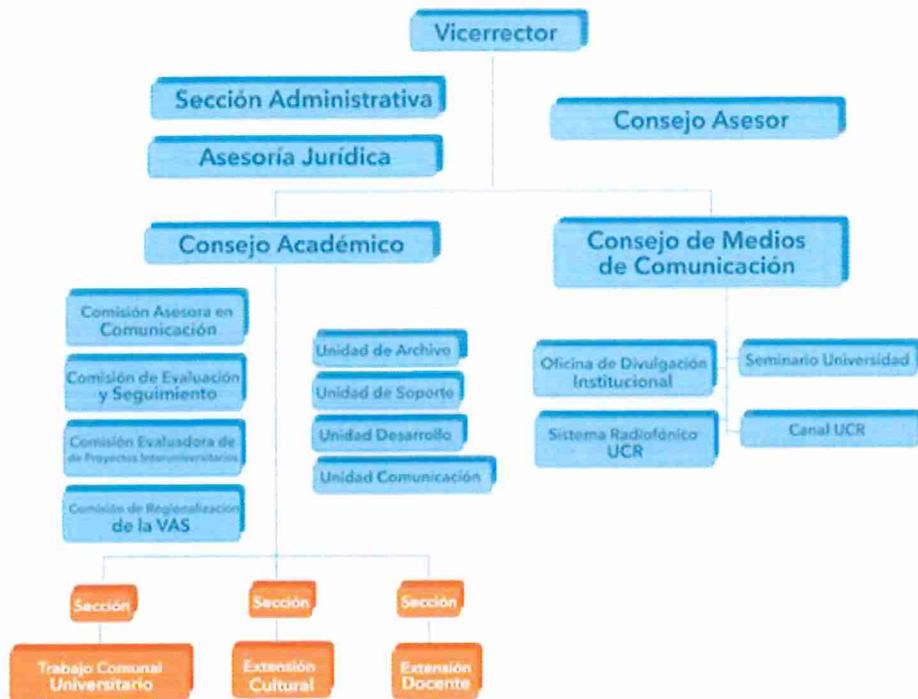
Hay ciertas percepciones que son totalmente opuestas.

### ORGANIGRAMA NUEVO PLANTEADO POR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.



La mayoría de las percepciones giran en torno a la categoría de organización. Mencionan que el modelo es jerárquico, desarticulado y disfuncional.

### ORGANIGRAMA ACTUAL WEB



Como principal percepción, mencionan que el organigrama es obsoleto e incompleto. Hacen función a su cualidad de organización y calidad.

## DINÁMICA 3

**Objetivo:** Visualizar el presente y a partir del análisis de la actualidad proyectar una imagen de futuro de la relación del vínculo de la UCR con la Comunidad.

De tal manera que la imagen viva comprenderá tanto una visión del presente como del futuro.

**Técnica:** Imagen viva.

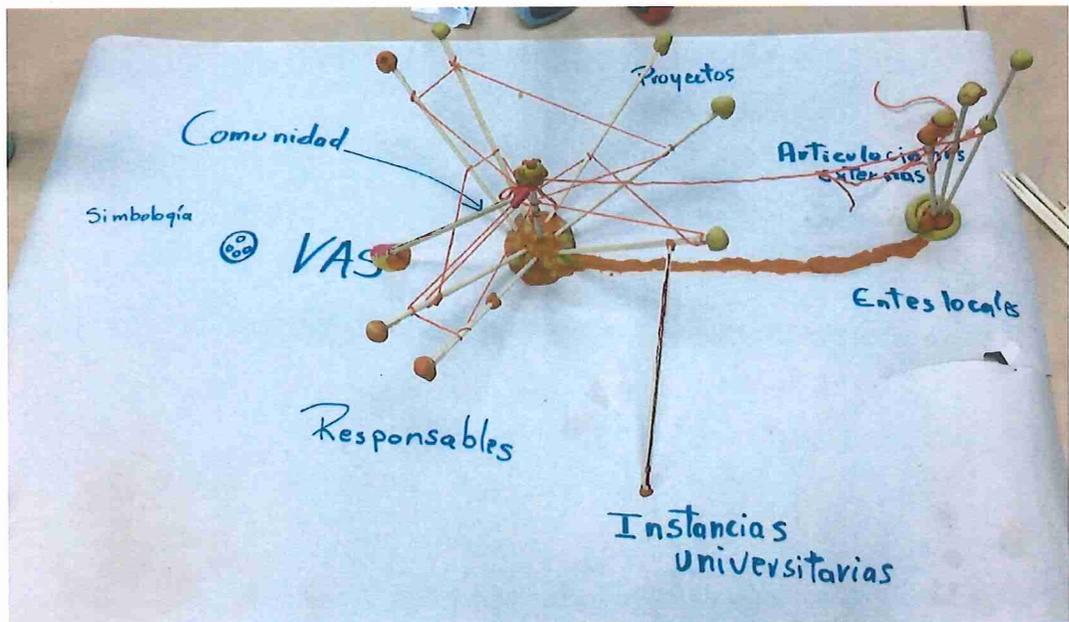
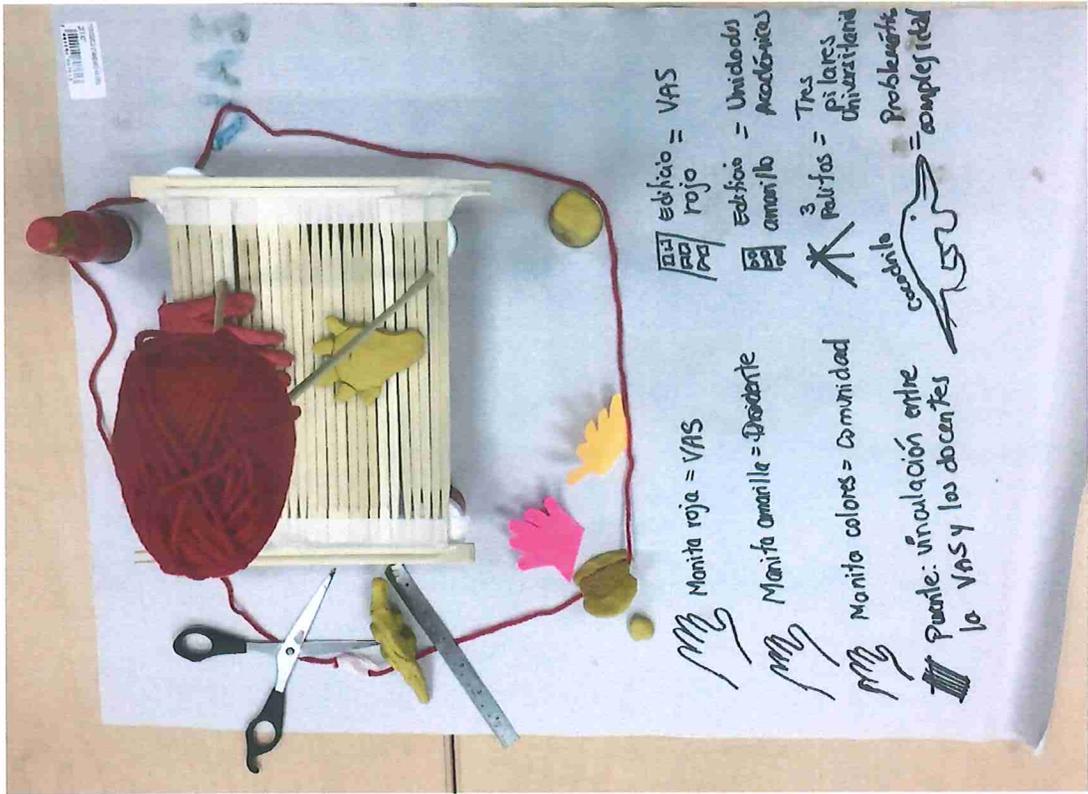
**Analogía entre la técnica y la teoría:**

