



Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación

Dr. Esteban O. Mora Martínez
Investigador Responsable

Resumen: La evaluación orientada a impactos de políticas públicas, planes, programas y proyectos debe cumplir con parámetros epistemológicos y ontológicos de la investigación que aseguren un resultado evaluativo con capacidad de generar cambios en instrumentos, mecanismos, procesos, procedimientos, conocimientos y actitudes, lo cual, contribuye en una mejora de los resultados para el desarrollo de las intervenciones en la gestión de lo público.

Tabla de contenido

I. Información general del proyecto	3
II. Estructura del proyecto	4
2.1. Antecedentes del proyecto	4
2.2. Justificación del proyecto	6
2.3. Objetivos y Metas.....	7
2.4 Ubicación geográfica del proyecto.....	8
2.5. Objetivos y políticas asociadas al proyecto, según catálogo de Políticas Institucionales	8
III. Metodología del proyecto.....	8
IV. Evaluación.....	11
V. Presupuesto	11
VI. Régimen becario	11
VII. Cronograma de actividades.....	11
VIII. Resultados del proyecto	12
8.1. Identificación de las evaluaciones de intervenciones públicas dirigidas por Mideplan para su clasificación.....	14
Etapa I – 2011-2014	14



Etapa II – 2015-2018	15
Etapa III – 2019-2022	21
8.2. Revisión de las recomendaciones de las intervenciones públicas para la selección de las instituciones que las han implementado.....	24
Etapa I – 2011-2014	24
Etapa II – 2015-2018	29
Etapa III – 2019-2022	71
8.3. Determinación del uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación	81
Antecedentes institucionales.....	81
Análisis comparativo de las metaevaluaciones	108
Percepción de las unidades de evaluación y de los evaluadores.....	110
Percepción del público en general	120
8.4. Informe final de Investigación	124
Referencias	133
Anexos	134
Anexo I. Consulta a especialistas sobre el uso de las Evaluaciones de Intervenciones Públicas en CR	
Anexo II. Consulta a la ciudadanía sobre la evaluación de Intervenciones Públicas	

San José, diciembre de 2021



I. Información general del proyecto

Unidad: 02024100-Centro Invest. y Capac. en Adm. Pública.

Proyecto: Pry01-1812-2021-Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación.

Código de Inscripción: 225-C1-704.

Fecha de Inicio: 01/01/2021.

Fecha de Finalización: 31/12/2021.

Actividad: Investigación.

Subactividad: Investigación Aplicada.

Descripción: La evaluación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos encierra en sí misma una expectativa de los hallazgos y a la vez, del uso de los resultados de la evaluación como ejercicio profesional para la mejora de los procesos organizacionales, el aprovechamiento y el logro de los efectos en el mediano y largo plazo de los bienes y servicios que produce la intervención para los beneficiarios y para la sociedad como un todo. En Costa Rica, durante los últimos años el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), ha desarrollado una Agenda Nacional de Evaluación mediante la cual se han derivado una serie de evaluaciones en diversas instituciones públicas, sin embargo, los esfuerzos posteriores de implementación de los resultados de la evaluación son desconocidos y, por ende, se requiere un ejercicio investigativo exploratorio para identificar las posibles aplicaciones prácticas de las mismas en las organizaciones y sus resultados, de tal manera que la evaluación se transforme en un mecanismo para alcanzar una gestión pública basada en evidencia y que conduzca al desarrollo.

Observaciones: El proyecto de investigación aplica técnicas cualitativas y cuantitativas, es transversal, con un único punto de medición, exploratorio secuencial, basado en el análisis de la Agenda Nacional de Evaluación del Mideplan y en los resultados de las diferentes evaluaciones aplicadas en las políticas públicas, planes, programas y proyectos sometidos a escrutinio, con indagación en fuentes primarias y secundarias de información pertinente, ya sean evaluaciones de índoles interna o externa, ex ante, de proceso, ex post, de diseño o incluso impacto.

Costo Total del proyecto:

- Monto estimado UCR: 0.00
- Entes externos: 0.00
- Total: 0.00

Entes externos: No hay información registrada.

Unidades participantes en el proyecto: 020241 Centro Invest. y Capac. en Adm. Pública.

Instituciones participantes en el proyecto: No hay.

Adscripciones con programas inscritos en las Vicerrectorías: No hay.



Relación con otros proyectos: No hay.

Información acerca de los encargados del proyecto:

- Tipo Participación: Investigador principal / Responsable
- Identificación: 110170074
- Nombre: Esteban Octavio Mora Martinez
- Grado: Doctorado académico
- Unidad/Inst. Pertenece: Centro Invest. y Capac. en Adm. Pública
- Estado en Régimen: Interino Licenciado
- Nombramiento: N/A
- Horas Propias: N/A
- Horas Adicional: N/A
- Observaciones: Carga 1/2 T.C. Actividad de investigación aplicada.

II. Estructura del proyecto

2.1. Antecedentes del proyecto

La Escuela de Administración Pública (EAP) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), ambos de la Universidad de Costa Rica desde el año 2006, iniciaron un esfuerzo sistemático para posicionar el tema de la evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos de desarrollo en la agenda de las instituciones del sector público, primero, con un proceso de definición de bases teóricas y prácticas, así como mediante procesos formativos de alto nivel, logrando, con la cooperación alemana, establecer el Programa de Fomento de las Capacidades de Evaluación en Costa Rica (FOCEVAL), donde el CICAP y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) tuvieron un rol protagónico en el establecimiento de evaluaciones piloto y capacitaciones en este campo.

De esta forma, inicialmente Mideplan por medio de la Unidad de Evaluación y con el apoyo del Proyecto Foceval desarrolló cuatro evaluaciones piloto en distintos sectores (periodo 2011-2014), las cuales sirvieron de base para reforzar los procesos de evaluación a nivel gerencial, conceptual y procedimental, lo que significó una experiencia importante de cara a su consolidación con Agendas Nacionales de Evaluación (ANE).

Para la construcción de la ANE 2015-2018 la Unidad de Evaluación de Mideplan estableció una metodología y diferentes criterios de selección para las intervenciones públicas propuestas por los sectores. Por ejemplo, en el sector Trabajo y Seguridad Social, se seleccionaron intervenciones públicas como el Programa Empléate, el Programa Nacional de Empleo y el Programa Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa (PRONAMYPE).



En el caso del sector Desarrollo Humano e Inclusión Social, se seleccionaron el Programa Alternativas de Atención a la Niñez (Red de Cuido) y el Programa Avancemos, mientras que en el sector Desarrollo Agropecuario y Rural las intervenciones se centraron en el Programa de Abastecimiento Institucional y el Proyecto Construcción, Equipamiento y Desarrollo de la Gestión Curricular de Policía.

Para el sector de Salud, Nutrición y Deporte la prioridad estuvo en el Programa CEN-CINAI y el Programa Nacional de Protección y Recuperación del Ambiente Humano (proyecto de mejoramiento ambiental del Área Metropolitana). En el sector de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial se estableció la evaluación del Programa integral para el abastecimiento de agua para Guanacaste (Pacífico Norte).

En el sector Cultura y Juventud los esfuerzos se concentraron en el Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales, y en el sector de Transporte e Infraestructura en el Programa de obras viales-Proyecto Cañas Liberia; mientras que en el sector de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones se trabajó con el Programa Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) 2.0.

El sector Economía, Industria, Comercio y Turismo evaluó el Programa de Fortalecimiento de las PYMES (Emprendimientos de mujeres) y el Programa de Fortalecimiento de las PYME (Proyecto Metron).

Posteriormente, ingresaron a la ANE el Programa Estrategia Nacional Puente al Desarrollo, el Programa Parque la Libertad y la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género.

En el siguiente ciclo de la ANE 2019-2022, el esquema de programación incluido en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, integró 15 intervenciones de carácter estratégico que serán evaluadas en dicho período, con base en una serie de instrumentos metodológicos y criterios de selección, donde la Unidad de Evaluación de Mideplan estableció una serie de reglas para las intervenciones públicas propuestas por los sectores.

En dicho contexto, se han invertido valiosos recursos públicos en este conjunto de evaluaciones y, si bien se ha cumplido con el cometido de realizar evaluaciones internas y externas, con organizaciones evaluadoras nacionales e internacionales, el producto de estas como resultados implementados para la mejora de las intervenciones ha sido poco explorado y divulgado, existiendo un espacio para su investigación.

Al respecto, el documento del Mideplan denominado "Reporte de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación 2019-2022: características básicas" se limita a indagar sobre los procesos de evaluación de la Política Nacional de Evaluación (PNE) 2018-2030 que desde las entidades u organizaciones se ejecutan en 2019 o que planean ejecutar en el período 2020-2022; así como las características básicas descriptoras y el conocimiento



y al aplicación de los lineamientos técnicos y metodológicos establecidos en materia de evaluación. Por lo cual, no existen análisis relacionados al uso de la evaluación, sino, únicamente, al uso de los documentos metodológicos elaborados por dicha instancia para los ejercicios de evaluativos.

2.2. Justificación del proyecto

El proyecto de investigación “Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación” es importante porque sistematizará, desde la perspectiva del uso de la evaluación, los componentes aplicados por las organizaciones públicas en las intervenciones evaluadas de conformidad con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones establecidas por los equipos evaluadores. Esta información permitirá conocer si los ejercicios de evaluación pueden generar una rentabilidad social en función de los costos de la evaluación para la ciudadanía.

Descriptores:

- 16247 - Evaluación.
- 16248 - Evaluación comparativa.
- 18862 - Administración pública.
- 18952 - Administración pública internacional.
- 19096 - Administración del desarrollo.

Áreas de Impacto:

- Político gubernamental
- Académica y organizacional
- Políticas
- Socio económica
- Sociopolítica
- Investigación y políticas públicas

¿En qué consiste el impacto?: El proyecto contribuye en la identificación y análisis del uso de los resultados de las evaluaciones de intervenciones públicas, como inversión social y como determinante para una gestión pública basada en evidencia.

Población Beneficiada Directa:

- ¿Quién o quiénes se benefician?: Personas servidoras públicas, evaluadores, instituciones públicas, comunidad universitaria (estudiantes y docentes) y público en general.
- Beneficios para la población: Las personas servidoras públicas, evaluadoras y las organizaciones del Estado podrán contar con información sistematizada para la toma de decisiones realizada con respecto a los procesos de implementación de



medidas con motivo de los resultados de la evaluación. La comunidad universitaria (estudiantes y docentes) dispondrán de información para el análisis de casos según los hallazgos de la investigación y la información disponible. El público en general tendrá acceso a información relacionada con la inversión del país en la implementación de cambios que apunten hacia la mejora en las condiciones económicas y sociales del país como resultado de una gestión pública basada en evidencia.

- **Beneficios para la Universidad:** La Universidad dará seguimiento al tema del uso y el aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones por medio de un estudio transeccional, caracterizado por la definición de un eje evaluativo, al cual se le puede dar seguimiento y extraer diferentes resultados aplicados con el fin de determinar si la gestión pública nacional tiene la capacidad de asumir las recomendaciones e implementarlas para mejorar las intervenciones públicas o tomar decisiones relacionadas con moderar los recursos de las políticas públicas, planes, programas y proyectos que no logran los resultados esperados. De esta forma, mediante los resultados de la investigación, la UCR podrá contribuir en la identificación de las transformaciones que se requieren para incidir en la sociedad de manera positiva con una gestión pública para resultados en el desarrollo.

2.3. Objetivos y Metas

Objetivo general: Analizar el uso de los resultados de la evaluación de intervenciones públicas por medio del estudio de las recomendaciones de las evaluaciones y de su implementación en instituciones del sector público para la determinación de una gestión pública basada en evidencia.

Objetivo específico 1: Investigación. Identificar las evaluaciones de intervenciones públicas dirigidas por Mideplan para su clasificación.

Meta 1 – Cualitativa. Evaluaciones de intervenciones públicas identificadas y clasificadas.

Indicador 1. Informe con evaluaciones de intervenciones públicas identificadas.

Objetivo específico 2: Investigación. Revisar las recomendaciones de las intervenciones públicas para la selección de las instituciones que las han implementado.

Meta 1 – Cualitativa. Recomendaciones de intervenciones públicas revisadas y seleccionadas según instituciones.

Indicador 1. Informe con las recomendaciones de intervenciones públicas revisadas.

Objetivo específico 3: Investigación. Determinar el uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación.

Meta 1 – Cualitativa. Uso de la evaluación determinado en las instituciones seleccionadas.

Indicador 1. Informe con uso de la evaluación sistematizado.



2.4 Ubicación geográfica del proyecto

- País: Costa Rica.
- Provincia: San José.
- Cantón: Montes de Oca.
- Distrito: San Pedro.
- Región: Central.

2.5. Objetivos y políticas asociadas al proyecto, según catálogo de Políticas Institucionales

Objetivo asociado: 1.2.1 - Establecer espacios para la reflexión y la acción, en un marco dialógico, de la comunidad universitaria con los diferentes sectores de la sociedad, dirigidos a contribuir con el bienestar social, el análisis de los problemas nacionales y la construcción de posibles soluciones.

Políticas según objetivo asociado: Eje/Política: 1.2 - Generará y ampliará espacios dialógicos, que fomenten la reflexión y la acción con diferentes sectores de la sociedad, orientados a contribuir con el bienestar nacional e internacional.

Objetivo asociado: 1.2.2 - Fortalecer el análisis de los problemas nacionales e internacionales en los planes de estudios, en la investigación y la acción social, con el propósito de plantear propuestas que aporten soluciones viables.

Políticas según objetivo asociado: Eje/Política: 1.2 - Generará y ampliará espacios dialógicos, que fomenten la reflexión y la acción con diferentes sectores de la sociedad, orientados a contribuir con el bienestar nacional e internacional.

Objetivo asociado: 1.2.3 - Desarrollar, conjuntamente con los sectores y las comunidades, las capacidades locales que permitan contribuir con soluciones a los problemas de poblaciones específicas.

Políticas según objetivo asociado: Eje/Política: 1.2 - Generará y ampliará espacios dialógicos, que fomenten la reflexión y la acción con diferentes sectores de la sociedad, orientados a contribuir con el bienestar nacional e internacional.

III. Metodología del proyecto

El proyecto de investigación Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación aplica técnicas cualitativas y cuantitativas, es transversal, con un único punto de medición, exploratorio secuencial, basado en el análisis de la Agenda Nacional de Evaluación del Mideplan y en los resultados de las diferentes evaluaciones aplicadas en las



políticas públicas, planes, programas y proyectos sometidos a escrutinio, con indagación en fuentes primarias y secundarias de información pertinente, ya sean evaluaciones de índoles interna o externa, ex ante, de proceso, ex post, de diseño o incluso impacto.

Se fundamenta en aspectos teóricos de la Evaluación Focalizada en el Uso de M. Q. Patton (Utilization-Focused Evaluation, 2020), mediante los cuales se describe la evaluación de las intervenciones como una evaluación de las iniciativas para el desarrollo. Además, se utilizan los paradigmas emergentes, así como la evaluación sumativa y formativa para examinar las políticas públicas, planes, programas y proyectos establecidos en la Agenda Nacional de Evaluación de Mideplan y poder seleccionar la muestra de evaluaciones que cumplen condiciones de calidad, pertinencia, coherencia y diseño de iniciativas para ser implementadas por una determinada organización pública.

En este contexto, la evaluación sumativa mide los resultados en contra de los objetivos y marcos predeterminados, mientras que la evaluación formativa puede ayudar en la mejora continua, funcionando como puntos de partida para determinar si las recomendaciones con implementables y pueden contribuir a una gestión pública basada en evidencia.

En este marco la aplicación de listas de chequeo y revisión de los componentes de los resultados de evaluación, particularmente de la relación entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, requiere de las siguientes fases:

- 1) Identificar las recomendaciones.
- 2) Determinar si las recomendaciones están dirigidas a una unidad o área programática de la organización o a usuarios primarios de los resultados.
- 3) Realizar un análisis situacional para la identificación de la relación contexto – gestores.
- 4) Considerar cómo, desde un punto de vista explícito e implícito, los resultados de la evaluación podrían contribuir a la mejora de la política pública,
- 5) plan, programa o proyecto.
- 6) Identificar si los resultados de la evaluación contribuyen a la toma de decisiones.
- 7) Identificar si los resultados de la evaluación contribuyen a la generación de conocimiento.
- 8) Definir si los resultados de la evaluación están definidos para su uso, es decir, si contemplan mecanismos para su facilitación..

Esta aplicación plantea una primera fase de identificación de las evaluaciones de intervenciones públicas dirigidas por Mideplan para su clasificación, posteriormente, se da una fase de revisión de las recomendaciones de las intervenciones públicas para la selección de las instituciones que las han



implementado, y por último, la tercera fase de determinar el uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación.

En la revisión preliminar, se han identificado un total de 27 resultados de evaluación documentados y 3 evaluaciones vigentes (en proceso) dirigidas por el Mideplan. Con esta base, se estudian los resultados de evaluación y se selecciona una muestra de organizaciones públicas con criterio de experto para indagar si se ha documentado el uso de los resultados de la evaluación, de tal forma que, mediante técnicas cualitativas exploratorias, se pueda definir con hermenéutica y análisis de contenido de los principales aspectos que pueden contribuir a determinar un proceso analítico cuantitativo para estimar el nivel de uso de las recomendaciones de las evaluaciones en las instituciones seleccionadas.

Este tipo de métodos secuenciales exploratorios permiten mediante una complejidad de análisis, comprensión y aplicación se puedan realizar conclusiones significativas que, desde una perspectiva piloto, pueda contribuir al establecimiento de métodos de estudio de las ciencias de la administración pública en el uso de los resultados de informes de autoría, control interno y evaluaciones para sustentar la toma de decisiones con base evidencia y con el fin de orientar los resultados de las intervenciones públicas hacia el logro del desarrollo económico y social.

De esta forma se pueden valorar los términos de uso, particularmente de los efectos directos de las recomendaciones de las evaluaciones en ajustes o cambios en formulación y ejecución reciente de las intervenciones públicas identificadas. Para ello, la selección por criterio de experto podría incluir el análisis de alguna de las metaevaluaciones ejecutadas por Mideplan, implementando en los instrumentos de recolección de información un cuestionario estandarizado que permita valorar las modificaciones, ajustes o cambios oficiales en esos dos momentos de las intervenciones públicas para contrastar con opiniones de los responsables o ejecutores de dichas intervenciones su alcance o nivel de implementación de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones seleccionadas (criterio de usabilidad de la evaluación).

Recursos con que cuenta el proyecto: Materiales de oficina, equipo de cómputo, acceso a Internet y bases de datos de texto completo. Adicionalmente, se pueden involucrar a estudiantes de la Escuela de Administración Pública, lo cual, permite la integración con Trabajos Finales de Graduación.

Animales, seres humanos y biodiversidad: ¿Hace uso de animales? NO.

¿El proyecto trabaja con seres humanos? NO.

¿Requiere acceso a elementos de biodiversidad? NO.

Modalidad: Proyectos de investigación.



IV. Evaluación

Evaluación del impacto: El Consejo Científico del CICAP, mediante la revisión y análisis del informe y de sus contenidos, determina el impacto de este proyecto y su contribución a la identificación de una gestión pública basada en evidencia con base en la aplicación de los resultados de la evaluación, con el fin de sistematizar discusiones, propuestas y cambios para el desarrollo económico y social del país.

V. Presupuesto

Presupuesto ordinario del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

Acciones por proyecto: No hay información registrada.

VI. Régimen becario

No hay información registrada.

VII. Cronograma de actividades

Actividades	Fecha Inicial	Fecha Final
Identificación de las evaluaciones de intervenciones públicas dirigidas por Mideplan para su clasificación.	01/01/2021	28/02/2021
Revisión de las recomendaciones de las intervenciones públicas para la selección de las instituciones que las han implementado.	01/03/2021	31/05/2021
Determinación del uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación.	01/06/2021	31/12/2021



VIII. Resultados del proyecto

La investigación aplicada “Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación” se fundamenta en el marco de **Políticas Basadas en Evidencia (PBE)**, en el cual, según Bonifacio (2019) existe una “relación con las políticas de reforma y administrativa, [con] ...los alcances de la modernización y la innovación en ese campo, dando cuenta de los actores que inciden en él y de las tendencias centrales de las políticas implementadas.”

Para ello, el autor explica que “el objetivo de las PBE se basa en la premisa de que las decisiones políticas deben estar mejor informadas a partir de la evidencia disponible y un análisis racional, porque se considera que las políticas y prácticas basadas en la evidencia sistemática han producido mejores resultados, incluyendo investigaciones y evaluaciones críticas, construcción de teorías, recolección de datos, análisis y codificaciones relacionadas con las prácticas y las políticas sobre desarrollo y la investigación-acción, las formas tácitas de conocimiento y las voces de los ciudadanos comunes.” (Bonifacio, 2019:443).

No obstante, el tránsito hacia los esquemas en el uso de los resultados de la evaluación no es tan reconfortante, ya que, Bonifacio (2019:444) asegura que “lamentablemente, lo que se sabe sobre el desarrollo de la evaluación no es alentador. Un estudio reciente (OCDE,2016:12) afirma que: “Los gobiernos de la región de ALC deben de crear aún una cultura de evaluación de políticas, lo que puede hacer mucho para mejorar el diseño e implementación de estas”.”