Escenarios a futuro ↔ nivel de cambio epistemológico. Sobre las formas de pensar la realidad.

Desarrollo y explicación de la técnica: Se trata de una técnica de animación que buscó distensionar el ambiente grupal, permitiendo a las personas acercarse desde un lugar lúdico y creativo. El énfasis consistió en aportar al mejoramiento de las relaciones internas, así como permitir suavizar cualquier tensión o roce producido en el abordaje de las dinámicas anteriores, y que minimice posibles efectos en la continuidad del ejercicio laboral en días posteriores al taller.

Los trabajos realizados resaltan ideas generadoras de futuro mediante metáforas como pasar de lo piramidal al trabajo en red y crear puentes entre los pilares de la acción social,





### Cuadro de síntesis y análisis.

Teoría del cambio			Desarrollo del propósito o escenario a futuro	Expresiones	Funcionalidad de organigramas
Cambios de primer orden	Nivel operativo	Forma de hacer las cosas	Agrupar los proyectos de acción social en base a un diseño que equilibre de forma equitativa las siguientes variables: la naturaleza del proyecto, la complejidad de los mismos y la motivación por quiénes asumen el trabajo.	Preguntarse "¿Responde todo esto a las necesidades de las comunidades y de las mismas unidades académicas?"	La mayoría de los organigramas son percibidos con rechazo y con faltas en lo que se refiere a las categorías de organización y calidad. La mayoría de los adjetivos son: desarticulado, confuso, disfuncional. A excepción del organigrama planteado por uno de los comités de Asesores, el cual obtuvo un alto nivel de percepción positiva.
			Plan de gestión de cambio participativo, enfocado en la diversidad de personas que integran la VAS, claridad en la comunicación a nivel interno y externo y predisposición a mejorar la cultura organizacional.	"Miedo a tener que pasar más tiempo en la oficina y menos en contacto con los proyectos y las comunidades"	
Cambios de segundo orden	Nivel Epistemológico	Formas de pensar sobre las cosas	Afianzar las relaciones entre colaboradores	"Todos somos extraños"	
			Reconstruir el sentido del quehacer cotidiano.	"Poca corresponsabilidad"	
			Clarificar procesos, roles y alcances dentro del trabajo.	"El miedo nace de no saber para dónde vamos, los objetivos y recargas del trabajo"	
			Planificación estratégica		

			Simplificar tramitología		
Cambios de tercer orden	Nivel Ontológico	Forma en la que entendemos la realidad	Visión y misión de la VAS, congruente con la organización y estructura.	"Pérdida de fe en el cambio"	
			Papel activo en cuanto a incidencia dentro de escenarios de política pública.	"Miedo a que un próximo Vicerrector/a lo cambie todo de vuelta"	
				"Legitimar la Acción Social ante la UCR."	
				"¿Las Unidades Académicas son las que responden a las necesidades de la sociedad y la VAS responde?"	



# CONCLUSIONES Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos aportan una cantidad significativa de información relevante para la comprensión de lo que sucede en torno a la asimilación de los cambios propuestos, pospuestos y los implementados recientemente.

Toda esta información ha sido analizada a la luz de los enfoques teóricos y de esta manera generar resultados cohesionados y de más facilidad para su debida interpretación para personas lectoras y para personas tomadoras de decisiones en torno a dichos resultados.

Un aspecto de vital importancia es **resaltar la diversidad de experiencias** entre quienes llevan más años en la VAS y quienes entraron recientemente, esto aunado a visiones generacionales ya que como se señala "*No somos iguales*". Esto conlleva una situación donde el análisis, diseños de las propuestas, así como las discusiones imponen un adecuado trabajo sobre esta diversidad, integrándose como elemento fundante de la ruta a seguir. Una verdadera ecología de saberes, apunta a la integración viva de tal diversidad.

Es general en el marco de las propuestas elaboradas y de los hallazgos del taller que existe un elemento reiterativo: **falta de claridad**. Desde las funciones operativo-administrativas hasta el sentido del que hacer general como VAS. ¿Para qué se hace? ¿En función de qué? ¿Hacia dónde vamos?. ¿En términos de la eficiencia de la administración interna, en beneficio de las comunidades, en el marco de un proyecto como universidad pública, al servicio del país?.

Esta falta de claridad en cuestiones operativas como tipos de trámite, falta de protocolos en algunos casos y en términos generales del quehacer de la VAS, son parte de las dificultades que deben atenuarse. Esto debilita la gestión, la motivación y genera vías no apropiadas para el flujo de la comunicación y el sentido general del trabajo que cada persona realiza en función de un propósito común como VAS. .

Existe un nudo problemático que catalogamos como grave en función de una buena gestión administrativa y es **el malestar general** de acumulado por parte de las y los funcionarios, en cuanto a lo que se entiende como **cultura organizacional**. Es grave, ya que dicha dimensión de la organización es la base para el buen funcionamiento de toda la estructura operativa y estratégica.

**Lo técnico y lo político** son dos dimensiones altamente interrelacionadas a la hora de ejecutar cambios, en este caso lo técnico entendido como la propuesta

de reorganización de la Unidad de Proyectos y a lo político entendido como las resistencias al cambio. Ambos elementos deben ser abordados conjuntamente para hacer viable la implementación de cambios necesarios.

Para elaborar una ruta de reestructuración de la Unidad de Proyectos se hace necesario un **proceso de nivelación de la información**, es decir, que sea de conocimiento de las personas participantes elementos necesarios como el conocimiento pleno de las propuestas, la comprensión del trabajo de las distintas áreas, y el conocimiento básico de cómo entienden las Unidades Académicas y las comunidades, el trabajo de la VAS.

Todo esto permite llegar a acuerdos iniciales desde los que partir para iniciar con la puesta en marcha de acciones concretas. Es decir, el taller realizado sirve a modo de diagnóstico desde el cual elaborar un proyecto a corto y mediano plazo, que colabore a gestionar el cambio.

**La ausencia de un monitoreo y seguimiento de los cambios realizados, conlleva vacíos** en cuanto a reconocer los aportes y/o desventajas en dichas implementaciones. Lo que no permite que las personas incorporen dichos cambios con un sentido de pertenencia y profesionalismo apropiados en procesos de cambio.

No sirve de mucho implementar cambios en los que las personas que los llevarán a cabo no sean actores activos, que conocen y son promotores de los mismos, así como no sirve de mucho implementar cambios que no sean planificados y monitoreados, ya que sin indicadores de avance en el mejoramiento no se puede obtener una práctica oportuna a las necesidades de cambio reales (objetivas) y sentidas (subjetivas).



# RECOMENDACIONES

Generar un proceso lógico, pertinente y planificado de cambio, que conlleve la integración de los hallazgos del presente documento y antecedentes de dicho cambio. Que permita orientar de manera estructural, metodológica, evaluativa y sistemática cambios de forma ordenada y capaz de arrojar resultados que motiven y gesten nuevas dimensiones de la transformación institucional.

Generar un proyecto a corto y mediano plazo para la implementación de cambios que conlleve fases acorde a cambios pertinentes, provenientes de un proceso de **planificación** desde donde se aborden las categorías arrojadas y propuestas en el presente documento. El presente trabajo contiene información equiparable a un breve diagnóstico, antes que ser una posibilidad de propuesta de reestructuración en sí misma.

Es fundamental, que este proceso no se realice desde un "escritorio" sino que debe formar parte de una metodología participativa que sea igual de coherente con la visión de ecología de saberes.

La **implementación** como fase de prueba de dichos cambios y naturalmente las estrategias de monitoreo, seguimiento y **evaluación** de las reestructuraciones que puedan ser consensuadas como parte de la dimensión operativa cuya característica debe ser la participación.

En términos generales, se trata de utilizar la información surgida de este primer taller para la generación de una **ruta de cambio** en cuanto a la reestructuración de la unidad de proyecto de la VAS.

En cuanto al **clima organizacional** la propuesta de organización y de cambio, se debe nutrir por algunos cimientos, en los cuales se destaca un paradigma de administración como un arte (el cual contiene la belleza de la armonía y la proporción), entendiendo que:

**"La Administración pública es más que ciencia. Es un arte. Es decir, en la administración debe haber un personal capaz de crear (...) por la aplicación de la técnica y métodos que hagan cada día más viva y exitosa su obra. La época del burócrata que solo aspira a devengar un salario debe terminar. (...). Los servidores públicos deben poner de su parte para mejorar la administración" (Ramírez, 2009, pág. 63).**

El cambio implica no sólo la dimensión técnica y administrativa que organice el personal de forma verticalista, sino que la misma se debe contener un valor de

corresponsabilidad a un conjunto de personas sujetos del trabajo que se organizan en un deseable ambiente de motivación, crecimiento y satisfacción.

**El factor humano, por lo tanto, puede servir como potencial fuente de cambio o como potencial saboteador si el éxito administrativo no se gestiona desde la reflexión científica, el humanismo, la creatividad, la innovación, la participación y la motivación.**

Aquí es fundamental considerar el equilibrio entre las dimensiones del cambio: la dimensión individual y la colectiva. Estas dos dimensiones, conforman ejes transversales del cambio, fortaleciendo los métodos y las posibles actividades que surja para el abordaje de la realidad, de una forma compleja.



# ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la evaluación de la metodología.

Anexo 2. Lista de participantes

Anexo 3. Respuestas a la pregunta ¿Qué tipo de resistencias al cambio encontramos en los y las actores participantes de dicho cambio?

Anexo 4. Matriz de árbol de resistencias al cambio

Anexo 5. Respuestas a la pregunta ¿Cuál es el propósito al que queremos contribuir para que ocurran cambios en la VAS?

Anexo 6. Matriz de árbol de soluciones

Anexo 7. Respuestas a la pregunta ¿Cuáles son los ajustes que podemos hacer a la forma de agrupar los proyectos de acción social?

Anexo 8. Síntesis de reflexiones en plenaria. Café conversacional.

## ANEXO 1.

Cuadro Evaluación metodológica

<b>Percepción negativa</b>	<b>Percepción positiva</b>	<b>Propuesta</b>
Parece que lo importante era un taller y no la solución de problemas internos.	Buena facilitación, lo lúdico provoco que trabajáramos sin producir tanto roce. El espacio de escucha fue importante,	Se debería explicar cómo es la sistematización porque no se comprende de que forma se recogió la información y si esta era la más relevante.
La dinámica de los objetivos positivos un poco forzada.	Sí la dinámica fue apropiada. Mucho más para las personas que no tenían ningún conocimiento sobre las propuestas.	Se trabajo solo la unidad del proyecto y no la integralidad.
Una estructura muy rígida en el taller.	Metodología creativa.	No se recuperó la sistematización trabajada
¿Cuál era el objetivo?	Metodología acertada con enfoque y conducción acertada.	Como siempre requerimos tiempo.
Interesante la metodología, pero no se abordé de lleno el tema central del taller.	Departa de facilitadores un manejo excelente del tiempo	Recomendación para la última actividad ser más claro y concisa en presentar las expectativas.
Sentí que la "resistencia al cambio" fue el eje desde que se planificó y eso es erróneo y amenazante y desconoce la historia violenta que hemos vivido quienes estamos en medio de esos cambios.	Considero que sí fue apropiada.	No sé si habrá sesiones posteriores, pero me parece que el montón de información generada no presento propuestas concretas, nuevamente queda todo a nivel de análisis y a juzgar por lo que ha quedado escrito y registrado son palabras que podrían tener varias interpretaciones según quien las lea o analice y considero que en este punto de trabajo la VAS necesita concretar repuestas y dejar el análisis. Pero a nivel de técnica me parecieron oportunas y propiciaron diálogo; solo faltó concretar