En este contexto, la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), comprendida como “una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas”(Mideplan, 2016:3), se sustenta en cinco pilares:

“Planificación para resultados: conlleva el estudio de la realidad del país para identificar y priorizar los problemas que enfrenta la población y que inciden en el nivel de desarrollo. Se requiere conocer las causas que genera la situación no deseada y los efectos que ocasiona su presencia, identificar los actores y su tipo de participación en la problemática, desde la población afectada hasta los ejecutores de la acción estatal. Con base en la información anterior, se deriva la visión de desarrollo y los objetivos que se desean alcanzar, así como la programación de las intervenciones necesarias y prioritarias con los resultados previstos mediante indicadores y metas, los cuales requieren ser coherentes con los objetivos. (...)



Presupuesto por resultados: consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación. Es fundamental la previsión de gastos en función de las prioridades para el desarrollo y que el análisis de la ejecución de los recursos asignados se realice evaluando los resultados alcanzados por la intervención pública (considerando tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios. (...)

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones: este pilar reúne tres componentes estrechamente vinculados. La Gestión financiera es "(...) el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible"¹⁶. Los elementos administrativos son las unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y procedimientos que se realizan para la programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos. De esta manera, se requiere la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad para una gestión financiera eficiente." (...)

Gestión de programas y proyectos: el Estado genera bienes y servicios para lograr alcanzar los objetivos propuestos por medio de los programas y proyectos, mejorando el nivel de vida de la población y creando valor público. Los programas y proyectos deben estar alineados con las prioridades de desarrollo y establecer indicadores y metas con los resultados previstos de producto, efecto e impacto, así como las distintas actividades necesarias para su ejecución con plazos establecidos y las organizaciones y personas responsables de cumplir con las tareas respectivas. (...)

Seguimiento y evaluación: la medición de resultados es fundamental para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos), considerando los resultados obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios de la acción estatal. Lo anterior, con la finalidad de decidir si se debe o no continuar con un programa, si los recursos públicos se han ejecutado apropiadamente, si se requieren realizar ajustes y en cuáles áreas. (...)" (Mideplan, 2016:18-20)

En este sentido, para Bonifacio (2019:454) "el enfoque de PBE brinda una orientación incuestionable para la mejora de las políticas públicas en general, y las de reforma administrativa en particular", sin embargo, en su estudio, reconoce que "en el caso de las políticas de reforma y modernización administrativa no existe información que permita verificar la incidencia del conocimiento existente en el proceso de formulación."



8.1. Identificación de las evaluaciones de intervenciones públicas dirigidas por Mideplan para su clasificación.

Periodo: 01/01/2021-28/02/2021

Cumplimiento: 100%

Etapa I – 2011-2014

Inicialmente Mideplan por medio de la Unidad de Evaluación y con el apoyo del Proyecto FOCEVAL desarrolló cuatro evaluaciones piloto en distintos sectores, estas evaluaciones sirvieron de base para reforzar los procesos de evaluación a nivel gerencial, conceptual y procedimental, lo que significó una experiencia importante de cara a la consolidación en el siguiente periodo.

Evaluación	Descripción
Evaluación del Programa Distrito de Riego Arenal-Tempisque (DRAT) implementada en SENARA	El objetivo de la evaluación fue generar insumos para la ampliación de la superficie bajo riego en el marco de la cuarta etapa del DRAT y el programa de Gobierno “Agua para Guanacaste”. La interrogante principal es: ¿En qué medida el DRAT ha contribuido al desarrollo social y económico de manera sostenible en su zona de influencia durante el período de 1981-2011?
Evaluación del Proyecto Germinadora de desarrollo organizacional, empresarial, asociativo y comunitario implementada en el IMAS	El objetivo de esta evaluación fue valorar el avance de la Germinadora como un proyecto que genera condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de las poblaciones más vulnerables de Costa Rica, promoviendo el enriquecimiento de la economía local y el fortalecimiento de una ciudadanía activa.
Evaluación al Diseño metodológico y proceso de elaboración PND 2011-2014	La evaluación se planteó mejorar el diseño metodológico y proceso de elaboración del PND en Costa Rica, con el fin de contar en el futuro con PND’s orientados hacia resultados más estratégicos y evaluables, que permita una vinculación con marcos presupuestarios de corto-mediano plazo y facilite una participación más amplia de diversos y representativos actores sociales e institucionales.
Evaluación del Proyecto “Apoyo a la Gestión Pedagógica de Centros Educativos con Orientación	El objetivo de la evaluación incluyó el determinar el nivel de logro de los objetivos del Proyecto, valorar la sostenibilidad de las prácticas impulsadas y los resultados alcanzados, identificar lecciones aprendidas que impulsen la gestión de la transformación de los



Evaluación	Descripción
Inclusiva” implementada en el MEP. Incluye: Escuela Granadilla Norte Escuela Fausto Guzmán Escuela El Campo Escuela Dante Alighieri Escuela Buenos Aires Sarapiquí Centro Educativo Monterrey Liceo Vicente Lachner Liceo Santo Domingo Escuela Nuevo Horizonte Escuela José Figueres	centros hacia la educación inclusiva, sistematizar la experiencia educativa como insumo de divulgación a otras audiencias y favorecer un aprendizaje crítico de los lineamientos hacia la evaluación de MIDEPLAN.

Etapa II – 2015-2018

Para la construcción de la ANE 2015-2018 la Unidad de Evaluación de Mideplan estableció una metodología y diferentes criterios de selección para las intervenciones públicas propuestas por los sectores, denominada “Metodología y Criterios de Selección de la ANE 2015-2018”.

Sector	Intervención
Trabajo y Seguridad Social	Programa Empléate Programa Nacional de Empleo Programa Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa (PRONAMYPE)
Desarrollo Humano e Inclusión Social	Programa Alternativas de Atención a la Niñez (Red de Cuido) Programa Avancemos
Desarrollo Agropecuario y Rural	Programa de Abastecimiento Institucional Proyecto Construcción, Equipamiento y Desarrollo de la Gestión Curricular de Policía
Salud, Nutrición y Deporte	Programa CEN-CINAI Programa Nacional de Protección y Recuperación del Ambiente Humano (proyecto de mejoramiento ambiental del Área Metropolitana)
Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial	Programa integral para el abastecimiento de agua para Guanacaste (Pacífico Norte)
Cultura y Juventud	Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales
Transporte e Infraestructura	Programa de obras viales-Proyecto Cañas Liberia



Sector	Intervención
Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	Programa Centros comunitarios Inteligentes (CECI) 2.0
Economía, Industria, Comercio y Turismo	Programa de Fortalecimiento de las PYMES (Emprendimientos de mujeres) Programa de Fortalecimiento de las PYME (Proyecto Metron)
Ingreso a la ANE	Programa Estrategia Nacional Puente al Desarrollo Programa Parque la Libertad Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género

Además, dentro de las evaluaciones finalizadas, es decir, evaluaciones que han finalizado su etapa de ejecución y que ya cuentan con un informe de evaluación, así como el resumen ejecutivo, la ficha de información y la presentación de resultados para esta etapa, se tienen las siguientes:

Evaluación	Descripción
Programa Empléate	La decisión de realizar la evaluación al Programa EMPLEATE, nace por un interés común entre la Unidad de Planificación Institucional del MTSS, la Dirección Nacional de Empleo del MTSS y la DESAF, fundamentado en la importancia de sustentar la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos y la mejora de la gestión para la prestación de los servicios que brinda el programa
Programa Alter, de Atención a la Niñez (Red de Cuido)	La decisión de realizar la evaluación al Programa Nacional Red de Cuido y Desarrollo Infantil nace en el Sector de Desarrollo Humano e Inclusión Social e impulsado por el IMAS; específicamente de un interés común entre la Unidad de Planificación Institucional, la Subgerencia de Desarrollo Social y la Secretaría Técnica de la REDCUDI, fundamentadas en la importancia de sustentar la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos.
Programa Cen-Cinai	La decisión de realizar la evaluación al Programa CEN-CINAI, se desprende de un interés del Sector Salud, Nutrición y Deporte, del Ministerio de Salud y de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y Centros de Nutrición y Atención Integral, en el marco del proceso de formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y particularmente de la Agenda Nacional de Evaluación.



Evaluación	Descripción
Estrategia Puente al Desarrollo (evaluación de proceso)	La puesta en marcha de la evaluación de la Estrategia Puente al Desarrollo se basa en el cumplimiento del Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLANy 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN y la Estrategia en sí. Esta evaluación se origina con la finalidad de generar aprendizaje institucional sobre aspectos de interés para la Estrategia, así como la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
Programa de Abastecimiento Institucional	La decisión de realizar la evaluación al Programa PAI, se desprende de un interés del Sector Agropecuario y Desarrollo Rural, del CNP y de SEPSA, en el marco del proceso de formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y particularmente de la Agenda Nacional de Evaluación. El CNP tiene interés en conocer los resultados (a nivel de efectos) para los beneficiarios de PAI, considerado como un modelo solidario e innovador dedicado a las micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales, para reducir la brecha entre la oferta y la demanda institucional.
Programa Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa	La decisión de realizar la evaluación al Programa PRONAMYPE, se desprende de un interés del Sector de Trabajo y Seguridad Social en el marco del proceso de formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y particularmente de la Agenda Nacional de Evaluaciones. Se espera que esta evaluación aporte información sobre la validez de la intervención, la pertinencia de sus objetivos, el avance hacia el alcance de estos, la calidad del sistema de gestión y seguimiento, entre otros. Teniendo como norte la toma de decisiones para la mejora de la
Programa Parque la Libertad	La evaluación de la intervención del Parque La Libertad se fundamenta en la decisión por parte de las autoridades del Parque La Libertad, Ministerio de Cultura y Juventud y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en la ejecución de una evaluación que permita conocer los efectos que está generando el Parque mediante sus cuatro ejes de acción: artístico, ambiental, MiPymes y actividades urbanas-recreativas (a partir del 2016 promoción y desarrollo comunitaria) y, a su vez, contar con



Evaluación	Descripción
	información que permita mejorar la intervención y obtener lecciones aprendidas como proyecto de inclusión social y seguridad humana; con miras a su aprovechamiento en espacios y proyectos similares en el país.
Programa Nacional de Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas	La decisión de realizar la evaluación al Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas, nace por un interés del Sector Cultura y Juventud, específicamente del Despacho Ministerial, con el apoyo de las tres unidades ejecutoras encargadas del programa. Se busca generar aprendizaje y capacidades institucionales, sustentar la toma de decisiones, favorecer la transparencia y mejorarla coordinación intra e interinstitucional, de manera que se puedan realizar los ajustes necesarios al programa, en función de la mejora en la gestión institucional, pero sobre todo de los productos concretos que llegan a la ciudadanía con la ejecución del programa como tal.
Programa Mujeres Empresarias	Origen de la EvaluaciónLa decisión de realizar la evaluación del Programa Mujeres Empresarias nace en el Sector Economía, Industria y Comercio, impulsado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) como ente rector de la temática, específicamente con el interés de valorar la pertinencia del diseño y los procesos del programa, para el abordaje de la problemática bajo los enfoques de empresariedad y género, a fin de contar con información objetiva y sustentable para apoyar la toma de decisiones que puedan mejorar la gestión.
Proyecto Centro Comunitarios de Inteligentes	La decisión de realizar la evaluación al Proyecto nace del interés del MICITT en conocer los aspectos que influyen de la estrategia de implementación del proyecto, especialmente la sostenibilidad de sus procesos ante los diversos operadores
Programa Nacional de Empleo	La decisión de realizar la evaluación al PRONAE, nace por un interés común entre la Unidad de Planificación Institucional del MTSS y la Dirección Nacional de Empleo del MTSS, fundamentado en la importancia de sustentar la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos y la mejora de



Evaluación	Descripción
	la gestión para la prestación de los servicios que brinda el programa.
Estrategia Puente al Desarrollo (resultado)	La puesta en marcha de la evaluación de la Estrategia Puente al Desarrollo se basa en el cumplimiento de lo establecido del Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLANy 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN bajo los principios replicabilidad/legitimidad, rendición de cuentas y aprendizaje.
Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género - Modelo de gestión	La decisión de realizar la evaluación ala PIEG, nace por un interés de la Unidad de Planificación Institucional del INAMU, fundamentado en la importancia de sustentar la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos y la mejora de la gestión para la prestación de los servicios que brinda la política. Aunado a lo anterior, es preciso señalar que además de ser la primera vez que se realiza una evaluación a una política pública en el país, se cuenta con el apoyo de la cooperación internacional del Proyecto Sur –Sur, mediante un esquema de trabajo colaborativo. Finalmente, los insumos que arrojen los resultados de esta evaluación serán utilizados para la construcción de la próxima PIEG 2
Programa de Abastecimiento de Agua para Guanacaste	Tiene el objetivo de evaluar los procesos de coordinación y comunicación (CC) implementados por el PIAAG, para el fortalecimiento de la gobernanza de dicho Programa, durante el periodo 2015 al 2017. Esto por solicitud de la Dirección de Aguas (DA) y canalizada a través de la Secretaría de Planificación Sectorial de Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial (SEPLASA).
Estudio de Evaluabilidad del Proyecto: Ampliación y Rehabilitación de la Ruta Nacional No 1 Carretera Interamericana Norte, Sección Cañas–Liberia	La decisión de realizar la evaluación al Proyecto Cañas-Liberia, nace por un interés del Sector Transportes e Infraestructura, con el apoyo del Proceso de Evaluación de Proyectos de la Secretaría de Planificación Sectorial. Se busca entre otras, generar aprendizaje y capacidades institucionales, sustentarla toma de decisiones, favorecer la transparencia y



Evaluación	Descripción
	mejorarla coordinación intra e interinstitucional y contribuir a mejorar la gestión de los proyectos de inversión pública.
Evaluación de diseño, procesos y resultados del Proyecto Metrón del Laboratorio Costarricense de Metrología	La decisión de realizar la evaluación al Proyecto METRON se desprende de un interés del Sector Economía, Industria y Comercio, específicamente del Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET) en el marco del proceso de formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y particularmente de la Agenda Nacional de Evaluación. El LACOMET tiene interés en identificar fortalezas y debilidades, tanto del concepto como de los procesos de la intervención, con el fin de proponer acciones de mejoras. Se espera que esta evaluación aporte información sobre la validez del diseño, mecanismos de gestión y resultados de la intervención.

También durante este periodo, se han desarrollado las siguientes evaluaciones:

Evaluación	Descripción
Evaluación participativa de Servicios de Prevención y Atención del Cáncer Valle la Estrella Limón	Con el objetivo de mejorar los servicios de prevención y atención del cáncer en el Valle de la Estrella, se desarrolló un proceso de evaluación participativa en esa zona, el cual estuvo a cargo del Proyecto de Cooperación Alemana Fomento de las Capacidades de Evaluación (FOCEVAL), en conjunto con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la Defensoría de los Habitantes y las Juntas de Salud de la Región Huetar Caribe.
Metaevaluación de evaluaciones de intervenciones públicas en Costa Rica (ANE y otros)	Objetivo: Esta metaevaluación toma como objeto un conjunto de once evaluaciones de programas nacionales de Costa Rica, que han sido implementadas bajo distintas modalidades, las cuales delimitan el objeto evaluativo. En el estudio interesa conocer tanto la evolución temporal de la calidad de las evaluaciones desplegadas y apoyadas desde FOCEVAL, como los resultados que se han derivado de las diferentes modalidades de apoyo, su utilidad para desarrollar capacidades de evaluación, su mejora y su capacidad de su replicabilidad



Segunda Metaevaluación de las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica 2018	La segunda metaevaluación se realiza en el 2018, tomando las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica, incluyendo los respectivos términos de referencia, las Respuestas de Gestión y los Planes de Acción, como principales soportes documentales del proceso. El objetivo es analizar la calidad de las evaluaciones, el proceso evaluativo y el uso de las evaluaciones (y la interacción entre estas dimensiones)
--	--

Etapa III – 2019-2022

La Agenda Nacional de Evaluaciones incluida en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, está integrada por 15 intervenciones de carácter estratégico que serán evaluadas en el período. Para la construcción de la ANE 2019-2022 la Unidad de Evaluación de Mideplan estableció una metodología y diferentes criterios de selección para las intervenciones públicas propuestas por los sectores, denominados “Metodología y Criterios de Selección de la ANE 2019-2022”.

Evaluación	Descripción
Estrategia “Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil”	Esta intervención busca “Contribuir a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de tercer ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales (excepto las secciones técnicas nocturnas) mediante una estrategia que articula, capacita y da acompañamiento técnico a los actores educativos y de otros sectores para que se fortalezcan sus capacidades de gestión y planificación Institucional en el periodo 2019-2021”. Vinculación ODS: 4. Educación de calidad; 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico y 10. Relación de las desigualdades.
Estrategia Nacional para el Abordaje Integral de las Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Obesidad 2013-2021	La Estrategia busca reducir la morbilidad, la mortalidad prematura y la discapacidad causada por las ECNTyO, mediante el abordaje integral de los factores protectores, los factores de riesgo y la prestación de servicios de salud para el mejoramiento de la calidad de vida de la población nacional. Vinculación ODS 2,3,11 y 12
Vacunación contra el Papiloma Humano	Esta intervención consiste en la aplicación de la vacuna contra el virus de papiloma Humano (VPH) a niñas de 10 años a nivel nacional, con el objetivo de reducir la



Evaluación	Descripción
	tasa de mortalidad por cáncer de cérvix. Es la primera vez, que se ofrece este producto desde la seguridad social del país. Vinculación ODS 3. Salud y Bienestar
Plan Nacional de Desarrollo Forestal 2011-2020	PNDF 2011-2020: instrumento oficial de planificación para uso, manejo y protección de los recursos forestales del país, en el cual se establecen directrices y lineamientos a desarrollar en el territorio nacional. ODS vinculados: 8 Trabajo decente y crecimiento económico -9 Industria, innovación e infraestructura –12 Producción y consumo responsables –13 Acción por el clima –15 Vida de ecosistemas terrestres.
Cooperación Internacional no reembolsable en Biodiversidad y Cambio Climático	La Cooperación internacional no reembolsable en Biodiversidad y Cambio Climático Costa Rica ha sido significativa para el país, sin embargo se desconoce si los recursos canalizados han sido efectivos en el proceso de mitigación y adaptación al cambio climático, ni su eficacia en la protección y conservación de la biodiversidad para el cumplimiento de los mandatos nacionales relacionados. ODS vinculados 7-13-14-15
Programa DESCUBRE	DESCUBRE: Es una alianza público-privado con el concurso de la academia y el sector privado, que revalorizar la agricultura y la pesca como actividades sostenibles para aumentar el bienestar de los costarricenses cerrando brechas entre el campo y la ciudad. ODS vinculados: Hambre cero/ Trabajo decente y crecimiento económico/ Industria, innovación e infraestructura/Producción y consumo responsables/ Alianzas para lograr los objetivos.
Programa para la Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad	Esta intervención tiene el objetivo de contribuir a que las personas con discapacidad en situación de pobreza ejerzan derecho a la autonomía personal, a través de la asistencia personal, humana, y/o productos de apoyo, de manera que puedan controlar, afrontar, tomar y ejecutar sus propias decisiones. Vinculación ODS 1 (Fin de pobreza).
Estrategia Sembramos Seguridad	Con el objetivo de mitigar la aparición de nuevas problemáticas sociales y de criminalidad, el Ministerio de Seguridad Pública trabaja en la implementación de herramientas diagnósticas en seguridad



Evaluación	Descripción
	ciudadana, para lo cual generó la “Estrategia Integral de prevención para la Seguridad Pública”, bajo el eslogan “SEMBREMOS SEGURIDAD”, intervención que viene funcionando desde el 2018 ODS vinculados 1, 4, 16
Sistema Costarricense de Información sobre Discapacidad	Consiste en la creación, integración y difusión bajo la modalidad de acceso abierto de producción académica y de investigación relativas a la discapacidad mediante un repositorio electrónico de documentos; la producción, análisis y difusión de estadísticas nacionales, institucionales, así como de indicadores e índices relativos a los derechos de las personas con discapacidad; la conformación de un catálogo de productos y de servicios accesibles a las personas con discapacidad en Costa Rica; contará también con un mecanismo de coordinación para la producción, transferencia, procesamiento, difusión y uso de información y de investigaciones para la toma de decisiones pública y de las personas con discapacidad, con la participación de instituciones, municipalidades, organizaciones de personas con discapacidad, academia y organismos de cooperación y de derechos humanos.
Mercado Mayorista Región Chorotega	MMRCH: El Mercado Regional Chorotega es un Proyecto del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) y se ampara bajo la Ley 9327 y tiene como objetivo primordial disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios.
Sistema Banca para el Desarrollo	El Sistema de Banca para el Desarrollo es un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los sujetos beneficiarios de esta ley. Vinculación: ODS 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



Evaluación	Descripción
Ruta Nacional 1 Interamericana Norte, sección: Cañas-Barranca	El proyecto consiste en la ampliación y rehabilitación de la ruta existente a cuatro vías dos por sentido en concreto, construcción de bahías para autobús ubicadas en ambos sentidos de circulación, espaldones, puentes peatonales en los principales centros de población, construcción e instalación de pasos para animales arborícolas y terrestres, colocación de barandas de seguridad tipo New Jersey que separe los sentidos de circulación con retornos, ciclovías, aceras en los centros urbanos y semi-urbanos de la vía, y otras obras conexas, así como, la construcción de puentes e intercambiadores.