Poco espacio para trabajar en relación con el tema unidad de la de proyecto.	Creativa no obstante es necesario ver los resultados.	La metodología facilito la dinámica, pero ocupamos un proceso mayor
	Espacio necesario. Pertinencia de un proceso de organización.	Habría que revisar si el objetivo era "la mejor comprensión de los temas" pues la expectativa era que de acá salga la reorganización de la VAS. Para eso creo que no alcanza el taller ni su metodología
En algún momento de la segunda metodología se perdió el sentido del taller que era trabajar sobre la estructura de la VAS y no tanto la conceptualización.	Perfecta, muy interactiva y relajada.	Muy dinámica y enfocada, felicidades únicamente tratan de empaparse de los procesos y los que haceres de la VAS, no solo de las propuestas que plantean los mismos funcionarios de que al parecer fue en lo que se basaron para el taller.
Positiva la metodología constructiva y participativa. Pero falto claridad para explicar las técnicas	La metodología es muy interesante y participativa.	Recomendación: en la primera técnica considerar que hay sentimientos negativos por lo tanto es importante poner tarjetas que contengan y describan.
Faltó un poco de claridad en la primera parte.	Sí, me pareció muy interesante el método, creo que es asertivo me gustó.	Pondría gomitas y chocolates en la mesa.
	Muy dinámico y analítico	Falto profundizar en aspectos más funcionales y operativos
	Muy bien.	
	Metodología adecuada.	
	Todo el equipo muy bien. Excelente Laura y todo el equipo	

### Análisis de la evaluación:

Las manifestaciones catalogadas como **negativas** refieren a lo considerado inapropiado o por mejorarse, tanto en la planificación como en la facilitación de la metodología.

Las mismas refieren a que el taller no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe buscar una forma de orientar soluciones, creación de propuestas y concretar vías de acción más sólidas, ya que el quedarse en una dimensión de análisis hace perder fuerza a las posibilidades de transformación real de cuestiones apremiantes.

Por otra parte, es vital considerar que el tema va más allá de "resistir a los cambios" ya que no se debe perder de vista un necesario reconocimiento de la historia interna de quienes están viviendo cambios calificados de "violentos".

Fue reiterativo el cuestionamiento sobre las cualidades exclusivamente "positivas" principalmente en el test de afinidad, ya que dejar de lado los sentimientos negativos que sienten personas, por lo que darles un lugar a dichos sentimientos es reconocer que existen y forman parte de los elementos a considerar.

La falta de claridad es un tema recurrente en varios apartados, el sentido y el objetivo de lo que se busca con esta metodología.

Con relación a lo considerado **positivo** como aquellas percepciones sobre lo que fue considerado oportuno para el abordaje de los contenidos encontramos que:

Lo lúdico minimiza roces internos, la creatividad genera formas interactivas y dinámicas como lugares más oportunos para trabajar en grupo, pero se hace necesario ver los resultados obtenidos para valorar la pertinencia total de las metodologías lúdicas en el caso de la VAS.

Se considera que hubo un espacio de escucha importante y necesario, especialmente para quienes desconocen las propuestas.

En general se considera interesante y participativa.

### **En relación con propuestas concretas para mejora del proceso se manifiesta que:**

Hubiera sido conveniente explicar el mecanismo de la sistematización, así como trabajar sobre lo que ya se había hecho en este sentido. Acá, como grupo externo no sabemos si se refiere a un documento de sistematización previo que no nos fuera brindado, o si la recomendación se refiere a la falta de una revisión general de lo producido por los grupos de los dos espacios desde los que se trabajó el taller.

Se señala la utilidad de ver el proceso de manera integral, no sólo desde la Unidad de Proyectos, pero los fines del taller se especificaron en términos de dicha Unidad. Ya que sólo esta dimensión es un entramado complejo, para integrar más áreas sería necesario plantearse objetivos más amplios aún.

La variable del tiempo es oportuna de señalar, ya que para que este tipo de acciones avancen es necesario invertir el tiempo pertinente, que considere cuestiones objetivas como propuestas, así como las de orden subjetivo.

Trabajar con expectativas claras en la última dinámica hubiera permitido concretar más elementos y que no se quedara en una visualización un tanto abstracta.

Es recomendado abordar el proceso en varias sesiones, por medio de las que "aterrizar" los análisis y no permitir que se queden en cuestiones reflexivas, sino que darles formas concretas en mediante una ruta planificada implementación de cambios y su respectivo seguimiento.

El planteamiento de la pregunta de evaluación no coincidió con el objetivo del taller, en cuanto de este se esperaba una propuesta de reorganización, por lo que se hace necesario plantear que el taller no alcanza para una aspiración de este tipo que conlleva niveles de consenso con actores clave de la VAS. Por lo que una de las conclusiones es que elaborar una ruta de reestructuración implica necesariamente un proceso de nivelación de la información, conocimiento pleno de las propuestas, llegar a acuerdos básicos desde los que partir para iniciar con la puesta en marcha de acciones concretas.

Se señala la importancia de haber profundizado más en aspectos más funcionales y operativos, lo que pudo llevar más directamente al tratamiento de elementos que aportaran a la generación de una propuesta.

## Anexo 2.

### Lista de Participantes

Taller: Cambio, todo Cambia. Taller de diseño social y colaborativos para la Reestructuración de la VAS

Nombre y Apellidos	Departamentos	Correo electrónico	Firma
Willy Waisst	UTIC	Willy.Waisst@UCA	
Pedro Miranda	UTIC	Pedro.Miranda@UCA	
Eduar Chacón Morales	Proyec. en Com.	eduar.chacon@UCA	
Rosibel Solano Moya	Un. Adm.	rosibel.solano@UCA	
Alejandre Guerrero	V.A. Probenas	alejandre.guerrero@UCA	
Mario Bermúdez Rojas	El Actn.	mario.bernardi@UCA	
Adrián Solís	UTIC	adrian.solis@UCA	
Eric Kosteres Chaves	UTIC	eric.kosteres@UCA	
Mauricea Rodríguez Cuy	U. Comunicación	mauricea.rodriguez@UCA	
Ulises Vargas Hernández	Extensión y Desarrollo	Ulises.Vargas@UCA	
Melissa Peña Davis	U.A.	melissa.pena@UCA	
Catalina Cortáez Nieto	Proyectos Comunitarios	catalina.cortez@UCA	
Marianela Abueva Espitia	Unidad Programática	netalae@UCA	
Johanna Kinale	EC	johanna.kinale@UCA	
Isaac Atarés G	UTIC	isaac.atares@UCA	
Elon Ma Uribe Rojas	VAS	elon.ma. Uribe@UCA	
Angela Condeño	VAS	angela.condeno@UCA	

Taller: Cambia, todo Cambia. Taller de diseño social y colaborativos para la Reestructuración de la VAS