[Fuente: <https://www.mideplan.go.cr/agenda-nacional-de-evaluacion>]

8.2. Revisión de las recomendaciones de las intervenciones públicas para la selección de las instituciones que las han implementado

Periodo: 01/03/2021-31/05/2021

Cumplimiento: 100%

Etapa I – 2011-2014

I. Evaluación del diseño metodológico y proceso de elaboración del PND 2011-2014 (Mideplan, 2013)

- 1) Socialización de los resultados de la Evaluación del PND 2011-2014
- 2) Insumos técnicos para la elaboración del PND 2015-2018
- 3) Socialización y validación con partidos políticos y sociedad civil (sector privado)
- 4) Incorporación de prioridades políticas del (de la) Presidente (a)
- 5) Elaboración y socialización de la versión final PND 2015-2018

II. Evaluación de Impacto del Distrito de Riego Arenal-Tempisque Región Chorotega, Costa Rica, 1981-2011 (DRAT, 2014)

- 1) ...que antes de una intervención se analice si las condiciones económicas, políticas y sociales permitirán que los efectos esperados se materialicen.
- 2) ... evaluar estrategias para mejorar la comercialización de los productores, especialmente aquellos de menor tamaño.
- 3) ... dar un seguimiento de la situación y la localización de los pequeños y medianos productores. Esto permitiría implementar medidas remediales, que pudieran ser evaluadas, en caso de que las presiones de los mercados hagan que estos productores abandonen sus actividades agrícolas.



- 4) ...diseñar y evaluar programas de crédito y de asistencia técnica en la región sobre todo para los pequeños y medianos productores. Esta recomendación también es pertinente para futuros ampliaciones de los canales y para nuevos proyectos de riego.
- 5) ...a la hora de diseñar nuevas intervenciones, que también se incluya un plan de evaluación donde se levante una línea base e inclusive se incluya información de grupos controles o testigos... se generen esfuerzos para recolectar información de los productores agrícolas de tal forma que sea representativa para el país y que se realice año a año, idealmente siguiendo los mismos productores a través del tiempo.
- 6) ...a la hora de tratar de resolver algún problema o cuestión como impulsar el desarrollo rural de una región, tomar en cuenta diferentes alternativas como la promoción de otras actividades alternativas.
- 7) ...que cualquier medida o estrategia que se adopte sea empíricamente evaluada, idealmente con diseños experimentales, en proyectos piloto, antes de su implementación.

III. Proyecto interinstitucional. Germinadora de desarrollo organizacional empresarial, asociativo y comunitario (IMAS, 2014)

- 1) Hacer una revisión profunda de la forma en que se desarrolla la MCM que para volver a poner en el centro del proceso el fortalecimiento organizativo
- 2) Garantizar que en los laboratorios los y las participantes ejecutan acciones colectivas concretas dirigidas a la resolución de necesidades locales.
- 3) Modificar el método de enseñanza-aprendizaje y los recursos de apoyo que se utilizan en los procesos de capacitación masiva para ajustarlos a las realidades, intereses y necesidades de la población participante (principalmente mujeres en condiciones de vulnerabilidad con poca escolaridad)
- 4) Disponer de distintos recursos didácticos-metodológicos para las distintos tipos de población API. (personas con proyecto productivo en marcha, sin proyecto productivo, con o sin estudios formales, mayores o jóvenes, etc.)
- 5) Fortalecer los diagnósticos y los estudios de mercado locales y utilizarlos como parte del ajuste metodológico-didáctico de la capacitación masiva que se va a realizar en cada zona. Utilizarlos como insumos para los proyectos productivos que se diseñan y para las iniciativas de capacidad organizativa que se ponen en marcha.
- 6) Establecer nuevas formas de relacionamiento del proyecto con los TDCC para garantizar continuidad y crecimiento de los técnicos.
- 7) Desarrollar acciones para la formación continua y acompañamiento de los TDCC
- 8) Integrar y priorizar en el procesos metodológico de los laboratorios el desarrollo de iniciativas productivas asociativas (no solamente cooperativas).
- 9) Analizar el alcance de los objetivos a partir de valoraciones más cualitativas y no solo cuantitativas – utilizar los insumos de la evaluación en este sentido.



- 10) Definir claramente los criterios y los procesos por medio de los cuales se seleccionan y contratan los TDCC y se escogen los API para acompañamiento y capacitación.
- 11) Fortalecer el Comité Técnico Interinstitucional y darle las condiciones para que se constituya en Unidad Ejecutora de La Germinadora a nivel nacional.
- 12) Integrar TDCC y API en el Comité Técnico Interinstitucional.
- 13) Tener una unidad ejecutora a nivel local en la zona sur-sur integrada por API organizados, TDCC de la zona, fuerzas vivas locales, institucionalidad local y gobiernos locales responsables de la ejecución en lo local del proceso Germinadora. Acompañar esta unidad ejecutora hasta su consolidación.
- 14) Garantizar que la institucionalidad local conoce La Germinadora e identifica su valor agregado frente a otras iniciativas que trabajan con la misma población.
- 15) Garantizar que los diagnósticos locales identifican desde un principio las fuerzas locales, la institucionalidad, el trabajo de los gobiernos locales y otras iniciativas presente en el área geográfica donde se van a realizar las acciones de La Germinadora.
- 16) Iniciar el trabajo en cada zona en comunicación y coordinación con otros, especialmente con las fuerzas vivas locales e iniciativas que trabajan con la misma población.
- 17) Registrar la inversión de recursos públicos invertido en el proyecto y otras contribuciones privadas - especialmente si no se dispone de un presupuesto propio de La Germinadora.
- 18) Mantener la información y los datos del proyecto ordenados y actualizados, especialmente los que refieren a la población que participa en los mismos.
- 19) Desarrollar un proceso de seguimiento a la población participante en el proceso de tal forma que se conozca su evolución bajo el lente de los objetivos que La Germinadora se ha propuesto.
- 20) Realizar evaluaciones y monitoreo del proyecto utilizando como línea base los datos generados en esta evaluación. Integrar evaluación costo-beneficio la próxima ocasión (condición es el registro de la inversión pública).
- 21) Realizar rendimiento de cuentas periódico en la zona sur-sur.
- 22) No continuar realizando laboratorios en la zona sur hasta que no se retome el contacto con la población API y se encuentren formas de darles seguimiento y acompañamiento a las personas que estén interesadas en la continuidad del proceso.
- 23) No continuar realizando laboratorios hasta que no se disponga de opciones de financiamiento para las poblaciones con las condiciones de la población API.
- 24) Generar alianzas estratégicas con las cooperativas de la zona, Judesur, Banca de Desarrollo Local, Infocoop, Imas y otras para la generación de un programa de financiamiento adecuado a las poblaciones API.



- 25) Apoyar los grupos organizados de API para fortalecer su incidencia, su capacidad de convencimiento y negociación que garanticen el apoyo de las instituciones locales, otras iniciativas y otras instancias a las iniciativas API.
- 26) Acompañar el fortalecimiento de la iniciativas organizativas y asociativas (no solo cooperativas) de los API y no únicamente las iniciativas productivas
- 27) Garantizar que los proyectos productivos que se desarrollan en los laboratorios son posibles, están ajustados a las necesidades identificadas en los diagnósticos y estudios de mercado locales y que existe un interés real en desarrollarlos. Ofrecer alternativas a quienes no tienen una idea de proyecto productivo (integrar en grupos asociativos) y no obligar a realizar alguno por el que no tienen interés.
- 28) No continuar con la formación de nuevos API hasta no tener acordadas opciones de financiamiento a nivel nacional para las poblaciones con las condiciones y características de la población API.
- 29) Generar alianzas institucionales que prioricen a los API para la integración en procesos de financiamiento, capacitación técnica y el acompañamiento a sus iniciativas productivas
- 30) Disponer de un presupuesto propio para La Germinadora que permita planificar a largo y mediano plazo
- 31) Desarrollar unidades ejecutoras por zonas a nivel nacional que coordinan con la Unidad Ejecutora Central, pero sin crear nuevas estructuras sino coordinaciones.
- 32) Garantizar que los TDCC y los API de cada zona tienen las condiciones propicias para participar en la toma de decisiones de La Germinadora
- 33) Mantener activo un Comité Político Interinstitucional que funciona regularmente y se interesa en La Germinadora.
- 34) Desarrollar equipos de TDCC por zonas de tal forma que estos den seguimiento y acompañamiento a los API de cada región.
- 35) Una vez que exista un acuerdo nacional para generar opciones reales de financiamiento, acompañamiento y capacitación técnica para las poblaciones vulnerables se recomienda desarrollar un proceso de formación en la MCM en grupos organizados locales que permita desarrollar procesos similares en las costas y zonas fronterizas.
- 36) Insertar el monitoreo, la evaluación y el rendimiento de cuentas como buenas prácticas de La Germinadora.

IV. Apoyo a la gestión pedagógica a centros educativos de calidad con orientación inclusiva (MEP, 2014)

- 1) Incorporar el tema de inclusión como componente de la política de calidad que viene impulsado, ello amparado a los resultados provechosos alcanzados por las escuelas evaluadas que han aplicado la ruta propuesta en el proyecto.
- 2) Diseñar una estrategia de capacitación nacional en los temas de inclusión para todos los docentes y que estos a su vez repliquen los procesos al interior de su comunidad educativa, y se indique a las direcciones regionales su papel sustantivo



en el acompañamiento a los Centros educativos en la incorporación de dicho enfoque en las prácticas pedagógicas.

- 3) Fortalecer los fundamentos teóricos, conceptuales y metodológicos que subyacen a la Educación inclusiva entre los distintos miembros de la Comisión que apoyan los procesos de apoyo a la gestión pedagógica de los Centros educativos.
- 4) Desarrollar procesos permanentes de capacitación y actualización para garantizar la permanencia de la filosofía de la Educación inclusiva y la formación del nuevo personal, así como el ingreso de nuevo estudiantado y familias que se integran los Centros educativos.
- 5) Promover por medio del apoyo a la gestión pedagógica que los procesos que desarrollan las instituciones educativas sean de carácter equitativos con la indicación de estrategias, el intercambio de experiencias y la investigación.
- 6) Desde el acompañamiento a la gestión pedagógica capacitar y apoyar la proyección de las acciones de la Educación inclusiva en instrumentos de planificación como el POA en el cual se establezcan instrumentos para identificar grados de avance, procesos de eficiencia, presupuesto de recursos, entre otros.
- 7) Proyectar en futuras intervenciones la clarificación y transparencia del papel de las instancias externas, el carácter de su vínculo y la constancia y frecuencia de los apoyos
- 8) Dotar a los Centros educativos de los recursos necesarios para desarrollar procesos como los propuestos en este proyecto.
- 9) Establecer procesos de coordinación y articulación de las demandas del MEP a los Centros educativos para reducir la atomización a la que se exponen en la actualidad las instituciones.
- 10) Divulgar la experiencia a otros Centros educativos potenciando las rutas de aprendizaje de los Centros educativos participantes.
- 11) Promover que los ERI se vinculen a los Centros educativos para lograr concretar la figura de Amigos Críticos y garantizar así la actualización y acompañamiento de carácter pedagógico en las instituciones
- 12) Dar indicaciones a los Centros educativos que orienten la generación de estrategias de gestión de las acciones institucionales para garanticen la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- 13) Coordinar con los ERI para establecer procesos de capacitación y actualización acerca de estrategias inclusivas para el aula..
- 14) Apoyar a las instituciones en los procesos de sistematización de las experiencias para fortalecer las fases de seguimiento y evaluación.
- 15) Fortalecer el posicionamiento de su papel como nivel de apoyo a la gestión pedagógica con mayor cobertura de la información del proyecto al personal de la institucional en sus detalles: objetivos, fases, acciones, responsabilidades, plazos, papel de instancias externas de apoyo.



Nota: esta evaluación incluye recomendaciones a partir de las lecciones aprendidas así como desde las oportunidades de mejora identificadas. También propone recomendaciones específicas para cada uno de los casos de estudio generados.

Etapa II – 2015-2018

1. *Evaluación sobre la gestión de procesos en el servicio de Atención y Protección Infantil en el marco de los Centros de Educación y Nutrición y Centros de Atención Integral (CEN CINAI) del Ministerio de Salud (Cen-Cinai, 2016)*
 - 1) Ampliar el servicio de API a población de niños y niñas con otros criterios de selección, contratando el diseño de un proyecto de inversión para mejorar la infraestructura física de los centros con rezagos de espacio o problemas de mantenimiento y revisando las metas de cobertura para cada establecimiento en relación con sus capacidades de infraestructura y dotación de personal.
 - 2) ...retomar la planificación estratégica como eje transversal del proceso de la Dirección Nacional de CEN-CINAI, que incluya cada una de las acciones que intervienen en la prestación del servicio de API y que sea congruente con las prioridades que se buscan solventar en los diferentes niveles de gestión y con la distribución de tiempos y tareas.
 - 3) ... ser extendido en cobertura, tanto a la población a la que se encuentra destinada actualmente, como a otras que también se beneficiarían de sus resultados, tales como niños/niñas de padres que sobrepasan el nivel económico establecido (madres que trabajan por ejemplo).
 - 4) ... plantear una planificación estratégica que incluya el Servicio API, así como cada uno de los servicios. Esto facilitaría la comprensión de las tareas a desempeñar en cada uno de los servicios, así como los objetivos que se buscan con cada uno de ellos y los roles que cada Dirección, Unidad y Área debe cumplir para dar respuesta a los mismos. Además, permite sistematizar los resultados, logros y alcances reales del Programa. (Procesos estratégicos).
 - 5) ... realizar un inventario del recurso humano, tecnológico y demás bienes para identificar con qué se cuenta; qué hace falta para brindar la variedad de servicios en las diferentes modalidades y establecer prioridades con miras a tener oportunidad de optar por el Modelo de Excelencia en la Gestión.
 - 6) Mejorar la asignación de funciones, realizando y socializando un estudio detallado de puestos y procedimientos, para determinar cuáles de ellos son realmente necesarios, si se requiere reasignar funciones, cambiar los procesos o la estructura funcional. Para lo cual debe de considerar la actualización del criterio para definir la cantidad de ASSC2, TAC y ASSC3 que son necesarias/os según la cantidad de niños y niñas atendidas. Así como fortalecer la unidad de planificación con más personal e incluir en la Planificación Estratégica y Operativa, la implementación de proyectos CEN-CINAI con otras instituciones.



- 7) ... hacer que los procesos de capacitación respondan mejor a los requerimientos del personal, midiendo los resultados de las capacitaciones y considerando las necesidades de los/as funcionarios/as.
- 8) ... aumentar la cantidad de personal. Entre la lista de puestos más sugeridos (en los talleres participativos) para contratar se encuentra: en asesoría legal o soporte jurídico (nivel regional), secretaria, oficinista o asistente administrativo (nivel local), profesionales en psicología, terapia de lenguaje, terapia física, docente y nutricionistas (nivel local), así como guardas y choferes (nivel local).
- 9) ... desarrollar un instructivo o manual sobre las funciones y procedimientos que se espera que desarrollen las ADEC, así como los procedimientos a seguir por quienes las supervisan, considerando por ejemplo aspectos como: el control y uso de los recursos, transferencias, manejo de conflictos, uso de herramientas informáticas, etc. Aunado a ello, se debe desarrollar un proceso de socialización del manual y de capacitación en los aspectos técnicos más importantes. (Procesos estratégicos).
- 10) Establecer parámetros para identificar y medir el impacto de las capacitaciones en la mejora del desempeño de los y las funcionarias en tres grandes áreas: - Atención y Protección, -Educación Nutricional y -Manejo de grupos (aplicación adecuada de metodología Marco Abierto). Tomar en consideración para la planeación de las capacitaciones a realizar durante el año, los requerimientos que tienen las y los funcionarios según cargo. (Procesos estratégicos).
- 11) ... construcción de un protocolo para la resolución de conflictos, con miras a promover un clima organizacional adecuado. (Procesos estratégicos).
- 12) ... realizar una planificación que tome en cuenta las realidades y necesidades de los diferentes niveles, asimismo, que ésta respete los tiempos y plazos establecidos. Para lograrlo, se sugiere la adaptación del enfoque de gestión por resultados en el sistema de planificación. Lo cual requiere del fortalecimiento de la unidad de planificación con más personal y el establecimiento de instrumentos que permitan conocer la cantidad de horas que significa cada una de las tareas con el fin de determinar y corregir recargos en los procesos y perfiles, para el cumplimiento con los plazos de envío de material relacionado con los procesos de nivel local. (Procesos estratégicos).
- 13) Incluir en la Planificación Estratégica y Operativa, la implementación de proyectos CEN-CINAI con otras instituciones y cooperantes, para garantizar los recursos e insumos necesarios, además de tomar en cuenta a los funcionarios y funcionarias de establecimientos desde las etapas previas de diseño y formulación de los proyectos. (Procesos estratégicos).
- 14) ... brindar un mayor acompañamiento en el diseño y la ejecución presupuestaria; replantear la cantidad de niños a atender por maestra; nombrar asistentes para las ASSC2; dar mayor seguimiento a los comunicados emitidos desde el nivel central; unificar criterios de coordinación entre las unidades del nivel central y entre estas y los niveles regionales y locales; homologar la coordinación estratégica a nivel de las Direcciones Regionales; diseñar e implementar un sistema de información y uno de



- seguimiento; presupuestar el servicio de API de forma más integral; realizar una evaluación de resultados del servicio; proveer mayor cantidad de recursos; mejorar los canales de comunicación con capacitación, modernización de los mecanismos de comunicación y uso de aquellos existentes para promocionar el Programa y Servicio API; sensibilizar a los y las usuarias sobre los componentes del Servicio API; y crear e implementar un sistema de costeo por procesos.
- 15) Fortalecer las dinámicas de acompañamiento en el diseño y ejecución presupuestaria: como control de gastos, contabilidades y mecanismos para asegurar que el acompañamiento y capacitación contable se está dando de forma oportuna y efectiva desde el nivel regional hacia el nivel local (oficinas), esto se podría lograr por medio de visitas más regulares. Lo cual implica establecer criterios mínimos para llevar controles de los requerimientos locales que se van cubriendo y cuáles van quedando sin cubrir. (Procesos estratégicos y técnicos).
 - 16) Replantear, por la naturaleza de la población que se atiende en API, la cantidad de niños por maestras, que permita una atención integral de calidad, es decir, que favorezca trascender el cuidado, para que se logre el proceso formativo en habilidades para la vida. (Procesos estratégicos y técnicos).
 - 17) Mejorar la dinámica organizativa interna mediante: ...
 - 18) ... homologar la coordinación estratégica a nivel de las Direcciones Regionales, respetando su autonomía de cada una de ellas, no obstante, planteando un norte claro y común entre las regiones. Mediante medidas concretas tales como: ...
 - 19) Contratar servicios profesionales para el levantamiento de necesidades de información, diseño de un sistema que la gestione (captura, registro, almacenamiento, análisis, y salidas) e implementación (que incluye: capacitación, equipamiento, recurso humano y protocolo para aplicar el sistema). (Procesos administrativos).
 - 20) ... creación de un sistema de seguimiento, que se contemple desde la Planificación Estratégica, para que sea útil para la toma de decisiones. La creación del sistema requiere garantizar la compra del equipo necesario así como su mantenimiento preventivo. Además, asegurar la calidad de los instrumentos para que la aplicación no se vea interrumpida por variaciones que se necesiten realizar muy a menudo. Es importante validar los instrumentos de recolección de datos con el personal que los aplica, para garantizar información de calidad y necesaria. (Procesos estratégicos y técnicos).
 - 21) Presupuestar el servicio API de forma integral, con el servicio de nutrición, educación inicial y atención, con todos los gastos que este tipo de atención genera. De esta forma se podrá evaluar que los resultados del servicio corresponden con las metas propuestas. (Procesos estratégicos y técnicos).
 - 22) ... realizar una sistematización de los resultados no esperados, tanto positivos como negativos, para así compartir con todas las regiones aspectos de éxito, y tomar decisiones sobre cómo replantear el quehacer del CEN CINAI. Dicha



- sistematización puede generarse a partir de una evaluación de resultados, la cual aún no se ha realizado. (Procesos estratégicos).
- 23) aportar los recursos para suministros, materiales educativos, artículos de limpieza y otros, a través de la canalización del superávit del presupuesto, de forma tal que el apoyo de otros actores se concentre en las actividades más de tipo recreativo y extraordinarias, que en los requerimientos operativos del servicio. (Procesos estratégicos y administrativos)
 - 24) Mejorar los canales de comunicación, capacitando a las directoras de CINAI, ASSC3, ASSC2 y TAC en el servicio al cliente para fortalecer capacidades y mecanismos de comunicación, sobre todo en comunidades urbano y rural marginales y/o vulnerables; modernizando los mecanismos de comunicación, incluyéndolos en la norma y haciendo uso de los mecanismos de comunicación existentes a nivel nacional y en términos macro para promocionar el Programa y Servicio API, así como para informar lo relacionado con éstos. (Procesos estratégicos).
 - 25) comunicar y sensibilizar a los y las usuarias sobre los componentes del Servicio API, dado que no tienen claridad de estos y asumen que el servicio de atención no responde a una propuesta integral. (Procesos estratégicos y técnicos).
 - 26) Fortalecer la disposición de recursos financieros mediante las siguientes acciones:
...
27) ... utilizar un sistema de costos por procesos en el que se visualicen los costos que cada nivel (central, regional y local) le suma al servicio de API, con el fin de contar con más información para controlar el desempeño financiero de cada nivel. Se deben distribuir los costos que son comunes, a partir de criterios mediante los cuales se definan qué proporción del costo corresponde a cada nivel (asignar costos indirectos a todas las unidades de forma proporcional). (Procesos estratégicos).
 - 28) ... mejorar la sostenibilidad del servicio de API se propone: normalizar los procedimientos y coordinaciones entre CEN-CINAI con las diferentes instituciones y organizaciones; desarrollar espacios de reflexión para aclarar aspectos que componen una innovación de los servicios API; brindar mayor acompañamiento por parte de la oficina local y oficina regional a las ADEC; identificar los componentes en materia de recursos necesarios por tipo de innovación y establecer una normativa para los servicios innovadores.
 - 29) Mejorar la sostenibilidad del servicio de API mediante el establecimiento de una figura administrativa, así como el seguimiento sistematizado que norme los procedimientos y coordinaciones entre CEN-CINAI y las diferentes instituciones y organizaciones. Esto cobra importancia para establecer la forma adecuada de controlar el manejo de fondos económicos y las responsabilidades de cada institución en los diferentes procesos. (Procesos estratégicos).
 - 30) Contribuir a una mayor sostenibilidad del servicio de API mediante: ...
 - 31) Optar por el modelo de Excelencia en la Gestión de MIDEPLAN aplicando evaluaciones de satisfacción y de la calidad del servicio de API; planificando los



procesos de capacitación y formación de acuerdo con las necesidades del personal; estableciendo un sistema de información adecuado; fortaleciendo el proceso de planificación estratégica; reestructurando la organización de las innovaciones; realizando mediciones del desempeño y aplicando el sistema seguimiento y de evaluación del servicio.