Nombre y Apellidos	Departamentos	Correo electrónico	Firma
Rocio Cordero Prieto	UA	rocio.cordero@ucur.ac.cr	
Zany Ferrnabe	U.A	zany.ferrnabe@ucur.ac.cr	
Natalia Carballo Muelle	U.G	natalia.carballo.m@gmail.com	
Rebeca GuN.	ECSE	rebeca.gu@ucur.ac.cr	
Marjorie Henderson Jones	FCSE	marjorie.henderson@ucur.ac.cr	
Sofía Hernández Carillo	UPC-IE	sofia.hernandez@ucur.ac.cr	
Eugenia Boca Ouedo	Uprogramas	eugenia.boca@ucur.ac.cr	
Laura Santamaría	VAS	a.santaria@gmail.com	
Gabriela Arias	VAS	vanli.arias@ucur.ac.cr	
Cynthia Mendez	VAS	cynthya.mendez@ucur.ac.cr	
Rigoberto Lopez Larquin	UAS	rigoberto.lopez@ucur.ac.cr	
Cecilia Ferrnabe	VAS	cecilia.ferrnabe@ucur.ac.cr	
Hazel Quirós	VA	hazel.quirós@ucur.ac.cr	
Laura Vargas Ido	VAS	laura.vargas@ucur.ac.cr	
Evelyn McQuiddy	VAS	evelyn.mcquiddy@ucur.ac.cr	
Lily y Gumbua	VAS-	lily.gumbua@ucur.ac.cr	
Gloriana Muelle González	VAS - ECSE	gloriana.muelle-y@ucur.ac.cr	

Taller: Cambia, todo Cambia. Taller de diseño social y colaborativos para la Reestructuración de la VAS

Nombre y Apellidos	Departamentos	Correo electrónico	Firma
Ruth Quintero Guzmán	TCU	roth.taylor@ucv.ac.cr	
Liana Incer Solís	UA	liana.incer@ucv.ac.cr	
Alejandra Ramírez G	UTC	alejandra.sramirezg@ucv.ac.cr	
Alexandra Hernández	GCP	alexandra.hernandez@ucv.ac.cr	
Eduardo Jiménez	Comunicación	eduardo.jimenez@ucv.ac.cr	
Ronilyn Sánchez F.	EC		
Victoria Salazar Ch	TU-IE	victoria.salazar@ucv.ac.cr	
Nicole Conroy King	ED	nicole.conroy@ucv.ac.cr	
Mariana Bero G.	UG	mariana.bero	
Luis Fernando Cruz Rojas	UA	luis.cruzrojas@ucv.ac.cr	
Marcel Hernández	ED		
Ronald Guervara R.	ED	ronald.guervara@ucv.ac.cr	
Claudia Castro Sardi	TC	claudia.castro@ucv.ac.cr	
<del>Paula Hernández</del>	<del>UA</del>	<del>paola.hernandez@ucv.ac.cr</del>	<del></del>
María Inés Pérez	A-d.	María Inés Pérez	
Valery Rosales	Gestión	valery.rosales@ucv.ac.cr	
Paulo Guerrero Castro	ED	paulo.guerrero@ucv.ac.cr	

Taller: Cambia, todo Cambia. Taller de diseño social y colaborativos para la Reestructuración de la VAS

	Nombre y Apellidos	Departamentos	Correo electrónico	Firma
1	Rocio Jimenez Morales	TCU	rociopjm	
2	Evelyn Motrich	ED	evelyn.motrich@ucr.cr	
3	Katherine Guillen Quirica	ED	katherine.guillen.quirica@ucr.ac.cr	
4	Emily Campos Gutierrez	ED	emily.campos@ucr.ac.cr	
5	Margarete Wisgambas	U. Adm-	margarete.wisgambas@ucr.ac.cr	
6	Genessia Gonzalez	TCU	genessia.gonzalez@ucr.ac.cr	
7	Rocio Blanes Campos	TI	rocio.blanes@ucr.ac.cr	
8	Hilda Carvajal Miranda	UC	hilda.carvajal.miranda@ucr.ac.cr	
9	Nicolas Alpióvar	UGC	nicolas.alpiovar@ucr.ac.cr	
10	Mariela Lopez H	U. Adm	mariela.lopez@ucr.ac.cr	
11	Henny Arias H.	UGC	henny.arias@ucr.ac.cr	
12	William Dandy	Comunicac	william.dandy@ucr.ac.cr	
13	Alla Delgad. Sant	TI	alla.delgado@ucr.ac.cr	
14	Virginia Menaherra	TCU	virginia.menaherra@ucr.ac.cr	
15	Doris Mercado Colón	ED	doris.mercado@ucr.ac.cr	
16	Daniel Rodriguez F	ED	daniel.rodriguez@ucr.ac.cr	
17				

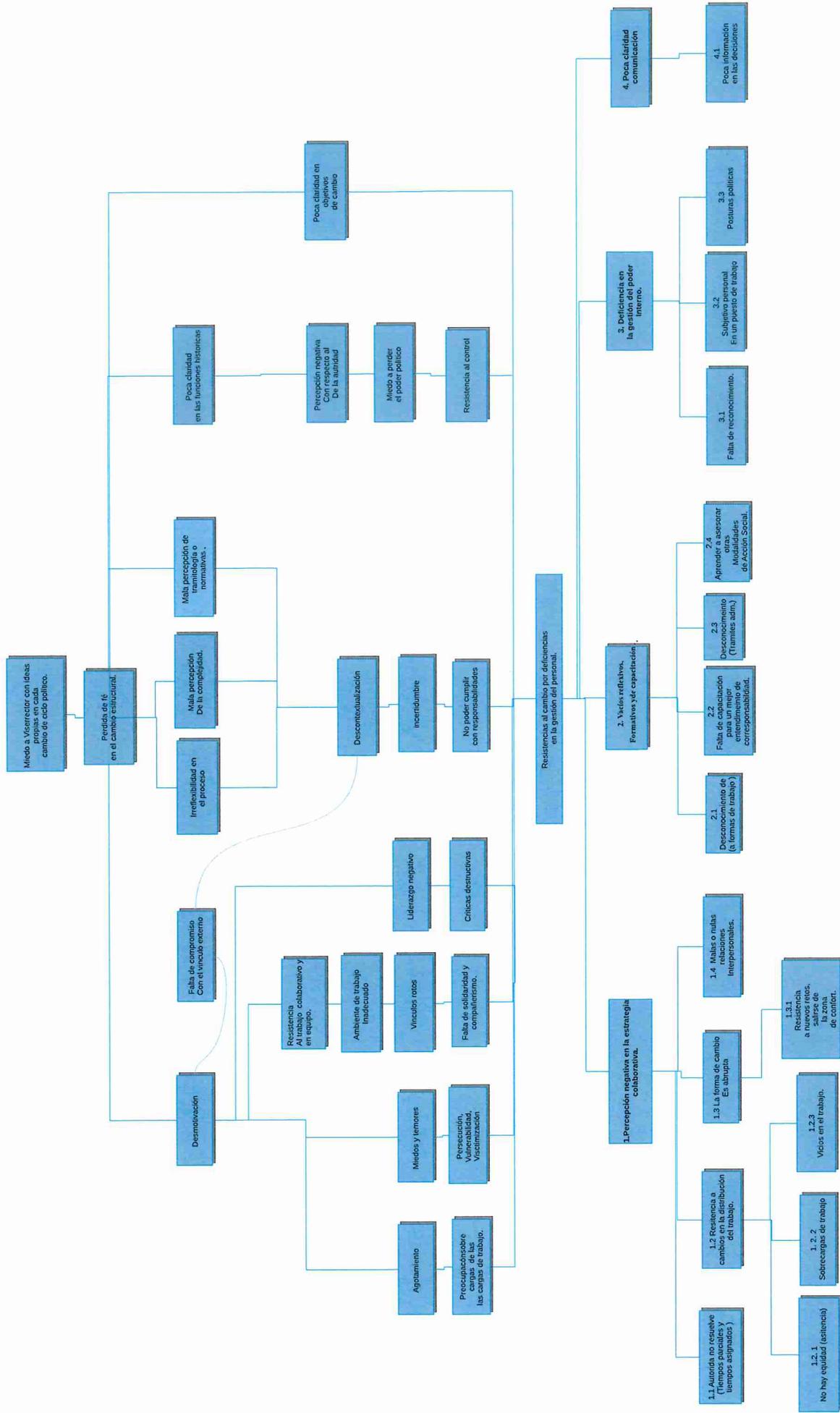
## Anexo 3

Respuestas a la pregunta **¿Qué tipo de resistencias al cambio encontramos en las y los participantes de dicho cambio?**

- Al trabajo colaborativo y en equipo.
- Falta de solidaridad y compañerismo.
- Desconocimiento a otra manera de trabajar.
- Mala disposición.
- Desconocimiento de trámites administrativos.
- Entender lo que sucede.
- No querer más carga de trabajo.
- Preocupación por la distribución de cargas de trabajo.
- Resistencia de tener a cargo proyectos complejos.
- Miedos/temores.
- A no poder cumplir con responsabilidades para las que no se sienten preparados o no han sido capacitados.
- A proyectos complejos con VE.R.
- Falta de compromiso con el vínculo externo.
- Todos somos extraños.
- Estamos agotados.
- Resistencia de autoridades a resolver tiempo parciales, o consolidación de plazas y tiempos asignados.
- Vinculo remunerado, falta de capacitación para un mejor entendimiento (Corresponsabilidad).
- A no tener la capacidad de aprender cosas nuevas.
- Aprender a asesorar otras modalidades de Acción Social.
- Asumir nuevos retos.
- Generar nuevas maneras de trabajo.
- No desean asumir tareas relacionadas con tramites.
- A tener que pasar más tiempo en la oficina y menos en contacto con los proyectos y las comunidades.
- A romper un esquema de trabajo obsoleto.
- Zona de confort.
- Al cambio.
- Criticas destructivas y no constructivas.
- Desmotivación.
- Problemas personales.
- Poca capacitación para nuevos puestos.
- ¿Para qué nueva estructura si va a seguir igual? (Reconocer que esto es una resistencia grande).
- No hay equidad (asistencia, tramites y espacios).
- Cambio de periodo político de o la Vicerrector/a que venga con sus propias ideas.

- Demasiados cambios, las forma de hacerlos puede ser muy abruptos (Somos estructura viva pero hay que respetar a los que están hace rato.
- Cambio ¿Para qué? ¿Con qué objetivo?
- Si va a haber cambio en la estructura tiene que haber cambio en la sobrecargas de trabajo, para no naturalizarlo.
- Control.
- Incomodidad.
- Imposición.
- Estado de confort.
- Victimización.
- Persecución.
- Negatividad.
- Temor.
- Aislamiento.
- Vulnerabilidad.
- Necesidad de capacitarse.
- Sobre carga de trabajo.
- Tramitología.
- Complejidad.
- Subjetivo personal de un puesto específico.
- Estructura.
- Incertidumbre.
- Imposición personal
- Contexto inadecuado.
- Falta de capacitación.
- Influencia de un agente resistente.
- Inseguridad a lo nuevo.
- Conformismo.
- Rutina.
- Desconfianza.
- Inseguridad de las capacidades propias.
- Resistencia a nuevos procesos de aprendizaje.
- No dejar las zonas de confort.
- Grupos de poder y liderazgo negativo.
- Sentimientos de obligatoriedad.
- Malas relaciones interpersonales.
- Ignorancia.
- Indiferencia.
- Por oposición.
- Postura política o ideológica.
- Miedo a perder el poder y a delegar tareas.
- Se ha pasado por al menos 3 cambios, en poco tiempo, no se da un periodo para la adaptación.
- La gente no quiere aprender a trabajar.

- Hay resistencia porque no hay directrices claras a nivel organizacional y conceptual.
- Hay nichos de comodidad.
- Poca información de las decisiones.
- Para los cambios no se respetan la trayectoria ni el conocimiento de las personas.
- Inseguridad laboral.
- Poca comunicación.
- Desmotivación.
- Desconocimiento.
- Poca visión o poca claridad para transmitirla.
- Resistencia a seguir la normativa.
- Por poca comunicación.
- Bateo o error no permite confianza para afianzar los cambios.
- Indiferencia.
- Por miedo a retos.
- "Zafa-lomos"
- No responsabilidad.
- Apatía.
- Cambio de aptitud.
- Desconocimiento del entorno (interno y externo)
- Incapacidad de asumir nuevas tareas.
- Zona de confort.
- ¿Es resistencia al cambio?
- Añoranza de una VAS pasada aunque no estaba bien.
- Comunicación no clara.
- Dar lo mínimo (Mediocridad)
- Desesperanza aprendida.
- Descalificación de ideas y de personas.
- Falta de reconocimiento y validación del trabajo.
- Individualismo.
- Impotencia.
- Inestabilidad laboral.
- Miedo a perder lugares de poder.
- Poca claridad de funciones históricas.
- Repetición constante y cíclica.
- Trabajo hecho perdido.
- Vínculos rotos.