- 32) ... realizar las siguientes mejoras en los procesos que intervienen en el servicio de API para facilitar la adopción del Modelo de Excelencia en la Gestión de MIDEPLAN:...

II. Evaluación de diseño, proceso y resultado del Programa Empléate (MTSS, 2016)

- 1) Realizar una actualización de la definición de la población meta del programa, de forma que se asegure que la misma responda a las necesidades del país y no contenga ambigüedades.
- 2) Valorar la secuencia de acciones dirigidas a la consecución del empleo, poniendo énfasis en los procesos claves de prospección e inserción al mercado laboral.
- 3) Establecer procesos de coordinación, mediante convenios u otros mecanismos similares, con aquellas instituciones que cuentan con programas complementarios para garantizar que los beneficiarios reciban un servicio integral, de acuerdo con las diferentes patologías sociales presentadas.
- 4) Definir de forma clara y concreta los procesos, los procedimientos, las normas y los lineamientos requeridos para la ejecución efectiva y eficaz del Programa.
- 5) Definir los instrumentos o mecanismos necesarios para la referencia oportuna de aquellos casos que se identifiquen como problemáticos y que requieran atención especializada en otras áreas.
- 6) Determinar las necesidades de la población femenina que deben ser atendidas dentro del marco del Programa, con la finalidad de incorporar en su diseño acciones intencionales (afirmativas) para la atención efectiva de las beneficiarias.
- 7) Sistematizar los sondeos informales que ya se realizan, definir quién los hace, cada cuánto deben elaborarse, el contenido mínimo que deben incluir y otras consideraciones adicionales.
- 8) Promover la apertura de dispositivos de atención en todos los cantones prioritarios del país y activar las ventanillas que no están funcionando.
- 9) Definir la actuación a llevar a cabo con los jóvenes que son captados inicialmente por el Programa, pero que no cumplen todos sus requisitos. Para ello orientarles hacia otras opciones a las que sí puedan acceder.
- 10) Definir los contenidos y dar lineamientos precisos a los centros de formación sobre la capacitación en habilidades blandas, garantizando que efectivamente se realice.
- 11) Definir los programas de capacitación en forma modular, de manera que puedan intercalarse con períodos de práctica laboral (en empresas).
- 12) Ampliar la oferta de formación fuera de la Gran Área Metropolitana, a través de convenios con otras instituciones de educación.
- 13) Establecer un vínculo entre Empléate y Mi Primer Empleo.



- 14) Incrementar convenios con empresas que realmente demanden trabajadores cuyo perfil ocupacional sea afín con la formación que está proporcionando Empléate.
- 15) Establecer un plan de monitoreo y seguimiento del Programa Empléate, que facilite un mayor conocimiento del programa y sus resultados y puedan utilizarse para apoyar la toma de decisiones.
- 16) Establecer un Sistema de información (en Excel o similar) para incluir los datos referentes al programa que facilite la utilización de la información y facilite la toma de decisiones.
- 17) Verificar el cumplimiento de los compromisos de los diferentes agentes y también de los requisitos de los beneficiarios.
- 18) Establecer metas que realmente se puedan alcanzar con los recursos de los que dispone el Programa.
- 19) Planificar la realización de Retos.
- 20) Favorecer la coordinación, capacitación periódica y retroalimentación de los Gestores de Empleo.

III. Evaluación del Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción (CNP, 2016)

- 1) El PAI es un programa que tiene efectos positivos en la comercialización que ha permitido el incremento de los ingresos de la micro, pequeña y mediana agro-empresa, por tal razón, cualquier esfuerzo que realice el CNP para ampliar la presencia del Programa en el mercado institucional será de gran impacto para estas organizaciones a nivel regional. Lo anterior requiere que las autoridades políticas fortalezcan el PAI con el propósito de mejorar su gestión para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
- 2) El CNP debe continuar con los esfuerzos logrados en los últimos tres años, de reducir la participación de las grandes agro-empresas con el propósito de facilitarle una mayor participación en el mercado a la micro ,pequeña y mediana empresa.
- 3) Reconocido el alto aporte del PAI a productores proveedores en el caso de la micro y pequeña agro-empresas es necesario buscar un mecanismo para estimular la tendencia de una mayor participación de los productores en el mercado institucional.
- 4) El PAI debe investigar con más profundidad en el universo de las agro-empresas el efecto real del empleo en el vínculo de productor proveedor con agro-empresas suplidoras. En general el vínculo no está establecido y puede ser un factor por mejorar en el futuro del PAI.
- 5) El CNP y el personal del PAI deberán establecer un protocolo de relaciones de coordinación y comunicación con las agro-empresas sin cuota mejorando el servicio al cliente del programa para este segmento. En relación con la política de crecimiento en ventas deberá establecer y cumplir un cronograma de asignación gradual de cuota para las agro-empresas inscritas que no la tienen, en plazos menores a año y medio.



- 6) El CNP y el personal del PAI deberá estudiar el conjunto de cuestionamientos e inconformidades localizadas en la presente evaluación y emitidas por el público meta consultado (agro-empresas con y sin cuota) respecto al desconocimiento y uso de los criterios de asignación de cuota de parte de funcionarios del PAI, hacer consultas y afinar de ser necesario dicho procedimiento.
- 7) El PAI deberá incrementar la promoción de la facilitación comercial en clientes y suplidores. Es necesario atender la promoción y difusión que genera valor agregado al cliente (por ej., catálogo de productos y suplidores por región, nuevas presentaciones de producto) o que genera valor al suplidor (por ej., información de nuevos clientes potenciales y sus niveles de exigencia (presentación del producto, estándar de calidad, lugares de entrega, rutas de distribución, etc.).
- 8) Tomando en cuenta que el público meta del CNP es más amplio que las agro-empresas y productores beneficiarios del PAI , el CNP deberá establecer un nivel de prioridad en cuanto a cantidad e intensidad de los servicios técnicos de apoyo que ofrezca hacia el público meta del PAI estableciendo planes anuales de focalización de los servicios a nivel nacional y mejorando su capacidad humana y técnica para atender el incremento de servicios.
- 9) Para dar garantía de una mayor sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional, algunos servicios técnicos de apoyo del CNP deberán orientarse al desarrollo de capacidades empresariales y técnicas con énfasis en la diversificación y acceso a mercados.
- 10) El personal del PAI debe asegurar un mejor monitoreo (o control) de estándares de calidad del universo de las agro-empresas inscritas con cuota en el PAI, al inicio y a lo largo de la relación comercial, a fin asegurar calidad en el abastecimiento de productos al Mercado Institucional.
- 11) Dada la cultura de “dependencia” al PAI que puede existir en un sector de las agro-empresas con cuota el CNP deberá diseñar una metodología para establecer la estrategia de la sostenibilidad de las agro-empresas que son beneficiarias del PAI y afinar los indicadores de medición de este proceso de sostenibilidad a fin de poder evaluar la permanencia temporal de las agro-empresas para evitar dependencia al mercado institucional y estimular la diversificación de los mercados de las mismas, para ganar en autonomía.
- 12) En la medida en que la Calidad del Servicio al Cliente es fundamental para el logro de la facilitación comercial del CNP en el PAI se propone una mejor estructuración de este servicio.
- 13) Tomando en cuenta las críticas y cuestionamientos al funcionamiento del PAI de las agro-empresas sin cuota y la escasez de algunos servicios técnicos de apoyo necesarios para asegurar permanencia y sostenibilidad a las agro-empresas en el PAI y las debilidades del Servicio al Cliente -solo para mencionar algunos hallazgos de la presente evaluación- se hace necesario proponer la realización de una evaluación de la gestión del PAI para la toma de decisiones a futuro del Programa.



IV. Proyecto BID “Apoyo a la Implementación de la Estrategia de Reducción de Pobreza Extrema” Proyecto BID No: CR-T1126 (IMAS, 2016)

- 1) Fortalecer los indicadores de la Estrategia.
- 2) Documentar planes estratégicos y operativos.
- 3) Establecer mecanismos de verificación y supervisión de la operación en campo.
- 4) Revisar los criterios de elegibilidad.
- 5) Promover el uso del Índice de Pobreza Multidimensional.
- 6) Actualizar las FIS previo al arranque de la segunda etapa.
- 7) Revisar que exista una intervención adecuada a la realidad las personas indígenas.
- 8) Revisar el periodo de ampliación de la Estrategia.
- 9) Ampliar la oferta programática.
- 10) Difundir el sistema de seguimiento y evaluación.
- 11) Homologar procesos de operación sin perder flexibilidad.
- 12) Revisar las cargas de trabajo de las personas cogestoras sociales.
- 13) Capacitar con oportunidad a las personas cogestoras sociales.
- 14) Analizar a fondo las cargas de trabajo de Enlaces Institucionales.
- 15) Homologar plataformas informáticas.
- 16) Impulsar la continuación de la Estrategia ante cambios en la administración gubernamental.

V. Evaluación del diseño, gestión y ejecución del beneficio “Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez”, que atienden a los niños y a las niñas que reciben el subsidio del IMAS en el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Período 2014 y 2015 (IMAS, 2016)

- 1) ...desarrollar procedimientos que unifiquen y vinculen la programación de las diferentes modalidades con la planificación estratégica de la REDCUDI, debido a que al momento de realizar la evaluación se evidencia que cada modalidad realiza su planificación de manera desarticulada.
- 2) ...que la programación de la puesta en ejecución de los diversos servicios que brindan las alternativas, se realice de manera coordinada con cada Área Regional de Desarrollo Social (ARDS), con la finalidad de maximizar los recursos presupuestarios y de otra índole provenientes de FODESAF, el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Ministerio de Salud, el Patronato Nacional de la Infancia, el capital privado, así como donaciones nacionales e internacionales, que aportan a la ejecución de las alternativas.
- 3) ...readecuar los criterios de selección de las personas menores de edad, debido a que uno de los propósitos de la REDCUDI es fomentar la universalidad en el acceso del servicio a toda la población que lo requiera, sin distingo de su condición económica, a diferencia de las Alternativas las cuales brindan prioridad a la población en pobreza o en extrema pobreza. De esta forma, se garantizaría el



alcance de la población meta planteada tanto por la REDCUDI, como por las mismas alternativas.

- 4) ...desarrollar mecanismos que le permitan trabajar más de la mano con las diversas modalidades de AADN, debido a que esta área programática carece de injerencia sobre las AADN ubicadas en las diferentes áreas regionales del país. Se trata de entidades de carácter privado, y por ende, no media ninguna relación laboral entre ambas, aunque si tienen relación por medio del otorgamiento de un subsidio con fondos públicos para el pago de servicios, por lo que debería pensarse en una función que permita supervisar la utilización de este subsidio.
- 5) ...mejorar su incidencia en la calidad de los servicios brindados desde las AADN a las personas menores de edad, al propiciar acciones tendientes a homologar los criterios de calidad con los cuales se brinda el subsidio, por parte de todas las AADN. Esto subsanaría la actual situación, donde cada región trabaja de manera independiente, de acuerdo con sus propios procedimientos basados en su experiencia.
- 6) ...dotar a la REDCUDI de herramientas legales que le permitan incidir de manera efectiva en las AADN mediante recomendaciones de carácter vinculante, debido a que al ser creada desde un Ministro Rector del Sector de Bienestar Social y Familia, que se desenvuelve como Coordinador del Consejo Consultivo de la REDCUDI y que carece de cartera, se carece de la potestad legal para emitir actos vinculantes para el sector público. De esta forma, la REDCUDI podría coadyuvar al mejor desempeño de las AADN presentes en el país y ejercer su rol articulador de forma más efectiva.
- 7) ...consolidar procesos a nivel del IMAS y de ARDS, de manera que brinden lineamientos claros e instrumentos concretos a los enlaces regionales (profesionales ejecutores), para la adecuada ejecución del proceso de planificación.
- 8) ...fortalecer el sistema de planificación mediante una articulación en los ámbitos local, regional y nacional, de manera que incluya una constante actualización de información, que garantice procesos ajustados a la realidad de las áreas regionales del país.
- 9) ...establecer lineamientos articulados entre los enfoques y metodologías pedagógicas de las distintas AADN con el fin de que los procesos de enseñanza aprendizaje de las personas menores de edad, contengan elementos comunes que les permita ir progresando de manera integral en sus conocimientos y habilidades para la vida.
- 10) ...que la REDCUDI desarrolle un papel preponderante en la asesoría y capacitación de las funcionarias y funcionarios de atención directa de las distintas AADN respecto a los procesos de mediación pedagógica que construyen con las personas menores de edad.
- 11) ...elaborar un plan estratégico que no solo contenga este aspecto pedagógico sino que, en general, tome en consideración el accionar de cada una de las AADN como



un todo, ya que actualmente cada una trabaja desde una programación desarticulada, sin visión de red.

- 12) ... construyan instrumentos de planificación a partir de “criterio de experto”, pero mediante un proceso participativo, que además se realice una prueba piloto de los mismos y que se validen. Todo ello es recomendable hacerlo bajo el enfoque de la “gestión por resultados”, de forma tal que, se generen las bases para el seguimiento y evaluación de las metas y objetivos que los instrumentos incluyan.
- 13) ... que como parte de los mecanismos de control que se plantean en las
- 14) recomendaciones del apartado de proceso del subsidio, se desarrollen procedimientos que permitan garantizar la adecuada programación, ejecución, medición y toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos por las AADN, con el fin de subsanar la gran independencia con la que cuentan actualmente.
- 15) ...invertir recursos en la elaboración de un estudio de oferta y demanda, que justifiquen la apertura de alternativas en las distintas regionales en las que opera el IMAS, con el fin de garantizar la apertura de AADN en aquellas zonas del país, que tengan mayor necesidad de opciones de cuidado y atención integral para las personas menores de edad.
- 16) ...aumentar las opciones de atención y desarrollo infantil con el fin de ampliar la cobertura de este servicio, debido a que a la fecha de elaboración de esta evaluación, es insuficiente para atender a toda la población que lo requiere. De esta forma, se contribuirá a desarrollar acciones concretas que disminuyan las condiciones de vulnerabilidad social de las niñas y los niños.
- 17) ...vincular la programación de las AADN en las cuales se atienden a las personas menores de edad de las familias que gozan de este beneficio, con el nivel institucional, con el fin de maximizar los recursos asignados por el Estado, a combatir la pobreza y la pobreza extrema.
- 18) ...coordinar y articular la programación de las Modalidades Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez, con el trabajo que realizan otras instancias estatales que brindan diversos tipos de servicios a las niñas y los niños, desde una posición de coordinación. Entre estos servicios destacan el de medicina, enfermería, nutrición, educación inicial, asistencia social, entre otros.
- 19) Dado a que el servicio de atención ha resultado ser pertinente y eficaz, la evaluación rescata sólo dos aspectos que lo podrían fortalecer. Uno de ellos se refiere a que la Red de Cuido debe procurar que las AADN profundicen en la estimulación temprana y la motora fina, y ampliar la oferta de juegos, de acuerdo con lo dicho por las familias.
- 20) ... procurar, dentro del ámbito de su competencia y su papel dentro de la Red de Cuido, que las AADN mejoren la infraestructura de las alternativas, en cuanto a mayor espacio, más juegos y juguetes para el disfrute de los y las niñas, tal y como lo indicaron las familias.



- 21) Que la Secretaría Técnica de la REDCUDI, mediante el personal especializado con que cuenta en temas arquitectónicos e ingenieriles, desarrolle un protocolo para desarrollar procesos de seguimiento y asesoría a las AADN con el fin de verificar las condiciones infraestructurales y de equipamiento, brindar asesoría técnica a las Alternativas en temas de diseño, construcción, ampliación, remodelación, búsqueda de financiamiento para efectos constructivos y compra de equipo. En ese mismo sentido, es fundamental establecer en dicho protocolo los canales de comunicación formales a establecer entre las AADN y la REDCUDI, con el fin de operacionalizar los procesos mencionados así como promover la divulgación y socialización del protocolo con las distintas Alternativas existentes en el país.
- 22) ... formalice los procesos de coordinación interinstitucional con otras entidades e instituciones encargadas de velar por el funcionamiento de las distintas Alternativas en el país, entre ellas el CAI del Ministerio de Salud, el MEP, el PANI y el IMAS, entre otras, con el fin de garantizar la habilitación permanente y el funcionamiento eficaz de las Alternativas, en procura del otorgamiento de servicios de calidad y el cumplimiento efectivo de derechos de la población usuaria.
- 23) divulgar entre las personas directoras y personal de las AADN, el marco normativo sobre el cual se sustenta la gestión de estas. Debido a que su cumplimiento es obligatorio, esta población requiere conocer con detalle los alcances de los requisitos estipulados en cuanto a Recurso Humano para obtener el permiso de funcionamiento y habilitación, en el marco de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI).
- 24) ... analizar la cantidad de trabajadores en cada AADN en función de la cantidad de NNA que atiende. Lo anterior con el fin de garantizar que el personal disponible sea acorde con el número de personas menores de edad que atiende, de acuerdo con el Decreto 30186 sobre las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral. De esta forma, se velaría porque cada AADN cuente con la cantidad de trabajadores que le permitan desarrollar acciones dirigidas al desarrollo y mejoramiento integral de las personas menores de edad, que incida positivamente en su adecuado crecimiento físico, desarrollo psicomotor social y afectivo.
- 25) ... mejorar la divulgación de los requisitos que deben cumplir las personas que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo, con el fin de promover que el personal de las AADN cumpla con los mismos.
- 26) tomar acciones que garanticen la incorporación de la totalidad de las personas que laboran en las AADN en servicios estatales de salud, cobertura de accidentes y enfermedades causadas por riesgos laborales y esquemas de cumplimiento de salarios mínimos. Esto con el fin de promover la incorporación de las personas en estos regímenes, lo cual incide en beneficios para su salud y aseguramiento en caso de posibles accidentes, ya que entre mejores condiciones laborales para el personal de las AADN, mejores serán las condiciones de las niñas, niños y adolescentes atendidos en ellas.



- 27) ... se incluya una donde se verifique que las AADN incorporen a su personal en servicios estatales de salud, cobertura de accidentes y enfermedades causadas por riesgos laborales y esquemas de cumplimiento de salarios mínimos.
- 28) ... mejorar los mecanismos de supervisión para asegurar que el personal de las AADN cumpla con los requerimientos solicitados desde la normativa. Esto incidirá en una mejor calidad del servicio que se brinda a las personas menores de edad que utilizan este beneficio. Se recomienda actualizar con frecuencia las normas, políticas y procedimientos vinculados con la atención de personas menores de edad en las alternativas evaluadas, así como poner al día al personal de las alternativas, en cuanto a cualquier modificación que surja en esta temática. Esto es especialmente importante en el caso de algunos de ellos, quienes manifiestan desconocer elementos básicos, como por ejemplo, los requisitos para ocupar puestos en particular.
- 29) ... realizar un análisis sobre los salarios que recibe el personal de las Alternativas, con el fin de promover honorarios justos y acordes con lo establecido por el Ministerio de Trabajo, en relación con el puesto que se desempeña.
- 30) ... implementar el sistema de evaluaciones de desempeño en la totalidad de las AADN, con la finalidad de fortalecer los procesos de supervisión tendientes a proporcionar una atención integral dirigida a las personas menores de edad usuarias de estos servicios.
- 31) ... aumentar la cobertura del servicio de capacitación, con el fin de que llegue a la mayor cantidad de personas que laboran en cada AADN, ya que esto incidiría de manera positiva en la calidad del servicio de atención integral que reciben las personas menores de edad.
- 32) ... estandarizar los procedimientos utilizados en la supervisión de las AADN, con la finalidad de garantizar los resultados esperados de la intervención propuestos por cada una de las AADN. Se recomienda analizar los procedimientos de supervisión con el personal de las AADN y las ARDS para determinar la mejor forma en que pueden llevarse a cabo las supervisiones, considerando las particularidades de cada región y de cada tipo de AADN, para que los procedimientos se adecúen a sus características.
- 33) actualizar este procedimiento toda vez que se requiera, así como formalizar el procedimiento mediante los lineamientos que sean necesarios, de manera que se revisen constantemente los resultados, con el fin de realizar los ajustes requeridos.
- 34) ... fortalecer la forma en que se establece la utilidad de las capacitaciones, con el fin de mejorar la eficacia de las acciones formativas.
- 35) ... establecer una mejor articulación entre las instancias que conforman la REDCUDI, ya que son especialistas y líderes en diversas áreas temáticas esenciales para la atención de las niñas, niños y adolescentes y podrían aportar con su conocimiento y experiencia en la eficacia de los procesos de capacitación.
- 36) ... establecer un mecanismo legal de Acuerdo entre el IMAS y las AADN de tal manera que queden claramente establecidas las condiciones mínimas de operación,



en cuanto a los servicios profesionales requeridos, las condiciones de atención de los y las niñas, así como la posibilidad de fiscalización del IMAS hacia las AADN. El hecho de que las AADN reciban dinero del erario público a fin de atender a niños y niñas es el desencadenante de la capacidad de fiscalización por parte del IMAS para el uso que se haga del mismo.

- 37) ... reforzar las capacidades de las áreas regionales para poder monitorear, no sólo por el buen uso de los fondos públicos, sino también y, sobre todo, por los niños y niñas, que son el fin último que se busca: su bienestar.
- 38) ... levantar un costeo por resultados considerando las particularidades de cada una de las regiones y de las modalidades.
- 39) ... fortalecer las competencias y capacidades de la Secretaría de la REDCUDI con el objetivo de lograr una intervención integral de las instituciones conformantes de tal manera que se salvaguarden los derechos fundamentales de los y las niñas y que reciban el servicio que se merece al costo que debe ser.
- 40) ... construirse un proceso más cercano a la realidad de la gestión, otorgamiento, seguimiento y evaluación del subsidio. Es un proceso que debe nacer y operar en forma apropiada, debe realizarse en forma conjunta con los distintos actores que intervienen y debe ser estandarizado o funcionar igual para todas las oficinas, con plazos y responsables definidos.
- 41) ... realizar un diagnóstico que refleje las necesidades de recurso humano, que permita dar seguimiento efectivo a todos los casos familiares para el otorgamiento, seguimiento y evaluación del subsidio.
- 42) ... conceptualizar y poner en marcha, mecanismos de control: debe definirse el ámbito general de los controles, uno es sobre los procesos, otro sobre el manejo de los recursos y sobre temas del bienestar de la familia. Es conveniente aclarar que los mecanismos de control deben provenir y ser aplicados, por parte de una unidad de seguimiento y evaluación, en vista que dentro de los principios de la sana administración.
- 43) ... promover que la Secretaria Técnica de la REDCUDI norme con claridad cuál es la relación que puede o debe tener el IMAS con cada una de las modalidades de alternativa de cuidado.
- 44) ... plantear desde el más alto nivel, un apoyo directo a la administración central en el tema de mejora continua e innovación del proceso, esto al igual que el control, no debe salir de quienes hacen la gestión cotidiana, pero si se debe desarrollar con ellos e incorporar la retroalimentación que reciban de las familias.

VI. Informe de Evaluación del Parque La Libertad (MC, 2017)

- 1) ... elaborar una cadena de resultados por eje, que acompañe la cadena de resultados realizada por equipo evaluador, con el fin de hacer explícitos los



resultados (productos, efectos e impactos) que se esperan generar a futuro por ejes, en procura del logro de los efectos e impactos del Parque en general.

- 2) ... elaborar un plan estratégico donde se expliciten los insumos y productos necesarios para obtener los resultados a corto y mediano plazo, en relación con las cadenas de resultados.
- 3) Desarrollar un sistema o registro con información integrada y centralizada de los beneficiarios, que incluya información como el nombre, apellidos, fecha de ingreso, número de cédula, número de teléfono, distrito, actividades a las que ha asistido y su fecha y alguna información base sobre satisfacción de vida, sentido de ciudadanía, ejercicio físico y recreación, formación y capacitación recibida, empleo, ingresos y emprendedurismo, con el fin de hacer comparaciones a futuro
- 4) ... elaborar un plan con el fin de desarrollar la zona trasera del Parque para una mayor utilización y convertirlas en zonas más seguras; además, informar a la población aledaña sobre la seguridad y sobre el Parque como espacio público destinado a toda la población sin restricción.
- 5) ... establecer una comunicación más cercana con las comunidades vecinas, realizar promoción del PLL mediante el uso de las redes sociales, boletines y pizarras informativas. Además, se sugiere aprovechar las instalaciones con mayor variedad de actividades como música, conciertos, ballet y otros.
- 6) Es necesario que el PLL demarque lo entendido por actividades recreativas, de manera que se eviten traslapes y se potencie el acercamiento del PLL a las zonas de influencia inmediata con la debida promoción comunitaria y acceso a las instalaciones por parte de las comunidades.
- 7) ... las personas que utilizan el Parque para realizar ejercicio físico y recreación solicitan que se construya infraestructura complementaria que brinde comodidad, seguridad y nuevas actividades físicas, las personas que no utilizan el PLL para ejercitarse sugieren mayor promoción de las actividades que brinda el PLL, mejora de infraestructura.
- 8) ... retomar el programa de Educación Abierta y evaluar las posibilidades de ofrecer espacios para el cuidado de niños, mientras se están impartiendo las clases, estas pueden ser alianzas con otras instituciones como la red de cuidado; además, de hacer convenios con el Ministerio de Educación Pública para que este otorgue personal idóneo para estas lecciones y poder trabajar con personal voluntariado para reforzar los estudios.
- 9) Seguir trabajando en ese acompañamiento social y afectivo para que sigan motivando a los jóvenes a continuar con los estudios, reforzando el tema de la autodeterminación, con el fin de contar con herramientas para una mejor calidad de vida.
- 10) ... continuar con la formación y capacitación de todos los temas que ofrece el Parque actualizando sus temas de acuerdo con las necesidades del mercado y cambios tecnológicos.



- 11) Retomar los cursos y temas de capacitación y formación, por ejemplo, los cursos de cómputo, para ofrecer la continuación de estos en niveles más avanzados y así en otros temas de interés para la población.
- 12) Continuar trabajando y reforzando los temas de habilidades blandas, estas generan en la población cambios muy positivos, las personas se desarrollan como individuos y miembros de una comunidad.
- 13) ... seguir trabajando temas de interés y actualización del mercado laboral sobre todo en el tema cultural, para ello debe estar estudiando el mercado de forma permanente.
- 14) Los títulos otorgados por el Parque en cualquier actividad deben ser reconocidos creando alianzas con el Ministerio de Educación Pública u otro ente que le dé respaldo a ese reconocimiento, para que estos tengan validez en cualquier empresa o centro educativo.
- 15) Seguir reforzando en los beneficiarios del Parque, la importancia de la participación en redes y motivándolos para que participen, sobre todo a los jóvenes, a través de los programas de estudio y en las actividades que participan con el fin de que el aprendizaje obtenido en el Parque se extienda a las comunidades.
- 16) Definir una estrategia de comunicación que permita llegar a las personas de la comunidad dado que la carencia de información es señalada como el principal obstáculo para que las personas de la comunidad se acerquen al parque y aumente la frecuencia de visitación; además, la falta de espacios de juegos para niños o actividades recreativas.
- 17) En lo referente a cambios y mejoras en el Parque, por parte de las personas de la comunidad, recomiendan cambios en el horario de los cursos, así como mejoras en la infraestructura y los juegos para niños.

VII. Evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) (MTSS, 2017)

- 1) ... desarrollar en el corto plazo un proceso de planificación estratégica que permita actualizar, mejorar y afianzar el modelo de operación del programa. La principal salida de este proceso es un plan estratégico, que permite que se revisen y se diseñen objetivos según prioridades, se desarrollen estrategias claras para la ejecución de los objetivos, se determinen metas y periodos de ejecución y que se ordenen y alineen las funciones y responsabilidades de la Dirección, de las unidades y de los actores estratégicos clave, entre otros. Todo esto con un enfoque de análisis del contexto, impulsando que se satisfagan las necesidades de la población meta y se solventen los vacíos en la gestión que impiden cumplir con la normativa²⁶ a cabalidad.
- 2) ... el desarrollo de un proceso de planificación estratégica para lograr la continuidad en el tiempo y no sólo un plan estratégico para un periodo. Este proceso debe incluir el continuo monitoreo y seguimiento del plan estratégico, y por ende, debe ser un proceso de la Dirección como principal responsable de su ejecución.



- 3) solicitar a las instancias pertinentes una revisión de la normativa del programa para su actualización, a saber, una revisión de los decretos ejecutivos N° 21455 y el Decreto N° 38874 (una plantea a PRONAMYPE como una Dirección y el otro como Departamento) y una revisión y modificación del contrato con el Fiduciario para que responda a la realidad de su relación contractual.
- 4) ... procurar el alineamiento con la DESS a través de su planificación estratégica, por ejemplo, incorporar en el proceso de planificación de PRONAMYPE las estrategias territoriales desarrolladas por la DESS con el fin de que el impacto de los servicios ofrecidos por el programa a la población de interés sea real y sostenible.
- 5) ... solicitar la inclusión de las funciones de la Unidad de Proyectos y Programas en el Manual de Cargas del MTSS, ya que debe trabajar de manera vinculada con PRONAMYPE y se debe contar con la claridad de esta relación para definir estrategias de trabajo.
- 6) ... Contemplar durante el desarrollo del plan estratégico como parte de su misión la oferta integral de los servicios de crédito y capacitación, con asistencia técnica presente en las diferentes fases del desarrollo de los proyectos productivos, de manera que los servicios no presenten duplicidad con los ofrecidos por otros programas, sino que contribuyan a ser un factor diferenciador de PRONAMYPE.
- 7) ... Contemplar en la planificación estratégica del programa la creación del proceso de gestión de la red de articulación de los actores clave como estrategia, para que la población meta reciba una oferta de servicios integrada de manera inter e intra institucional, con un acompañamiento que facilite su movilidad social.
- 8) ... a PRONAMYPE el diseño de la gestión respaldada en procesos. Además del proceso de planificación estratégica que permite la definición de un modelo de operación actualizado, para la puesta en marcha de este se deben reestructurar los procesos en general de PRONAMYPE en el corto plazo. En cuanto a los servicios a brindar y su forma de ejecutarlos se propone:...
- 9) Cumplir con requisitos específicos según normativa. Incluir en los procedimientos que responden a cada proceso, los requisitos establecidos en la normativa, como lo son:...
- 10) Analizar los criterios de selección de beneficiarios utilizados por el programa actualmente para los servicios de crédito y capacitación, con el fin de que sean los pertinentes para asegurar que la población atendida sea la especificada por la normativa y así garantizar que los servicios lleguen a la población meta sin exclusión. Definidos estos criterios, los procedimientos deben incluir mecanismos que garanticen este cumplimiento.
- 11) ... para determinar si una persona califica como beneficiario del programa, respecto a su condición de pobreza, se debe ir más allá de una medición del ingreso económico como criterio de selección, contemplando que la pobreza es multidimensional. En este sentido, se recomienda la Dirección dialogar con las autoridades correspondientes al respecto.



- 12) Definir una metodología que permita identificar las necesidades de las personas beneficiarias, para orientar los procesos a garantizar la sostenibilidad de su proyecto productivo.
- 13) Definir una sistemática que permita la medición de los efectos e impactos que los servicios brindados por el programa generan en la población meta, incluyendo indicadores que sean medibles antes y después del servicio prestado y durante el período de tiempo que dure la relación con el beneficiario, se recomienda que contemplen:...
- 14) ... incluir como resultado la identificación de las zonas del país de atención prioritaria, tomando en cuenta la directriz del gobierno, de la DESAF y otros parámetros de atención a la pobreza. Este análisis de la planificación debe responder adónde se deben de prestar y fortalecer los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica, las metas a alcanzar, las estrategias de divulgación, los recursos necesarios y su distribución. Un insumo importante por utilizar es la información generada por la DESAF en cuanto a la población meta del programa.
- 15) Fortalecer el proceso de admisibilidad de organizaciones intermediarias con el establecimiento de requisitos claros para su identificación y escogencia, claros lineamientos de capacitación para las mismas, así como una evaluación que permita jerarquizarlas en función de su desempeño, y la cuantificación del costo de operación de las OI para así brindar una mejor oferta al beneficiario.
- 16) ... crear reglamentación que respalde el proceso de crédito en cuanto al cobro administrativo y judicial.
- 17) ... desarrollar instructivos que faciliten y normalicen las actividades relacionadas con:...
- 18) Hacer un mejor uso de la información generada por medio del sistema de crédito, de tal forma que la prestación del servicio se lleve a cabo de forma más ágil y oportuna. Por ejemplo información tal como la Tabla de pagos, que pueda ser utilizada directamente por la División de operaciones del banco fiduciario.
- 19) Generar informes trimestrales de los procesos operativos, relacionados con el seguimiento y control, para poder analizar su ejecutoria y tomar acciones correctivas oportunamente.
- 20) Los formularios empleados en los procesos se deben estandarizar. Asimismo, deben garantizar que todos los requerimientos de información que se necesiten para caracterizar a la población meta estén presentes (por ejemplo, mujeres jefas de hogar, madres solteras, cuidadores de personas con discapacidad).
- 21) Incluir en los objetivos específicos del programa uno relacionado con asistencia técnica y metas que evidencien resultados de proyectos en que se integren los tres procesos operativos (crédito, capacitación y asistencia técnica) y los efectos e impactos que la intervención tiene en la vida de las personas beneficiarias y sus familias.



- 22) Analizar y definir si el apoyo a la comercialización, la cual es una actividad prevista en el contrato de fideicomiso, se debe de ofrecer como un servicio operativo.
- 23) ... iniciar realizando un estudio detallado de puestos, funciones y cargas con el fin de evaluar si es necesario reasignar funciones y responsabilidades de las personas colaboradoras, contratar más personal o realizar cambios a la estructura organizacional. Además, es fundamental analizar el perfil existente para las personas administradoras de cartera, con el fin de que no sólo satisfagan los requisitos del Servicio Civil, sino que se adecúen a características especializadas y necesarias para cumplir el propósito del programa (desarrollo de microemprendimientos para poblaciones vulnerables y administración de créditos blandos, mejores prácticas de fomento de la movilidad social). Es crucial que estos resultados se reflejen en el Manual de Cargos del MTSS para su oficialidad.
- 24) Efectuar la planificación del recurso humano tomando en cuenta:...
- 25) Establecer mecanismos de formación y capacitación para el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del recurso humano. Se debe desarrollar e implementar un proceso de inducción formal al nuevo personal sobre la ejecutoria en general del programa y sus procesos y un programa de actualización al personal sobre los procesos del programa y cualquier mejora que lo requiera, y que los resultados de estos sean medidos y monitoreados.
- 26) Desarrollar métricas integrales de evaluación del desempeño para el recurso humano, evitando que el énfasis sea en la cantidad de colocaciones de créditos y de manera que se puedan identificar oportunidades de mejora en la ejecución de los procesos.
- 27) Diseñar un sistema de información que permita automatizar y agilizar los procesos del programa (en la actualidad manuales en su mayoría), tomar decisiones en tiempo real a partir de los datos recopilados e implementar las actividades de control y seguimiento. El sistema de información debe incluir una base de datos considerando todas las variables relevantes para los procesos del programa y acuerdos tomados en el Comité Especial, y se debe formalice la metodología para el uso, administración y modificación de estas bases de datos para garantizar la calidad de la información. Este sistema a su vez deberá permitir la verificación automática de datos pertinentes de los beneficiarios al estar relacionado a otros sistemas como el SIPP y el Investor, u a otras fuentes de información como el Registro Nacional.
- 28) Definir e implementar un sistema de gestión documental que defina los controles necesarios para:...
- 29) Incorporar en el proceso de seguimiento y evaluación de impactos y efectos, una sistemática para evaluar la percepción de los actores y de los beneficiarios periódicamente, y traducirla a mejoras en los procesos internos del programa (los procesos de capacitación del recurso humano deben incluir en su planificación la manera de responder a las necesidades identificadas a partir de estas evaluaciones).



- 30) Implementar el proceso de planificación y divulgación, que incluye las actividades de facilitar información y actualización a los beneficiarios activos, pasivos y futuros y a las organizaciones intermediarias, que les permita mantenerse actualizados en cuanto a los servicios que brinda PRONAMYPE y sus requisitos, facilitando así el posicionamiento del programa en los beneficiarios.

VIII. Estudio de Evaluabilidad del Proyecto: Ampliación y Rehabilitación de la Ruta Nacional No. 1 Carretera Interamericana Norte, Sección Cañas–Liberia (MOPT, 2018)

- 1) Se recomienda, que en programas y proyectos que actualmente se encuentren en ejecución, así como en aquellos que en adelante se pretendan implementar al interior del MOPT, durante la fase de planificación de éstos, se incluya un apartado de divulgación, en donde se haga del conocimiento de todos los funcionarios de la institución, los componentes específicos que conforman o estructuran un proyecto o programa, que les permita mantenerse actualizados en este ámbito, facilitando así el posicionamiento del programa en los diferentes actores internos y externos.
- 2) Como buena práctica y en busca de la eficiencia institucional, en adelante se recomienda planificar adecuadamente los proyectos o programas que la institución aspire llevar a cabo, disponiendo de acciones que vengán a facilitar las metas y objetivos planteados. Por ejemplo, establecer un procedimiento de control que permita, previo al inicio de un proyecto, visualizar eventuales incrementos en los costos y posibles retrasos en la ejecución de la obra.
- 3) Se recomienda que las unidades organizacionales respectivas, al interior del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, en adelante, cada vez que se diseñe una intervención pública, en su fase de planificación, elaboren un diagnóstico situacional conteniendo elementos básicos como: definición del problema central, priorización de las acciones a desarrollar para atacar dicha problemática, análisis de involucrados o beneficiarios, aspectos políticos-administrativos, aspectos socio-demográficos, aspectos socio-económicos, definición de objetivos, entre otros.
- 4) Si la institución decide evaluar futuras intervenciones que se elaboren internamente, se recomienda, durante la fase de diseño de las mismas, construir la cadena de resultados respectiva, esto con el fin de visibilizar de forma general los resultados esperados, tener claro dónde se deben concentrar los esfuerzos del MOPT, avisar sobre brechas que se estén presentando en la gestión institucional, sustentar si fuera del caso la orientación de los recursos disponibles y facilitar las estrategias de coordinación que se establezcan entre los diferentes actores involucrados en o los proyectos.
- 5) En caso de que las autoridades superiores pretendan llevar a cabo una evaluación de esta u otras intervenciones al interior del MOPT, sería conveniente, que la línea base se elabore cuando el proyecto o programa se encuentre en su fase de diseño, situación que facilita disponer de datos que permitieran establecer comparaciones posteriores y analizar los cambios ocurridos, conforme avanzaba el proyecto.



Disponer de línea de base genera un ambiente más confiable para las posteriores evaluaciones, principalmente de resultados o impactos.