**Propuesta de árbol de problemas en trono a las resistencias al cambio.**

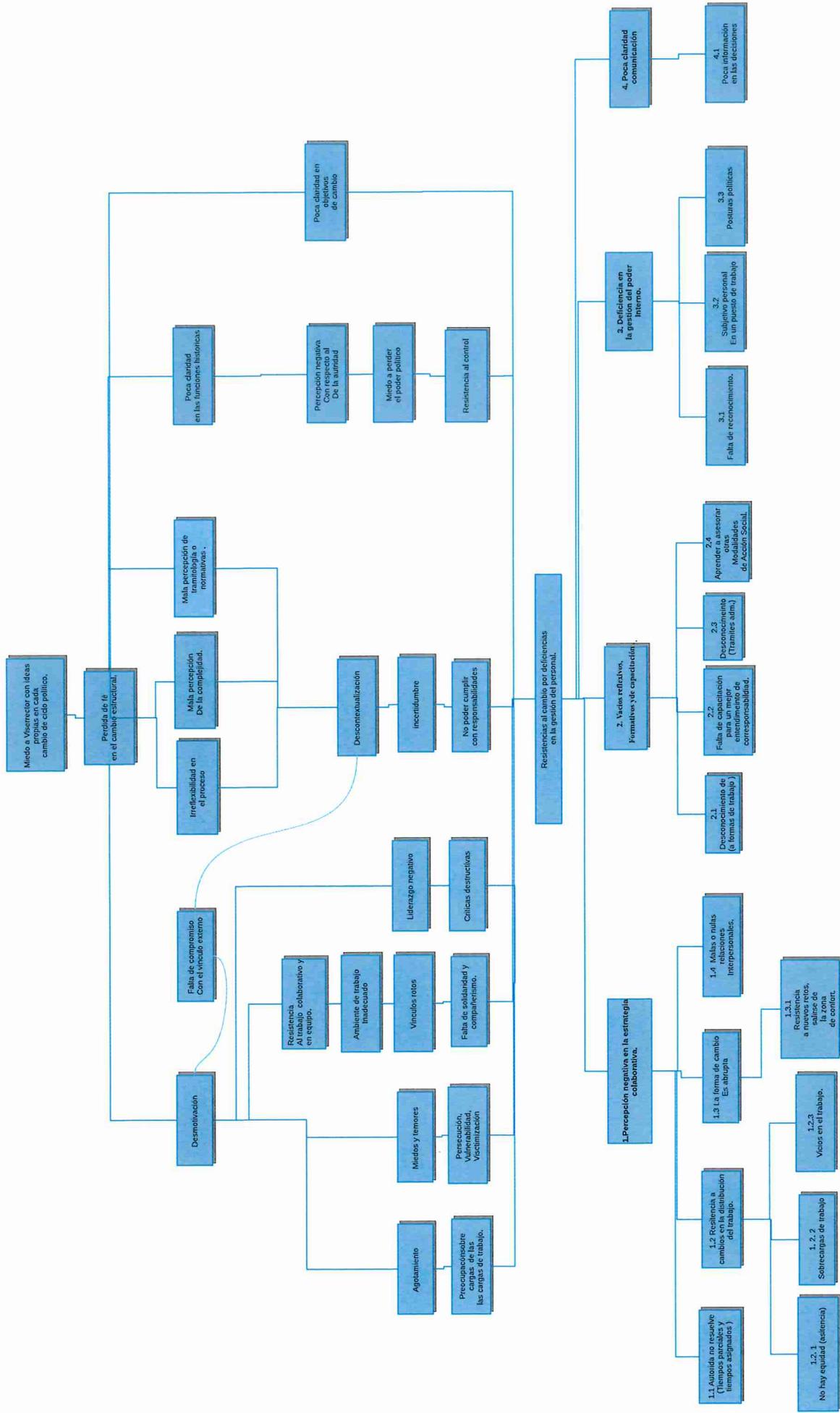
## Anexo 5

### Respuestas a la pregunta ¿Cuál es el propósito al que queremos contribuir para que ocurran cambios en la VAS?

- Innovación de procesos.
- Eficiente servicio.
- Imagen VAS.
- Calidad de servicio.
- Coherencia VAS.
- Pertinencia en la Misión y visión institucional.
- Equipo de trabajo.
- Colaborativo.
- Clarificación de procesos.
- Planificación estratégica a mediano plazo.
- Soporte y empatía.
- Normalización.
- Simplificación de tramitología.
- VAS unidad.
- Visión.
- Vinculación con proyectos de objetivos comunes.
- Responder al llamado institucional y nacional. A
- Ampliar el conocimiento del personal de la VAS.
- Estabilidad laboral.
- Contribuir a la identidad colectiva de la VAS-UCR
- Transparencia.
- Discursos vrs práctica.
- Claridad laboral.
- Servicio de calidad.
- Comunicación asertiva.
- Definir la planificación y las líneas estratégicas de la VAS.
- Mejorar la atención de la unidad académica y comunidades.
- Actitud con escucha.
- Concentración de la información.
- Lo individual y lo colectivo. Armonía.
- Mejorar la imagen externa de la VAS.
- Ambiente laboral sano.
- Paz.
- Comunidades sostenibles.
- Crear comunidad.
- Una VAS sin prejuicios.
- Servicio de Calidad.
- Identidad colectiva VAS-UCR.
- Evitar liderazgos negativos.
- Mejorar ambiente laboral.

- Fortalecer la ejecución de proyectos en la parte académica y administrativa.
- Aclarar y delimitar el alcance de la VAS.
- Incentivar la creación d proyectos.
- Potenciar lo sustantivo frente al trámite.
- Mejor formación de asesores y asesoras.
- Cumplir con el mandato del estatuto orgánico Artículo 3.
- Procurar mayor impacto en la comunidad.
- Potenciar la acción social pertinente.
- Distribución equilibrada de las cargas de trabajo.
- Porque la AS es para los sectores más vulnerables debemos hacer lo mejor.
- Generar procesos innovadores VAS-U.A. (Unidad académica)
- Simplificación de trámites.
- Facilitación de tramites y estandarización de las respuestas.
- Claridad de procesos.
- Ordenar,
- Mejor servicio de calidad.
- Asesoría integral.
- Mejor servicio eficiente.
- Mejor imagen de la VAS.
- Establecer una estructura funcional para la toda de decisiones.
- Lograr una cohesión del equipo de trabajo.
- Mejorar la resistencia del cambio de empleados de manera personalizada.
- Mejorar la relación entre compañeros que actualmente todos están por su salario.
- Taller para mejorar las relaciones intrapersonales, mejor trabajo en equipo.
- Mejor ambiente laboral.
- Buena disposición y respeto mutuo.
- Mayor comunicación.
- Sostenibilidad laboral para los interinos.
- Rendición de cuentas.
- Mejor desempeño en nuestras funciones.
- Una mejor comprensión de quehacer VAS entre la comunidad universitaria.
- Optimizar los recursos en un panorama político adverso.