- 6) Siempre en el ámbito de planificación del proyecto, a nivel de diagnóstico, cuando se haga referencia a la población objetivo, la misma debe estar bien caracterizada, señalando sus particularidades de acuerdo con el problema que se quiere solucionar. En ese sentido se recomienda incluir variables como: grupos etarios, hacer la distinción por género, principales actividades sociales-económicas-culturales, contexto habitacional, situación de pobreza, expectativas, etc. También es importante, indicar los criterios para definir esa población. De suma importancia, señalar si se ha dado, el nivel de participación que ha tenido esa población en la fase de diseño de la intervención (por ejemplo, en la construcción del diagnóstico).
- 7) Se recomienda, valorar las lecciones aprendidas derivadas de los procesos de participación popular y replicar estas experiencias en adelante en todas aquellas intervenciones públicas que, a nivel del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, se pretendan implementar.
- 8) Establecer un Sistema de Información para incluir los datos referentes al programa o proyecto que facilite la utilización de la información y facilite la toma de decisiones. Este sistema de información deberá ser alimentado periódicamente, con información veraz y actualizada, lo cual va a garantizar la disponibilidad oportuna de la información emanada durante la implementación de la intervención. Para operacionalizar el sistema de información es necesario desarrollar herramientas para recoger y procesar los datos y ofrecer información en diversos formatos de acuerdo con el tipo de programa o proyecto que se analice. La idea es que el sistema de información ayude a mejorar la gestión institucional, sustentando por tanto la toma de decisiones basada en información y evidencias.
- 9) Se recomienda a la institución aprovechar la normativa institucional existente en materia de evaluación para facilitar los procesos de evaluativos que se quieran aplicar a las diferentes intervenciones públicas, bajo su responsabilidad.
- 10) Con el fin de lograr el involucramiento de los niveles políticos en los procesos de evaluación a nivel institucional, se recomienda generar procesos de sensibilización y concientización respecto a los beneficios obtenidos (mejora de la gestión) producto del uso de los resultados de las evaluaciones.
- 11) Un aspecto muy importante que se debe de tomar en cuenta en el eventual proceso de evaluación es asignar los roles y las responsabilidades a todos los actores involucrados lo antes posible, para trabajar así en una misma línea para que los procesos de coordinación necesarios fluyan lo mejor posible.
- 12) Dados los intereses, las necesidades y las capacidades con que se cuenta en la institución ejecutora de la intervención, se recomienda realizar una evaluación en la modalidad “Aprender haciendo” para que el personal interdisciplinario experto en la temática y con conocimiento del proyecto, desarrolle capacidades en evaluación que luego pueda replicar en otros proyectos al interior de la institución. Por medio de la



coordinación respectiva, Mideplan podría brindar acompañamiento y asesoría en todo el proceso

- 13) Con el fin de disponer de recursos presupuestarios para la implementación de evaluaciones, se recomienda que el MOPT entable los canales de coordinación internos (recursos propios) y externos (Mideplan y cooperación externa) necesarios para lograr dicho propósito, facilitando y agilizando de paso, frutos procesos de evaluación al interior de la institución.

IX. Evaluación del Proyecto Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) (MICITT, 2018)

- 1) El Programa CECI debe re conceptualizar su marco estratégico contemplando visión, misión, ejes estratégicos, objetivos, metas, acciones, actividades y resultados. Con el fin de que se construya para el programa el concepto de comunidades inteligentes y se articulen con los elementos estratégicos del MICITT, que garantizan su sostenibilidad en el tiempo, a saber, la interactividad tecnológica y la interacción social.
- 2) Es importante tomar en cuenta la definición de un objetivo de servicios que impacten y beneficien a las comunidades beneficiarias, el cual permita su medición de efectos ha mediado plazo e impacto a futuro en términos de servicios ofrecidos a su población meta.
- 3) Elaborar nuevos procedimientos de gestión más estratégicos, como por ejemplo aquellos de evaluación de sostenibilidad para la accesibilidad del operador y cogestor, procedimiento para la instalación de un CECI y procedimiento para el establecimiento de alianzas estratégicas. También se tomarán en cuenta aquellos que buscan la gestión de proyectos, como el procedimiento para la elaboración de planes de trabajo por operador y el procedimiento de seguimiento para que los objetivos definidos.
- 4) Revisar y actualizar los procedimientos existentes. Estas tareas, por su naturaleza estratégica, deben de ser realizadas por el Equipo de Toma de Decisiones del MICITT y se pueden desarrollar por medio de talleres de trabajo calendarizados durante el año y formalizados según los reglamentos del MICITT.
- 5) Elaboración de una capacitación sobre los procedimientos para el personal de todos los operadores. Acorde con el objetivo de los CECI y siendo coherentes con sus propuestas, se recomienda que la capacitación sea elaborada de manera virtual y este en la plataforma del Programa. Así, el personal de los diferentes operadores pueda accederla de maneja ágil y oportuna. La actualizan los procedimientos de ir vinculada a capacitación de los actores en la temática.
- 6) Los procedimientos son procesos dinámicos que, de acuerdo con su gestión, deben revisarse y mejorarse continuamente. Por ello, se recomienda que se modifiquen y anuncien los cambios en las capacitaciones, una vez concluida la revisión y mejora de estos con los diferentes operadores. Esta tarea debe de ser realizada por el equipo de trabajo del Programa CECI, con el apoyo del área de planificación correspondiente del MICITT.



- 7) Es fundamental la medición para la mejora continua, se recomienda la determinación de indicadores de gestión a nivel de procesos que permitan alcanzar y calcular los indicadores de los planes nacionales que le incumban, como el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Costa Rica (PNCTI). Estos indicadores deben de estar definidos en el marco estratégico del programa, detallando las fuentes de los datos requeridos para los cálculos correspondientes.
- 8) Se debe desarrollar un Plan Estratégico del Programa CECI que contemple las metas de mejora y las capacitaciones periódicas. El mismo debería detallar las acciones, las herramientas a utilizar y un cronograma de aplicación; sin embargo, se sugiere que considere las posibles diferencias de cada uno de los tipos de operadores. Uno de los componentes más importantes es la dimensión de aprendizaje. Para ello, se deben establecer indicadores y parámetros para valorar el nivel de desempeño, además de establecer acciones de seguimiento en las cuales sea posible contar con información actualizada para impulsar estrategias permanentes de capacitación. Estas pueden ser incorporadas en el Plan Operativo Anual del Programa CECI para los subsiguientes años.
- 9) Sobre la plataforma tecnológica del Programa CECI, se requiere planificar los recursos financieros, materiales, sustitución de equipos y renovación de todos sus componentes. Se debe elaborar un plan de mejora de esa plataforma que contemple la depuración del registro de datos, nuevos módulos y protocolos de la gestión del Programa CECI, detallando metas, actividades concretas y se debe plasmarlas en el plan estratégico a cinco años. También es primordial darle funcionalidad administrativa para garantizar todos los trámites que se requieran con el fin de que los CECI queden debidamente registrados y atendidos. El plan de mejora de la plataforma detalla la secuencia de actividades que se realizaran para robustecer el contenido existente y asegurar la calidad y trazabilidad de los datos. Entre las actividades se deben de realizar una evaluación de las librerías actuales, y definiendo hacia donde se quieren llevar estas, es decir aumentarlas, reducir las, o hasta eliminarlas. Evaluar los protocolos de ingreso al sistema desde la perspectiva del usuario final, la perspectiva de los operadores y de los administradores de la plataforma, de manera que se asegure que se alimenta con datos reales y correctos. Otros aspectos por considerar serian el rendimiento, la escalabilidad, reportes que faciliten la obtención de datos para el cálculo de indicadores y su integración con otros sistemas del MICITT, o de interés nacional.
- 10) Sistematizar y socializar las buenas prácticas implementadas por algunos operadores de CECI en la prestación de los servicios. Así, los que han tenido mayores dificultades para el desarrollo de sus labores podrán contar con información de utilidad para dar respuesta a sus problemas. Esto es logable mediante una herramienta dentro de la plataforma del Programa, que podría alimentar a los mismos operadores y darles motivación periódica (mensual, trimestral o cuatrimestral) a través de alguna campaña de difusión; por ejemplo, por medio de banners rotativos u otros medios visuales atractivos y dinámicos. Algunas



herramientas o estrategias para lograr por ejemplo con las capsulas informativas, pequeños videos contando la experiencia y los logros, escribir un artículo tipo periodístico de caso de éxito, entre otros.

- 11) Los propios operadores recomiendan la realización de procesos de devolución, realimentación y validación de los resultados obtenidos tras las experiencias de evaluación al menos una vez al año en las cuales se recurra a diferentes participantes. Así, estos podrán obtener claridad sobre los resultados, sus oportunidades de mejora y los procedimientos a seguir para la implementación de estas. Estos procesos pueden incluirse como una actividad de cierre en los procesos que, en términos generales, se realicen dentro del programa; como en las capacitaciones, o reuniones con los operadores, entre otras.
- 12) El proceso del Proyecto debe continuar basando la relación con sus operadores o cogestores en un plan de trabajo periódico entre el MICITT y las organizaciones de común acuerdo, cuyo contenido tome en cuenta objetivos, acciones, actividades y tareas específicas de carácter anual para el acompañamiento. Las metas de personas atendidas y capacitadas deben ser establecidas por acuerdo con cada operador de CECI y en relación los datos históricos de atención que tenga el o los CECI y guardando una relación porcentual con la cantidad de personas a las que se quiera alcanzar con este Programa según los datos poblacionales del catón y/o distrito donde se ubique.
- 13) Se recomienda que el MICITT enfoque las capacitaciones en el desarrollo de habilidades en uso y manejo de la información para la integración de los costarricenses a la ciber sociedad, convirtiendo los CECI en un ente articulador y en una plataforma de acceso a los servicios digitales que ofrecen las instituciones públicas o entes del gobierno central. A su vez, este proceso facilitaría ampliar la oferta de servicio a capacitaciones más especializadas. La iniciativa de Gobierno Digital también se presenta como una posible estrategia a considerar e integrar en él Proyecto.
- 14) Apoyar a los operadores a establecer o mantener relaciones con las organizaciones e instituciones que puedan proveer personal para la realización de capacitaciones. En las entrevistas se mencionaron, específicamente, alianzas con otras instituciones para que se puedan brindar servicios de capacitación como el INA, MEP, Universidades o bien organizaciones civiles en función de objetivos comunes y enfocados en poblaciones vulnerables afectadas por la brecha digital. Así, se estarán adaptando los materiales para toda la población, resguardando los principios de igualdad de oportunidades y universalización del acceso a la tecnología de la información y la comunicación. El MICITT es visualizado como ente rector que debe determinar el marco de referencia para establecer estas alianzas por medio de la definición de requerimientos y requisitos, formalizados por medio de convenios marco a un mediano plazo. De esta manera, se dará pie a posteriores cartas de entendimiento particulares y específicas entre operadores y/o cogestores, o alguna otra figura legal de contratación, a convenir por las partes, a corto plazo.



- 15) Para el requerimiento de habilidades blandas, se recomienda que a nivel del MICITT y los cogestores se desarrolle un instrumento de verificación de estas competencias. El mismo debe ser de aplicación periódica para establecer metas de mejora e identificar elementos puntuales para las capacitaciones e inducciones del personal que atienden los servicios del CECI, teniendo siempre en consideración el contexto, así como los requerimientos y necesidades de la población.
- 16) El MICITT debe formar al equipo de funcionarios del Programa CECI, en estrategias de integración de cogestores para maximizar los efectos de los centros y generar alternativas más efectivas para la gestión, el seguimiento y el mantenimiento, en especial en las regiones de acceso más complicado. Esta capacitación puede ser incorporada dentro de las actividades del plan operativo anual y se gestionaría con algún ente estatal que las pueda brindar.
- 17) De igual forma, para poder atender la necesidad de formar a todo el personal que opera los CECI en trabajo colaborativo en red y en su implementación, la recomendación es retomar ese tipo de trabajo en la formación de los funcionarios que conforman en Programa CECI sugerido anteriormente, de manera que se programen capacitaciones en trabajo colaborativo en red para todo el personal que opera los CECI, por medio de los cogestores y las alianzas con instituciones u organizaciones que brindan servicios de capacitación.
- 18) Resulta estratégico, para la sostenibilidad del Proyecto, la conformación de comunidades virtuales de operadores y beneficiarios, con el fin de divulgar y organizar a las personas atendidas. Para ello se recomienda recurrir a la programación de acciones o campañas de divulgación, generadas desde la plataforma del Programa CECI y el uso de redes sociales a las que se les de mantenimiento permanente.
- 19) Se recomienda el establecimiento de redes estratégicas de colaboradores territoriales con entidades u organizaciones que puedan y tengan interés en asumir una cogestión de los CECI. Se sugiere que sean territoriales para lograr un uso más eficiente de los recursos que se puedan disponer y que les permitan acceder a recursos de los gobiernos locales, públicos y privados. De esta manera, es posible ampliar sus servicios como un vehículo de participación comunitaria para la e-gestión y el e-gobierno, por medio de firma de convenios de cooperación o la participación en redes y/o espacios existentes con las que compartan principios y objetivos.
- 20) Realizar acciones afirmativas para que las comunidades con problema de conectividad puedan ampliar el ancho de banda y cubrir otros lugares de desarrollo del IDS de MIDEPLAN, debe desarrollarse bajo el modelo de trabajo en red, pues las características de esos lugares requieren de un acompañamiento más cercano, por medio de acciones conjuntas, con las Municipalidades e instituciones públicas IMAS, ICE y otras.
- 21) Los operadores de CECI encargados de organizaciones con fines específicos presentan un potencial para conformar comunidades sociales y de desarrollo



tecnológico. Por lo que se recomienda que la implementación de laboratorios tipo FAB-LAB sea valorada para potenciar las capacidades de innovación tecnológica y la capacitación en nuevas tecnologías, como la robótica, el diseño 3D y otras áreas de posible desarrollo de los CECI. Estos nichos con potencial de base tecnológica permitirían la integración de ONG con fines tecnológicos, Universidades, organizaciones tecnológicas y otras de formación tecnológica especializada.

- 22) Es recomendable ampliar la cobertura en función de nuevas categorías de operadores para atender las poblaciones diversas y específicas más vulnerables de la brecha digital como las regiones costeras, en las que se muestra una débil presencia del Proyecto, tal como lo refleja la cobertura geográfica descrita. Es importante que con ellos se alcance una serie de características de sostenibilidad financiera, que aseguren el mantenimiento del programa en el tiempo con su población meta.
- 23) Antes de la apertura de nuevos CECI se debe realizar una valoración del posible impacto que se espera concentrar en los lugares y las poblaciones con mayores problemas para integrarse a la ciber sociedad, quienes están golpeados fuertemente por la brecha digital.
- 24) Elaborar y aplicar una herramienta de ponderación de pesos u otra metodología pertinente, que permita valorar posibles características de la gestión de los nuevos operadores propuestos. Así se podrá tener una calificación de la posible sostenibilidad de un CECI, facilitando y apoyando la toma de decisiones.
- 25) Desarrollar estrategias de empoderamiento de los cogestores u operadores, que contribuyan a lograr el sentido de pertenencia, identidad y pertinencia dentro del programa por parte de los operados y beneficiarios. Así se promoverá la ampliación de servicios y la atención de necesidades concretas en función de los objetivos del operador. Estas se pueden realizar por medio de campañas de divulgación y promoción de los servicios en forma conjunta entre el MICITT y los cogestores u operadores. Se podría hacer un relanzamiento del programa para el año 2019, por medio del uso de medios de comunicación masiva.
- 26) Se recomienda que el programa estudie y valore el establecimiento de algún tipo de fondos concursables tanto públicos o mixtos para el desarrollo de Proyectos nuevos por cogestor; o bien, para la apertura de nuevos CECI en las comunidades vulnerables. En donde se definan metas para ser evaluadas en periodos de tiempo establecidos. Ésta podría ser una tarea por realizar por los cogestores regionales para garantizar la sostenibilidad de la operación de los CECI.
- 27) Los operadores recomiendan el establecimiento de herramientas de control de los recursos con los que cuenta cada CECI, pues ello muestra donde se debe mejorar y las condiciones adecuadas de funcionamiento. También permite que se actualice periódicamente en el momento de algún cambio en ellos. Sumado a esto, se recomienda el establecimiento de medidas de control que logren reducir el tiempo de espera para recibir el mantenimiento al equipo. Así, se asegura su buen funcionamiento y que la afectación de los servicios brindados sea mínima.



- 28) Establecer otra lógica de operación que permita una comunicación fluida con los operadores y cogestores, donde además se facilite la aparición de interlocutores claves y válidos para establecer metas comunes de trabajo, acordes a las necesidades del Proyecto. Este proceso permitirá estrechar alianzas basadas en redes colaborativas entre los participantes para integrar comunidades con interacción social para el empoderamiento de las soluciones y para potenciar la participación ciudadana. Las metas de personas atendidas y capacitadas deben ser establecidas por el MICITT en común acuerdo con cada operador de CECI.
- 29) Ejecutar las acciones con un perfil en una red social de todos los operadores de CECI para establecer una comunicación en doble vía: el MICITT informará de sus acciones y los operadores o cogestores podrán comunicar las acciones que realizan para establecer alianzas por territorios, facilitar el trabajo colaborativo, apoyar la sostenibilidad y aumentar la cantidad de personas a las que llegan (difusión).
- 30) Realizar un estudio de necesidades de los usuarios de los CECI en función de lograr concretar qué servicios adicionales se deben integrar para la conformación de una plataforma a la que se acceda a través de los CECI. Se recomienda atender los elementos de mejora para cada operador consignados en cada informe por categoría elaborado por el Equipo Evaluador (Apéndices del 1 al 5).
- 31) Los operadores municipales, así como las Universidades, le recomiendan al MICITT contar con iniciativas sencillas de motivación a la población beneficiada, adicional a los títulos de certificación, como es la entrega de llaves mayas o dispositivos USB u otros artículos promocionales. Además plantean la búsqueda de mecanismos que brinden recursos económicos para financiar el transporte para personas de zonas alejadas del CECI, quienes se muestran interesados, con motivación y entusiasmo, en la alfabetización digital y en el aprovechamiento de los cursos que se imparten.
- 32) El desarrollo de una clara política y lineamientos que permitan dar permanencia a la dotación de la infraestructura de los CECI y la renovación periódica del equipo con el apoyo económico recibido de FONATEL para el reequipamiento.
- 33) Crear y promover un protocolo que permita lograr que, en la medida de las posibilidades, la infraestructura cumpla con la Ley 7600 para los nuevos operadores. A los actuales, se les debe solicitar un plan de mejora para su adecuación y cumplimiento de la normativa.
- 34) Se ha recomendado avanzar en el concepto de sostenibilidad al que se le deben agregar otros elementos para ponderarlo más allá de las condiciones materiales, entre ellos: los aspectos de contexto geográficos y una perspectiva de poblaciones meta y de interacción social. La población meta es fundamental en su posicionamiento dentro de la comunidad y el medio que garantizará una demanda de servicios que ofertar, según las necesidades particulares de las mismas.



- X. *Evaluación del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas para la Secretaría de Planificación Institucional (SEPLA) (CMJ, 2018)*
- 1) Mantener el programa dentro del plan operativo anual del ministerio; es crítico que el MCJ juegue un rol central en la dinamización de la economía cultural-creativa, siempre y cuando lo haga con una propuesta clara y diferenciada para un perfil definido y diferenciado de su parte. El Despacho debe de priorizar este proyecto y dotarlo de los recursos adecuados.
 - 2) El MCJ debe de reorganizar el PEMCC y crear las condiciones políticas y administrativas para la nueva ejecución del programa, en la cual los recursos sean acordes al alcance esperado.
 - 3) El MCJ en un proceso colaborativo con la UE debe de destinar recursos para dotar al PEMCC de una identidad propia, a fin de ser reconocido en el ecosistema, especialmente si se va a trabajar sobre una propuesta mejorada del mismo.
 - 4) El MCJ, a través de sus UE, debe de acordar y priorizar el tipo de emprendimientos y Mipymes culturales hacia los cuales dirigir los bienes y servicios del programa, considerando su nivel de madurez. Para ello se recomienda:...
 - 5) Definir un perfil de entrada de la población beneficiaria de manera más clara. Para ello, se recomienda:...
 - 6) Replantear el rol o valor agregado del programa en el contexto general del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Para ello se recomienda:...
 - 7) Definir procesos de convocatoria y selección más claros y pertinentes. Para ello se recomienda:...
 - 8) Fortalecer las articulaciones con otras entidades internas y externas del MJC que favorezcan la complementariedad de las acciones del PEMCC. Dichos actores se pueden identificar en el Cuadro 12. Un ejemplo es el programa del Instituto Costarricense de Turismo que busca profesionalizar artesanos con el tema de identidad. Para ello se recomienda:...
 - 9) Aumentar el apoyo a beneficiarios mediante el uso de “mentores”, profesionales en el campo de negocios y técnico-artístico que brinden recomendaciones y buenas prácticas. Dichas recomendaciones se basan en las lecciones aprendidas que hay tenido en sus propios negocios, por ejemplo, desde cómo mejorar en la mercadotecnia hasta como generar cultura organizacional. Estos actores se recomienda utilizarlos en etapas más avanzadas de apoyo. Hay precedentes de dicha figura en la UCE. El apoyo de los mentores ha demostrado ser una de las herramientas más importantes de los emprendimientos, porque son tanto un factor profesional, como un apoyo emocional. Según datos del gobierno de Chile, el 70% de los emprendimiento que cuenta con un mentor, sobreviven el doble del tiempo que las que no lo tienen. Para ello se recomienda:...
 - 10) La UCE, junto al PLL, deben acordar un conjunto básico de indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los efectos generados por las actividades del programa, de manera que los que permanezcan estén debidamente alineados con los objetivos y métricas del programa.



- 11) Mejorar el registro de información para el seguimiento, monitoreo y verificación de los efectos generados por las actividades del programa. Para ellos se recomienda:...
- 12) Compartir los informes de sistematización de las empresas y consultores contratados entre las unidades ejecutoras en un sistema de información centralizado.
- 13) Establecer lineamientos que permitan sustentar técnicamente la asignación presupuestaria y medir la eficiencia en su ejecución. Para ello se recomienda:..
- 14) Mejorar el proceso de diagnóstico de las necesidades y expectativas de la población beneficiaria, y utilizar ese diagnóstico como base para la definición de la oferta de bienes y servicios de apoyo a los emprendimientos. Este proceso se discute con mayor detalle en la sección IX del documento. Para ello se recomienda:...
- 15) El MCJ desde el Despacho debe dotar de más recurso humano orientado a la ejecución y seguimiento del PEMCC. Para ello se recomienda:...
- 16) Favorecer un abordaje integral del programa mediante la articulación intra e inter institucional, que establezca las condiciones mínimas para la sostenibilidad del programa. Para ello se recomienda:...
- 17) La UCE debe generar productos en donde se pueda plasmar el aprendizaje colectivo institucional e interinstitucional, a fin de generar procesos de aprendizaje acumulativo y mejora continua del programa.
- 18) Generar procedimientos de revisión y ejecución presupuestaria con plazos determinados entre las tres unidades ejecutoras. Esto a fin de generar ajustes en la propuesta formativa en función de los recursos disponibles.

XI. Evaluación del Programa Mujeres Empresarias del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2018)

- 1) Se requiere un ejercicio contundente de la rectoría por parte del MEIC que permita articular la institucionalidad que, por especialización y afinidad, estaría vinculada a este, no solo en la fase de ejecución de las actividades, sino desde el rediseño del Programa, con el objetivo de fortalecer las alianzas y los compromisos institucionales en el desarrollo de este.
- 2) Unido a lo anterior, el MEIC debe procurar e incentivar un proceso de coordinación conjunta con el INAMU, que establezca responsabilidades, compromisos y una visualización compartida en lo que a cada rectoría compete.
- 3) El MEIC debe utilizar los instrumentos con que cuenta en materia de registro, diagnóstico, y seguimiento, e incorporarlos como parte del instrumental del programa. Así mismo necesita avanzar en el levantamiento de líneas de base al inicio de cada uno de los próximos procesos de capacitación que se abran, como requisito indispensable para evaluar los resultados de impacto del Programa Mujeres Empresarias en las distintas regiones del país.
- 4) El MEIC debe fortalecer la vinculación de las instituciones que brindan servicios de apoyo a las emprendedoras y a las PYME en aspectos financieros y no financieros,



tanto en el ámbito nacional como regional, para fortalecer la integración de recursos, en beneficio de la población meta.

- 5) Se requiere incorporar con determinación la participación de los CIDES en la implementación del Programa, especialmente para atender los propósitos relacionados con el nivel de cobertura regional y poblacional.
- 6) Se requiere la creación de nuevas plazas para la DIGEPYME del MEIC con el fin de fortalecer la rectoría en el marco de un nuevo programa interinstitucional de ámbito nacional y regional.
- 7) El [programa] requiere una definición respecto del proceso de sostenibilidad que permita articular e integrar recursos e infraestructura institucional disponible para fortalecer la implementación de las actividades definidas en el Programa y potenciar los impactos en términos de la población beneficiaria.
- 8) El Programa necesita diseñar y aplicar mecanismos sistemáticos, efectivos, oportunos e integrales de control y seguimiento respecto al proceso formativo para propiciar los cambios demandados.
- 9) Como parte del Diagnóstico requiere así mismo levantar, utilizar y analizar información que permita caracterizar a la población objetivo, según área geográfica, actividad económica o condición social, con la participación y el liderazgo del INAMU y del MEIC, así como de otros actores estratégicos.
- 10) Conservar requisitos de participación en el Programa, en cuanto a nivel educativo, edad y condición socioeconómica, para asegurar la cobertura más amplia del Programa en las distintas regiones del país.
- 11) El Programa necesita incorporar el criterio de diversidad de las mujeres, transversalmente en su rediseño (justificación de motivos, estrategias de implementación, monitoreo y seguimiento de acciones del Programa), y priorizar cobertura de -al menos mujeres con discapacidad-, que se encuentran en mayor desventaja en el país. Otra prioridad que debería considerarse es la diversidad de condiciones socioeconómicas de las emprendedoras, tal el caso de las jefas de hogar, situación que le suma vulnerabilidad a su situación.
- 12) Se necesita asegurar la sensibilización de género y el empoderamiento de las mujeres como contenido indispensable de la currícula del Programa, para desarrollar actitudes en las emprendedoras que les ayude a superar problemas de baja autoestima, miedos a emprender y situaciones de violencia doméstica que suelen entrelazarse y reforzarse entre sí, y expresarse como una traba al proceso de crecimiento personal y del negocio. El empoderamiento se visualiza como condición imprescindible para que una mayoría de ellas pueda avanzar en su formación empresarial y especialmente en el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de sus negocios.
- 13) Conservar y profundizar los temas relativos a la violencia de género e intrafamiliar en los contenidos de sensibilización de género, considerando que es vital que las emprendedoras y empresarias puedan identificar sus derechos en esta materia, y reconocerse como sujetas de esos derechos para ejercerlos y demandarlos, como



un avance en el ámbito de las necesidades estratégicas de género. Este tema está contemplado ya, como uno de los contenidos de la sensibilización y fue muy bien valorado por las emprendedoras de Naranjo. Lo que se recomienda es profundizarlo a solicitud de ellas mismas y porque se valora como sugerencia procedente, basada en la experiencia de que, la violencia, sobre todo intrafamiliar, interfiere muy negativamente en la vida personal, familiar y en el negocio de las mujeres que deciden emprender.

- 14) Se deben analizar los módulos de capacitación, en su contenido y en la metodología de aplicación, para valorar no sólo la integralidad de la perspectiva de igualdad de género instrumentada, en el contenido y en la forma (lenguaje, ilustraciones, imágenes, etc.), y también a la luz de la experiencia y la sensibilidad desarrollada por parte de la especialización de las instituciones participantes como el INA y el INAMU.
- 15) Poner especial énfasis en la selección de las personas que se desempeñen como gestoras PYME para realizar la capacitación, la asesoría o la asistencia técnica, a fin de asegurar el manejo de la perspectiva de igualdad de género y potenciar su capacidad de acompañar a las emprendedoras y empresarias.
- 16) Ampliar alcances de los estudios de uso del tiempo promovidos por el INAMU en conjunto con otras instituciones públicas para obtener más información sobre la problemática estructural del uso del tiempo y las tareas de hombres y de mujeres en nuestra sociedad, que muestre el impacto negativo de la sobrecarga del trabajo productivo y reproductivo en las oportunidades de las mujeres para desarrollarse personalmente y emprender con éxito un negocio. Esto facilitaría introducir mejoras en el diseño del Programa Mujeres Empresarias en cuanto a aportar a la disminución de la carga global de trabajo de las emprendedoras y empresarias que se benefician de él.
- 17) En el rediseño del Programa Mujeres Empresarias debe valorarse la incorporación del problema del cuidado, dentro de una línea de coordinación interinstitucional que facilite la prestación de estos servicios a las emprendedoras que lo requieran, para garantizar su ingreso y permanencia en los procesos de capacitación empresarial.
- 18) El INAMU debe asumir un rol más protagónico, en un proceso articulado con el MEIC para conducir el diseño, la implementación y el seguimiento de las actividades derivadas del Programa con enfoque de igualdad de género, consolidando éste como el esfuerzo integrado del Estado costarricense para atender a la población objetivo, además de ejercer de esta forma su papel rector en materia de políticas públicas de igualdad de género, de forma tal que su participación no se limite a un apoyo técnico en actividades particulares, o a una contribución económica para resolver la logística de alimentación de las participantes.
- 19) El INAMU deber articular instrumentos como FOMUJERES, como brazo financiero del Programa, de forma tal que las beneficiarias puedan reconocer en dicho Programa la integralidad de la oferta de los instrumentos presentes en la



institucionalidad del país para apoyar a las mujeres, y no verlo como herramientas desarticuladas de este proceso.

- 20) El Sistema Banca para el Desarrollo debe ser incorporado como actor protagonista en el diseño de productos financieros que, al amparo de este Programa, puedan ser contemplados como parte de la respuesta integral que se le brinda a la población atendida, según el mandato que dicta la Ley N° 9274 y su reglamento.
- 21) El INA, reconociendo sus competencias, experiencias, pero muy especialmente sus funciones al amparo de la Ley N° 8262 y Ley N° 9274, debe ser integrado como el órgano competente para definir los contenidos, metodologías y características de los módulos que integren la oferta formativa del Programa, así como la asistencia técnica especializada en la materia.
- 22) La participación del MICITT como socio estratégico del Programa, se valora muy positivamente, sin embargo se tiene la percepción de que en un proceso de mayor alcance y cobertura, sus recursos humanos podrían ser muy limitados por lo que probablemente corresponda identificar vías alternativas para atender el aporte que esta institución pueda realizar al Programa.

XII. Evaluación de la Política de Igualdad y Equidad de Género 2007-2017 (PIEG, 2018)

- 1) Apoyar la implementación de la próxima PIEG (2018-2030), por medio de un mayor fortalecimiento de las capacidades estatales, fortaleciendo la rectoría técnica del INAMU con el fin de que lidere el diálogo político con la institucionalidad, y brindando recursos presupuestarios, humanos y tecnológicos que promuevan la formulación de políticas públicas de igualdad y equidad de género entre las instituciones del Estado y su alineamiento con la PIEG; de manera que se ponga en marcha la disminución de las brechas en materia de igualdad y equidad de género.
- 2) Cumplir con el rol de seguimiento a la implementación de la PIEG por medio de la emisión de directrices claras sobre la obligatoriedad del cumplimiento de la Política y, en caso de incumplimiento, generar las acciones pertinentes.
- 3) Realizar un compromiso político formal e iniciativas de política activa para acelerar el progreso y cumplir las expectativas la igualdad y la equidad de género, que además constituye un requisito previo para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad y, por tanto, para la sostenibilidad y el bienestar de nuestras sociedades.
- 4) Declarar la PIEG como una prioridad del Estado y no solamente de un Gobierno, por lo que es necesario que el enfoque de género sea transversal a todo el proceso de planificación del país.
- 5) Para avanzar en el análisis y la elaboración de propuestas viables para fortalecer las capacidades nacionales en la gestión de PIEG (2018-2030), es absolutamente necesario promover y asegurar su efectiva inclusión y posterior evaluación en el Plan Nacional de Desarrollo y en los planes anuales operativos de las instituciones.



- 6) Girar una directriz a nivel de las instituciones para qué manera obligatoria se deban generar y actualizar sus bases de datos de forma desagregada, de manera que la información sea utilizada en estudios, y el monitoreo, para la toma de decisiones.
- 7) Fortalecer el sistema de monitoreo, seguimiento y retroalimentación, para que sean registrados en línea, los niveles de avances de las acciones de las diferentes instituciones y las acciones interinstitucionales que permitan visibilizar las desigualdades y mostrar la evolución; para esto se requiere avanzar en los instrumentos y clarificar las estructuras y mecanismos de gestión de la política.
- 8) Crear un observatorio de políticas de género como un modelo o herramienta sustentable dentro de un sistema de monitoreo de los avances de la política de género, que sirva como insumo para la investigación, creación de estrategias y toma de decisiones.
- 9) Incorporar en los planes de acción de la PIEG, acciones que permitan transversalizar la perspectiva de género, con el objetivo de producir cambios significativos en el conjunto de las relaciones de género lo cual supone acciones multidimensionales y sostenidas a lo largo de los diferentes planes de acción, así como el enfoque de reconocimiento, valoración e inclusión de diversidades.
- 10) Fortalecer el rol y las capacidades de las unidades de género mediante la creación de instrumentos de innovación para la transversalización y cambios en las prácticas institucionales.
- 11) Implementar un sistema de valoración de buenas prácticas alrededor de la PIEG que permita visibilizar estrategias, metodologías e instrumentos que posibiliten el efectivo cumplimiento de la PIEG y que incorpore la identificación de las capacidades asociadas a la buena práctica que retroalimente los procesos formativos de las unidades ejecutoras de género.
- 12) Crear espacios de coordinación y articulación para que las instituciones establezcan diálogos y estrategias para el cumplimiento de las acciones.
- 13) Fomentar la capacitación, presencial y virtual, para la creación y fortalecimiento de competencias específicas asociadas a los procesos de gestión y análisis de información, para el enriquecimiento de conocimientos y habilidades gerenciales, monitoreo, evaluación y sistemas de información, para la conformación de una cultura de innovación y articulación.
- 14) Propiciar una relación sinérgica más estrecha y armoniosa entre los diferentes niveles del Estado: local, regional y nacional, fomentando el diálogo con las y los actores clave, entre sus agendas y la PIEG.
- 15) Fortalecer para la nueva PIEG y sus respectivos planes de acción, el sistema de indicadores existente que permita monitorear y evaluar la efectividad de las acciones, tanto a nivel de procesos, como de resultados en el marco del enfoque de GpRD y brindar la retroalimentación a las instituciones.
- 16) Implementar un proceso de consulta multilateral y bilateral entre las instituciones involucradas para el diseño de los planes de acción.



- 17) Perfeccionar y aumentar la producción de indicadores con perspectiva de género cuyo eje articulador sea el grado de capacidades y participación alcanzado por las mujeres en diversos ámbitos, con el objetivo de hacer visibles las múltiples desigualdades que pueden existir en las relaciones entre mujeres y hombres; y en segundo lugar, porque su uso determina la calidad de los programas públicos complementarios, incrementando notablemente su eficacia y haciéndolos inclusivos.
- 18) Con el fin de mejorar la articulación interinstitucional de la Política se recomienda agregar al sistema de monitoreo la medición sistemática de indicadores que permitan medir la coordinación interinstitucional en orden a contribuir al mejor cumplimiento de la PIEG.
- 19) Establecer estrategias, protocolos de comunicación y articulación para el cumplimiento de la PIEG, con un enfoque de territorialidad, de forma tal que haya claridad y homogenización en la forma de trabajar y dar cumplimiento a la PIEG.
- 20) Diseñar instrumentos para la incorporación de análisis de género en los procesos de provisión de bienes y servicios de las diferentes instituciones, aportando a un mayor conocimiento de las necesidades específicas de usuarios y usuarias y con ello, adecuar la oferta pública para que responda de mejor forma a las inequidades de género presentes, y se avance hacia la eficacia y eficiencia de la gestión pública y de equidad y calidad de las acciones.
- 21) Implementar un sistema de gestión del conocimiento para promover el intercambio y la difusión de los aprendizajes institucionales en el marco de la implementación de la política, basada en mejores prácticas, que incluya consultas y auditorías ciudadanas con las mujeres sobre sus necesidades y el rediseño de los servicios.
- 22) Crear y estructurar espacios de discusión y reflexión acerca de la ubicación de las unidades de género en la estructura organizativa institucional.
- 23) Comprometerse con la calidad de los productos y procesos estadísticos y bases de datos, tomando los criterios de pertinencia (las estadísticas satisfacen las necesidades de las personas e instituciones usuarias); exactitud (las estadísticas representan con precisión y confiabilidad la realidad); credibilidad (confianza depositada en los productos estadísticos); coherencia y comparabilidad (las estadísticas son coherentes internamente, en el tiempo y en el espacio y es posible combinar y hacer uso conjunto de datos relacionados de fuentes diferentes).
- 24) Asegurar un acceso y difusión de datos fáciles de usar, de modo que las estadísticas y las bases de datos se presenten de forma clara y comprensible para los diferentes públicos y se pueda determinar claramente la contribución al cierre de brechas.
- 25) Analizar e implementar estrategias de visibilización de las actividades realizadas, con el objetivo de que obtengan un reconocimiento explícito suficiente y darles valor estratégico a las unidades de género.
- 26) Promover que se eleve la PIEG a nivel de ley para que tenga mayor soporte y validez.



- 27) Incorporar en el diseño de la próxima PIEG y sus planes de acción los enfoques de interseccionalidad, curso de vida, diversidad y contexto.
- 28) Liderar los procesos de articulación interinstitucional para el cumplimiento de las acciones de la PIEG.
- 29) Valorar establecer un solo canal de comunicación entre el INAMU y las unidades ejecutoras de género; se sugiere que sea a través de la Secretaría Técnica de la PIEG.
- 30) Establecer claramente mediante organigrama, la ubicación de la Secretaría Técnica y el nivel de incidencia sobre las áreas técnicas de la PIEG.
- 31) Promover el establecimiento de mecanismos efectivos, sistemáticos y sostenibles de rendición de cuentas que incorporen medidas acerca de la inversión social y el cierre de brechas.
- 32) Fortalecer la estrategia de regionalización con recurso humano suficiente para atender las acciones y actividades que les asignan o en su defecto una priorización de las acciones para cumplir con las demandas de la población.
- 33) Generar una estrategia de comunicación, con los recursos económicos suficientes para la nueva PIEG (2018-2030) y sus respectivos planes de acción, de manera diferenciada por públicos meta, para que se visibilicen los avances en el cierre de brechas, los cambios culturales y los efectos en las mujeres en el aumento de capacidades.
- 34) Promover e implementar mesas de trabajo con la sociedad civil, las organizaciones de mujeres a nivel nacional, regional o local, para mostrarles los avances durante todo el proceso y consultarles sobre nuevas necesidades que surjan sobre la marcha.
- 35) Promover el sello de “Calidad en la Gestión de la Igualdad de Género”, en las instituciones públicas como una estrategia que asegure la transversalidad de la equidad de género en los programas, proyectos y actividades que realizan las instituciones; como una herramienta de certificación potente, de reforzamiento positivo para promover las mejores prácticas.
- 36) Desarrollar programas de capacitación de cobertura nacional sobre perspectiva de género y transversalidad en el marco de GpRD, al personal técnico encargado de los programas asociados a la PIEG.
- 37) Retomar la estrategia de fortalecimiento de instancias de género en las municipalidades, la cual en los últimos años se ha visto disminuida, para el logro efectivo ejercicio de los derechos de las mujeres y la articulación la PIEG en el nivel local.
- 38) Crear guías de articulación y alineamiento estratégico entre la Política Nacional, y las políticas sectoriales, institucionales y las municipalidades, para el avance en materia de igualdad y equidad de género.
- 39) Gestionar un convenio de cooperación con el INEC, a fin de que este suministre información estadística para la realización del análisis en materia de cierre de brechas.



- 40) Clarificar el rol de la Secretaría Técnica como ente articulador de la PIEG, así como el modelo de gestión para el adecuado funcionamiento de esta.
- 41) Formalizar y establecer claramente los límites entre su doble rol de ente rector y ejecutor de políticas, programas y acciones para el avance de la igualdad. Se recomienda que se continúen y refuercen las acciones de capacitación y formación (empoderamiento, vida libre de violencia de género, empleabilidad, etc.) dirigidas a mujeres, debido a que ninguna otra institución del Estado tiene la *expertise* requerida para esta función y ha representado un efecto importante en la vida de las mujeres.
- 42) Plantear una estrategia de alianzas público-privadas y de acercamiento con la empresa privada para el avance en materia de igualdad y equidad de género en el sector privado y en donde se presentan retos importantes a nivel de brechas en materia de derechos laborales.
- 43) Realizar la fiscalización sobre el cumplimiento de la PIEG y generar directrices específicas a las diversas instituciones del Estado que presenten incumplimientos a la Política.
- 44) Establecer una efectiva articulación entre el INAMU, MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda para que la PIEG sea decantada en planes de acción y planes institucionales que cuenten con el debido contenido económico para su ejecución.
- 45) Que la PIEG continúe integrándose en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), pero también en los programas operativos de las instituciones (POI) y en la construcción de los presupuestos.
- 46) Que MIDEPLAN brinde capacitación en GpRD a las personas en diferentes niveles de responsabilidad en la ejecución de la PIEG.
- 47) En conjunto con el INAMU, el Ministerio de Hacienda debe desarrollar un sistema de contabilización y presupuestación sensible a género, de manera que se pueda aportar y visibilizar al cierre de brechas, asegurando que los fondos públicos sean recaudados y gastados de manera más efectiva, con lo que además se asegura el logro de los objetivos de la CEDAW. En este aspecto cabe considerar la intervención que tiene la Asamblea Legislativa en la aprobación presupuestaria.
- 48) Establecer una estrategia de comunicación clara con la ciudadanía y en especial con las mujeres sobre los beneficios de los programas y del impacto de las acciones en sus vidas, de manera que incidan en los cambios culturales de las relaciones de género.
- 49) Que se tomen en cuenta las recomendaciones dadas por otras evaluaciones específicas de los programas mencionados, de cara a mejorar la calidad de los servicios para las mujeres.
- 50) Valorar las capacidades que se deben crear en las mujeres de cara a realizar cambios en los modelos de cultura sobre cómo se entiende lo femenino y el ejercicio de las nuevas masculinidades.
- 51) Diseñar metodologías más atractivas para los trabajos con las mujeres incorporando modelos de innovación educativa.



- 52) Hacer monitoreo sobre la calidad y los efectos propuestos, con las mujeres beneficiarias.
- 53) Incorporar sistemas adecuados de bases de datos que faciliten el monitoreo, seguimiento y trazabilidad del impacto de las acciones sobre las vidas de las mujeres.
- 54) Es importante plantearse evaluaciones desde un modelo cuasiexperimental de los programas y proyectos más importantes asociados a la PIEG para lograr determinar sus posibles efectos en las mujeres.
- 55) Actualizar la información de los indicadores y brindar información desagregada por sexo de cada uno de los programas, por ejemplo cantidad de campañas de responsabilidad de cuidado realizadas, acceso de las mujeres a beneficios de empresariedad, presupuestos destinados a capacitaciones en empresariedad de acuerdo con el sexo, número de casos de denuncias de acoso laboral, diferenciados por sexo, entre otros.