**Propuesta de árbol de problemas en trono a las resistencias al cambio.**

### **Síntesis de reflexiones en plenaria de ambos grupos:**

- Se evidencia la inminente variedad de pensamientos, pero transversados por el sentimiento común de "querer lo mejor para la VAS".
- Existe una necesaria definición de criterios para realizar los ajustes necesarios, además de afinar la empatía hacia el conocimiento que permita entender el trabajo de los otros TCU y demás proyectos.
- Generar una coherencia de la identidad de la VAS con las Unidades Académicas y la UCR de manera global y de lo que se habla en discursos que sea incorporado como prácticas.
- Necesaria clarificación interna.
- Se observa como un elemento de interés el plantearse críticamente si la resistencia al cambio es necesariamente negativa. Ya que no sólo se trata de hacer cambios, sino de cómo se llegan a cabo. Ha existido una movilidad que "lastima a las personas" y una "pérdida de la fe" debido a que "han habido cambios atropellados".
- La tardanza en las gestiones de tipo burocrático (como la firma de la Vicerrectora) deben simplificarse.
- En ambos grupos generales se expuso la idea de una necesaria reestructuración y no de simples cambios, y en uno de los grupos se llega al consenso de que se trabaje por Unidad Académica con uno o varios asesores.
- La puesta en práctica de una "red a partir de líneas prioritarias de trabajo bajo directrices anuales, lo que permitiría que se identifique el trabajo que hace cada quién".
- Que las y los asesores trabajen en red de coordinación.
- Que se generen estrategias de articulación en los territorios.
- Se deben separar dos aspectos, desde el punto de vista administrativo con respecto a las Unidades Académicas se busca eficiencia descuidando el propósito que son los proyectos de acción social, es decir, se trata de hacer las dos cosas mezclandolas.
- Es necesario que la VAS provea una plataforma (un modelo) que permita hacer confluir la variedad de acciones y actores participantes.
- La agrupación de criterios para las Unidades Académicas ¿responden a la agilización del trabajo interno, o responden a las mismas Unidades Académicas o las comunidades?
- Las y los docentes hablan de "su Unidad Académica" lo que demuestra que no están familiarizados con los códigos de proyecto. Se considera que los más interesados en esta organización son las y los docentes, por lo que debería de preguntarles qué proyectos pueden agruparse por zona donde conocen quienes están vinculados y por U.A son las y los asesores quienes saben las cosas que suceden. Es decir, pensar modelos basados en los y las usuarias.
  
- Se formula la siguiente pregunta: ¿Las Unidades Académicas son las que responden a las necesidades de la sociedad y la VAS responde? Se sugiere que la VAS debe tener un papel activo de respuesta en generación de políticas.
  
- Los miedos se alimentan de no saber para dónde vamos, cuáles son los objetivos y a las recargas de trabajo.

Matriz de análisis y síntesis de las propuestas

## Anexo 7

### Respuestas a la pregunta **¿Cuáles son los ajustes que podemos hacer en la forma de agrupar los proyectos de acción social?**

- A partir de la complejidad y tareas que ejecuta el proyecto.
- Temáticas de los proyectos.
- Por unidad académica que considera complejidad o temática.
- Que de una docente con dos proyectos sea asesorada por la misma persona.
- Debe hacerse una reestructuración no puede hacerse ajustes. (Para la parte estructural, la agrupación por unidad)
- Por unidad académica.
- Pensar en función de las unidades (Beneficios) (para lo funcional es el rol del asesor en la asesoría que debe hacerlo y no debería hacer).
- Eficiencia en el acompañamiento y asesoría de la VAS.
- Que el trabajo sea más estimulante (colaborativo) y menos de escritorio.
- Líneas prioritarias del trabajo una vez distribuidos los proyectos.
- Pensar en la atención (Unidad académica) (¿Cómo se ve desde afuera? Redes equipos de trabajo componentes). Que la gente sepa quien le puede responder una pregunta.
- VAS podría dar acompañamiento y vínculo con las unidades académicas y la realidad.
- Estructuras paralelas unidad /territorio ya que las dos son necesarias. Dando presupuesto, pero también hay que pensar en lo complejo de la estructura hacia dentro.
- Retomar lo sustantivo de la acción social.
- Preguntar ¿Responde todo esto a las necesidades de las comunidades y las mismas unidades académicas?
- Tomar en cuenta la opinión del docente que llevan los proyectos porque piensan que está por unidad académica cuando no lo están.
- Los proyectos de vinculo remunerado deberían ser manejados por todos los asesores. Cosa que ya existen.
- Generar una comisión VAS que logre determinar que énfasis de la vicerrectoría debe ser asignado según cada proyecto.
- Como estamos trabajando hoy.
- Por secciones, iniciativas estudiantiles, comunidad, vínculos, patrimonio.
- Categorización de los proyectos hechos por la CAS con catálogo de la VAS.
- Se debe agrupar tomando en cuenta todas las modalidades.
- Trabajar en conjunto por la A.S.
- Agruparlos por unidad académica.
- La división más sencilla es por unidad tanto para responsables, unidades y VAS.
- Más apoyo para firmar documentos de gran importancia ¿Qué hacer cuando no hay jefaturas?

- Por territorio, el o la asesora podrían tener más vínculos comunitarios.
- Agrupar los proyectos por territorio con el fin de facilitar vínculos entre ellos.
- Algunos podrían agruparse por temáticas (LGTBI, Infantil, etc.).
- Agrupar los proyectos por la naturaleza de los proyectos (Modalidades).
- Que no se distribuyan por unidades académicas sino por territorios.
- Estrategias de trabajo articulados por asesores.
- Fortalecer que haya ciertas especificidades en las asesorías de acuerdo a las modalidades, para fortalecer atención a docentes y comunidad universitaria.
- Establecer criterios que permitan establecer modalidad del proyecto.
- Por roles que debe adoptar el asesor de cada proyecto.
- Por la complejidad de proyecto.
- Superar las visiones simplistas: Más allá de la forma de gestión (TCU y todo lo demás).
- Visión VAS-céntrica.
- Por naturaleza de la modalidad de acción.
- Desde prioridades hechas en conjunto con otros actores universitarios, comunitarios y estatales.
- Analizar las labores de cada unidad para agrupar después.
- Población.
- Repartición justa (complejidad) no se pregunta esto.
- Flexibilidad y dinámica movimiento.
- Unidades complejas CICAP compartidas.
- Pensar en red.
- Por medio de un abordaje intersectorial como enfoque.
- Por unidad académica.
- Por zona geográfica de impacto.
- Tras un estudio de gestión de calidad (Ingeniería industrial).
- Ajustes de alcance de proyectos por actividad.
- Estrategias.
- Definición objetivos comunes de cada proyecto, temas y áreas.
- Agruparlos por temáticas y modalidad.
- Claridad.
- Criterios claros.
- Modalidades.
- Canales de comunicación.
- Construir una metodología.
- Establecer la atención y el tipo de complejidad de cada modalidad para una mejor atención.
- Definición clara de categorías.
- Definir poblaciones a impactar.
- Metas que se cumplan.
- Objetivos claros.

- Trabajo por modalidades de acción social y fortalecimiento de metodologías.
- Definición clara de que es un proyecto y una actividad, separarlas.