XIII. *Evaluación de Diseño del Programa Nacional de Empleo (PRONAE) (MTSS, 2018)*

- 1) Fortalecer el PRONAE: los resultados encontrados son positivos, en cuanto a que es de los pocos programas estatales que logran llegar a zonas de menor desarrollo y las comunidades se han visto beneficiadas, se ha creado beneficios de forma parcial a la población en desempleo, subempleo en situaciones de pobreza y pobreza extrema, compromiso por parte de las personas analistas, visión estratégica de parte de las jefaturas de las Direcciones General y Nacional de Empleo, alto conocimiento de las comunidades y del tejido social.
- 2) Direccionar su enfoque al fomento del empleo como una forma de que las personas superen su situación de pobreza y pobreza extrema y no solamente centrar la solución en la dotación del subsidio temporal y el desarrollo de obras.
- 3) Por lo tanto, es importante fortalecer los aspectos que necesitan ajustes; por ejemplo, aprobación de cambios en la ficha de Fodesaf de acuerdo con las debilidades encontradas en la evaluación, aprobación de rediseño y la propuesta cuasi experimental, darle seguimiento a la propuesta de la OIT para integración de un Sistema Público de Empleo y la ventanilla única de empleo.
- 4) Enfocar el accionar del MTSS en materia de empleo, a partir de estudios a nivel país para la toma de decisiones, desde la creación de estrategias articuladas, ya se han ido dando pasos en línea con la Estrategia Puente al Desarrollo. Sin embargo, falta un modelo de gestión de parte del Estado en materia de empleo y se sugiere darles seguimiento a las recomendaciones de la OCDE se aumentar el presupuesto del Ministerio para asegurarse de que pueda asumir un rol de liderazgo en el diseño y la implementación de programas y políticas de mercado laboral.
- 5) Para ello, será necesario crear convenios con las Universidades, INEC, entre otras, para la realización de Estudios de Prospección Laboral, que permitan dirigir claramente la oferta y la demanda a nivel país.



- 6) Estudiar la viabilidad de implementar una Política Nacional de Empleo, en coordinación con el Sector Social, que establezca claramente las articulaciones entre los diferentes sectores, con estrategias, que apunten a la generación de fuentes de empleo desde los criterios de territorialidad, y con planes de acción centrados en la gestión por resultados.
- 7) Ajustar el número de subsidios a otorgar, de manera que con el personal actual puedan implementarse procesos de seguimiento de la población beneficiaria, con apoyos adaptado a sus necesidades, lo cual permitiría establecer resultados y efectos más claros del Programa, detectar casos en los cuales se requiere de otras intervenciones, además de hacer referencias claras a otros programas según corresponda.
- 8) Implementar la propuesta de re diseño y de la evaluación cuasi experimental de forma tal se pueda asegurar la sostenibilidad el Programa, de forma que pueda tener una mayor injerencia en la problemática del desempleo y poder así medir los efectos directos de la intervención.
- 9) Participar en los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional que son espacios que tienen como fin la coordinación técnica y política interinstitucional. Son un espacio ideal para la coordinación y la definición de los lineamientos para la realización de diagnósticos de la situación de empleo, que permitan definir la oferta de PRONAE a nivel de los cantones y la articulación de la oferta en materia de empleo.
- 10) Que las instituciones se comprometan con la realización de un plan de acción en materia de empleo y se pueda superar la lógica de los modelos de actuación desde las lógicas Institucionales del trabajo en islas a una lógica de modelo de atención articulado.
- 11) Específicamente, en el caso de DESAF, ampliar el requisito para posibles personas beneficiarias del Programa a FIS 3 y 4.
- 12) Como una forma de mejorar la capacidad de accionar del Programa, resulta necesaria la articulación de acciones en materia de acceso a la población al sistema bancario nacional, flexibilizar la obtención de la póliza del INS y coordinar apoyos como acceso al sistema educativo formal a población que así lo requiera o a temas de cuidado.
- 13) Introducir mecanismos de evaluación y monitoreo de carácter permanente que permitan determinar la efectividad del programa de acuerdo con la realidad del mercado laboral. Algunas de las acciones en ese sentido son las siguientes: mejorar el sistema de información para incluir datos más significativos al Programa, en donde se incluyan variables como ingresos, situación económica, cursos aprobados, modalidades en las que la persona ha participado, número de teléfono, tipo de aseguramiento, entre otras, además de integrar los indicadores para la evaluación cuasi experimental.
- 14) Reforzar las capacidades y las competencias del personal de la Dirección Nacional de Empleo, por medio de espacios de integración y comunicación sobre el quehacer



de la Dirección, sus diferentes programas, la problemática de empleo a nivel país, capacitaciones sobre técnicas acerca de divulgación de las acciones, realización de diagnósticos sobre la situación de empleo, estrategias de territorialidad y sensibilización sobre género, discapacidad, poblaciones en vulnerabilidad.

- 15) Implementar una estrategia de comunicación clara en las comunidades de forma tal que se logre integrar y articular una oferta clara de los programas del MTSS y las diferentes formas de tener acceso. Incrementar convenios con empresas para el establecimiento de alianzas público-privadas y establecer perfiles de importancia de acuerdo con las características de la población para que la formación sea afín; así mismo, se tienen que mejorar los convenios con las municipalidades y otras instituciones clave.
- 16) Fortalecer la modalidad de Capacitación como la vía para lograr la inserción en el mercado laboral mediante la adquisición de competencias y habilidades ocupacionales, en la población beneficiaria.
- 17) Mantener las modalidades de Obra Comunal dirigiendo sus acciones no solamente a infraestructura sino también a obras de carácter social, que pueden presentar oportunidades de empleabilidad en poblaciones de bajos niveles de escolaridad y a mujeres que han estado dedicadas al trabajo doméstico, en ese sentido labores como el cuidado de personas adultas mayores, niños y niñas, arreglo de jardines, entre otras presentan oportunidades de inserción laboral para estas poblaciones.
- 18) Establecer proceso de seguimiento de las acciones a partir de indicadores de proceso y de resultados, establecidos a partir del levantamiento de estudios de línea base en las regiones a intervenir.
- 19) Realizar una actualización de la ficha de Fodesaf con el fin de ajustarla al Decreto Ejecutivo N.º 29044-TSS-COMEX, de creación del Programa Nacional de Empleo, considerando el fomento del empleo como eje principal; por ejemplo, al ajustar objetivos a la realidad de empleo y desempleo a nivel nacional y abriendo la modalidad de obra comunal a social y no solamente infraestructura, que se incorpore la forma de superación de brechas de la población joven con bajos niveles de escolaridad, mujeres en condición de jefatura de hogar y población con discapacidad, así como estrategias diferenciadas que serían claves para el éxito del Programa, estructurar de mejor manera la estructura organizativa y de operación, entre otras.
- 20) Establecer perfiles de entrada y salida de cada una de las modalidades propuestas en el rediseño, de forma que realmente se adapte el perfil de la población beneficiaria a la oferta de servicios y productos del Programa y definir mecanismos e instrumentos para hacer referencias internas de las personas beneficiarias para otras modalidades u otros programas del MTSS.
- 21) Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria de las poblaciones en territorio indígena, se amplía la oferta de servicios y se facilita el ingreso a las Modalidades de Capacitación e Ideas Productivas.



- 22) Combatir la discriminación y contribuir a cambiar los estereotipos de género, apuntando hacia la disminución de las brechas desempleo en la población femenina, por medio de coordinaciones interinstitucionales, con el IMAS para la red de cuidado, con el INAMU para capacitaciones en sensibilidad de género a las comunidades, incorporación de acciones afirmativas en la Ficha del Programa y que se parte de un análisis de condición y posición de las mujeres. Ello viene a coadyuvar en el cumplimiento y el acatamiento de la directriz DMT-024-2016.
- 23) Establecer a partir de los manuales de procesos y procedimientos del MTSS, y de la propuesta de rediseño, los procesos, procedimientos, las normas y los lineamientos requeridos para la ejecución efectiva y eficaz del PRONAE, de forma tal que se pueda estandarizar una forma única de trabajo y de la respuesta del Programa en las comunidades.
- 24) La generación de datos es importante para la toma de decisiones y, en ese sentido, el Observatorio Laboral de Empleo se convierte en un referente único en el país en esa materia, por lo que se considera importante su fortalecimiento en la medida que alimente con datos a la DNE y la DGE y al proporcionar de forma periódica información al PRONAE sobre las dinámicas del mercado laboral de manera que sirva para el direccionamiento de las acciones.
- 25) Los diferentes actores consultados en la evaluación coinciden en la necesidad de contar con una Política Nacional de Empleo, ante dicha carencia país se propone que Mideplan pueda generar mesas de diálogo con la participación de distintos actores acerca de la rectoría en materia de empleo y las funciones, de manera que se pueda avanzar en la vinculación institucional y en la política de empleo.

XIV. *Evaluación de resultados de la estrategia nacional Puente al Desarrollo en Costa Rica (2018)*

- 1) En paralelo con la primera conclusión de esta evaluación, se recomienda que se siga trabajando con Puente al Desarrollo, ya que los resultados encontrados son claramente positivos. Si además se fortalecen los aspectos que se ha identificado que necesitan ajustes, los resultados a futuro podrían ser incluso mejores que en el periodo actual, especialmente si, tal y como está previsto, se trabaja el enlace con la dimensión laboral y se fortalece la sostenibilidad potencial de los resultados obtenidos. ...
- 2) Se recomienda redefinir algunos aspectos del acompañamiento a las familias, que recae plenamente sobre las personas cogestoras sociales. En el mismo sentido, se recomienda también fortalecer la posición de las PCGS, que siendo uno de los puntos clave de la Estrategia, es también uno de los que en el momento actual muestra más signos de fragilidad. Ello contribuirá a garantizar que se conserva a las PCGS que han venido trabajando en la Estrategia, y especialmente a aquellas que han tenido un desempeño excelente. Para ello, sería necesario tener en cuenta aspectos como los que se mencionan a continuación. ...



- 3) Ajustar la oferta de servicios a la luz de los resultados obtenidos. Ello supondría trabajar en diferentes direcciones: establecer los procesos de empoderamiento como punto de partida para empezar la secuencia; ampliar la oferta de capacitaciones, por ejemplo estableciendo itinerarios modulares que permitan a los y las participantes no tener que comprometerse durante 10 meses a tiempo completo, como sucede en algunos procesos, sino concentrar el compromiso en periodos de dos meses, por ejemplo. En función de la especialidad, además, se podría valorar la posibilidad de que a los módulos más básicos pudiera accederse con 6º grado, aunque a partir de un punto de la capacitación se exigiese el 9º aprobado. ...
- 4) En relación con la dimensión de dinámica familiar, se han recogido declaraciones en el sentido de que la Estrategia Puente se centra fundamentalmente sobre la jefatura de familia y que, en realidad, la participación de la familia queda un tanto desdibujada. Reconociendo las dificultades de poder trabajar con la familia en su conjunto, simplemente por una cuestión de horarios, por ejemplo, sí que parece recomendable tratar de establecer algunos momentos de intercambio con el conjunto de la familia, tanto durante la fase de la definición del Plan Familiar, como posteriormente, en algunos momentos del seguimiento. De este modo el compromiso no se centra en exclusiva en la jefatura del hogar, sino que otros miembros del grupo familiar pueden asumir también su parte alícuota. ...
- 5) Se recomienda seguir ampliando Puente, en un sentido múltiple: a nivel de la incorporación de nuevas articulaciones que permitan una oferta más integrada y a nivel país porque, una vez demostrado que la Estrategia funciona, no tiene demasiado sentido que las familias en pobreza extrema de los distritos que no son prioritarios en la actualidad no puedan optar a beneficiarse del mismo modo. En realidad lo que se plantea es que el modelo de Puente se pueda ir expandiendo poco a poco a otras zonas, y que este sea el estándar de atención. Obviamente, si hay una menor proporción de familias en pobreza extrema en otros lugares, el número de familias beneficiarias puede ser menor, pero no tiene sentido que se encuentren excluidas. ...
- 6) Pensar en fórmulas que, sin recargar en exceso el coste de Puente, permitan una atención más prolongada, especialmente en aquellos casos en los que la situación de partida es peor. Una fórmula podría ser la definición de “perfiles Puente” que, de manera muy sencilla establezcan diferentes niveles de apoyo⁶⁹. Por ejemplo, se vio que uno de los factores que incrementa las posibilidades de que a la finalización de la participación una familia haya mejorado su situación según línea de pobreza es que la jefatura de familia cuente con un empleo permanente al comienzo de la participación. En estos casos, por ejemplo, se podrían analizar plazos más cortos de atención, o más limitados, mientras que en familias con muchas más necesidades no cubiertas el plazo de atención podría prorrogarse. Y esto tampoco significa que el apoyo económico tuviese que extenderse más allá de los dos años,



pero al menos podría mantenerse los apoyos en salud, educación y cuidado, por ejemplo, así como el acceso a capacitación. ...

- 7) Reforzar Puente al Desarrollo. Si no se incrementan los recursos, si se sigue trabajando como hasta ahora, pueden generarse problemas en el medio plazo, como ya se ha dicho previamente. Es el momento de valorar la posibilidad de incrementar el coste de Puente, de manera que puedan resolverse los puntos de mejora que se han ido mencionando a lo largo de esta evaluación. Si ese incremento presupuestario no resultase posible, quizá habría que plantearse objetivos más realistas en cuanto al número de familias que pueden atenderse de manera simultánea, de manera que con los mismos recursos se trabaje en las condiciones que se habían definido inicialmente. La Estrategia Puente al Desarrollo ha tenido buenos resultados y ha trabajado bien, pero es necesario identificar durante cuánto tiempo puede hacerlo si la asignación de recursos es la misma que existe en la actualidad.
- 8) Para fortalecer la sostenibilidad político-institucional de la Estrategia seguramente la mejor recomendación es dar a conocer lo que se ha hecho en Puente y los resultados que se han obtenido. De cara a las elecciones presidenciales que tendrán lugar el próximo mes de febrero, podría ser útil organizar alguna reunión con los candidatos presidenciales o, si eso no es posible dado lo estrecho de los márgenes temporales, con alguien de sus equipos, con el fin de que conozcan la experiencia Puente y las ventajas asociadas a mantener este modelo de intervención. Como se ha dicho, Puente puede seguir creciendo y, en ese sentido, un nuevo partido en el gobierno podría también ponerle su sello mediante la incorporación de alguna nueva articulación. ...
- 9) Una recomendación operativa. Para confirmar los resultados de la evaluación que ahora finaliza, sería conveniente programar una nueva evaluación de impacto para su realización en el momento en el que estén egresando las familias que ahora ingresan. Así, podría contarse con la línea de base real de todas las familias que participen, y no solo de una muestra como ha ocurrido en el caso actual. ...

XV. Evaluación de diseño, procesos y resultados del Proyecto Metrón del Laboratorio Costarricense de Metrología (MEIC, 2019)

- 1) Desarrollar la planificación del Proyecto Metrón desde una perspectiva integral basada en el modelo de gestión de resultados para el desarrollo, de cara a fomentar el uso adecuado de la metrología como una condición indispensable para obtener procesos, productos y resultados de calidad. ...
- 2) Fortalecer la estructura organizativa institucional del Lacomet y del Proyecto Metrón con el fin de asegurar su permanencia y sostenibilidad. ...
- 3) Reforzar el procedimiento de implementación del Proyecto Metrón, de cara a mejorar la optimización de los recursos metrológicos de las empresas.



- 4) Robustecer la herramienta GOLF 2.0 para que contribuya al levantamiento de información de línea base, y a futuro poder evidenciar posibles cambios generados en las empresas a partir de la participación en Metrón. ...

XVI. *Evaluación del Programa Integral de Abastecimiento de Agua para Guanacaste (Pacífico Norte) (PIAAG, 2019)*

- 1) Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación externa que involucre los diversos públicos meta en Pacífico Norte (comunidades beneficiarias, sociedad civil organizada, otros actores: Municipalidades).
- 2) Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de coordinación del PIAAG que articule las instituciones públicas participantes (central y regional), las organizaciones civiles representativas y los liderazgos de las comunidades beneficiarias del Pacífico Norte.
- 3) Para la CAN-ST se recomienda el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación interna del PIAAG que sea explícita, continua y operativa según niveles e instituciones/organizaciones participantes en el conjunto del Programa.
- 4) Para la ST e IPES se recomienda el fortalecimiento regional del PIAAG a través de mayor personal en la zona y desarrollo de equipos mixtos de trabajo de existir una segunda Etapa del Programa que atiendan procesos de gestión en las diversas etapas de los proyectos del Programa.
- 5) Se recomienda a la ST y al AyA sistematice la modalidad implementada de gestión del proceso de coordinación / comunicación y la estrategia de participación de actores en las fases de los proyectos locales a cargo de AyA. Además, que estas formulen y divulguen un modelo de gestión social para la viabilidad social y política de proyectos que sirva para la capacitación del personal de IPES del PIAAG.
- 6) Aplicar la formulación de indicadores técnicos propios de la naturaleza del Programa y otros alineados al PND-MIDEPLAN y CGR, así como indicadores del desempeño, a fin de garantizar un mayor rigor metodológico a la tarea de supervisión de los proyectos del Programa y para la gestión del proceso de coordinación y comunicación.
- 7) Se recomienda a ST mejorar el rol de interlocución y de representación civil de COREDES mediante la elevación de la participación de OSC y otros actores en COREDES. Orientar la instancia a roles proactivos de auditoría social o control ciudadano del avance de los proyectos y del PIAAG mediante acciones semestrales de rendición de cuentas del Programa.
- 8) Se recomienda a CAN (y unidades de gestión social de IPES) mejorar la gobernanza del PIAAG mediante una precisión de la metodología y tipo de participación esperado de OSC (ASADAS, ADIS, Municipalidades, Cámaras Empresariales y otros actores) en las fases de ejecución, supervisión y rendición de cuentas.



Etapa III – 2019-2022

1. *Evaluación de la estrategia nacional: abordaje integral de las Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Obesidad (ECNT Y O) 2013-2021 (ECNTYO, 2019)*
 - 1) Formalizar, a través de un decreto reglamentario, la constitución de la Comisión Nacional con la definición de roles y responsabilidades, mecanismos de coordinación y de seguimiento, y asignación presupuestaria para que haya mejores incentivos de participación por parte de sus miembros.
 - 2) Constituir una Secretaría Técnica, u otra instancia institucional, que se encargue del seguimiento de las actas de reunión, control de gestión de metas y elaboración de reportes semestrales y anuales, con recursos financieros y humanos acorde a las funciones a desarrollar.
 - 3) Presentar a los actores claves de la Estrategia Nacional, un reporte de la Situación Actual de las 9 metas (indicadores).
 - 4) Socializar los resultados de la evaluación de la Estrategia Nacional de ECNT y O en escenarios internacionales para gestionar oportunidades de cooperación.
 - 5) Evaluar la operación de la Comisión Nacional en el periodo 2021 para incorporar los lineamientos sobre su institucionalidad en la nueva Estrategia Nacional.
 - 6) Revisión del modelo desde el punto de vista de cada enfermedad crónica, con el análisis de factores protectores y factores de riesgos de tal forma que se prioricen las acciones según el perfil epidemiológico actualizado y acordado por todos los actores (CCSS y MS). Considerar un enfoque priorizado por grupo de edad, grupos según por nivel de ingresos y localización geográfica.
 - 7) Utilizar una de las metodologías sugeridas en la Guía de la Teoría de Intervención (Mideplan 2017), como por ejemplo la metodología del Marco Lógico, para definir un Modelo de Intervención explícito en la Estrategia Nacional, que permita definir desde la planeación, como se espera transformar insumos, actividades, productos en un cambio de las condiciones de los grupos metas a través del logro de los efectos inmediatos, efectos finales e impactos, bajo un esquema de supuestos que deberían cumplirse para que las condiciones externas favorezcan el “cambio” esperado de la intervención.
 - 8) Realizar mesas de trabajo con sesiones de planificación estratégica por etapas, involucrando técnicos del Ministerio de Hacienda relacionados con el sector, en discusión con los funcionarios temáticos del área (salud, educación, agricultura, etc.), funcionarios encargados de las áreas financieras y presupuestales, y dirigidos por los funcionarios que tengan a su cargo la planificación en la entidad planificadores.
 - 9) Elaborar un MMD para las 9 metas.
 - 10) Elaborar un anexo explícito de la Estrategia Nacional para el MMD, siguiendo estándares internacionales. El MMD debe ser la conclusión de las mesas de trabajo de la Recomendación 8.



- 11) Identificar los recursos actuales en los Planes Operativos de Inversión 2020 que se pueden vincular a las acciones estratégicas de la Estrategia Nacional para tener un presupuesto indicativo.
- 12) Preparar un Presupuesto de Mediano Plazo Indicativo en la Estrategia Nacional. Incluir el resumen indicativo del presupuesto en el documento de la Estrategia Nacional y tener un documento detallado como anexo para utilizarlo en el seguimiento que hará la Comisión Nacional y su secretaria técnica.
- 13) Limitar el número de prioridades (lineamientos y acciones) a lo que los equipos técnicos y expertos sectoriales determinen cómo realistas, según el nivel de capacidades individuales, institucionales y del entorno político. Para hacer esto se recomienda aplicar metodologías estandarizadas de determinación de prioridades a través de técnicas de votación nominal o acompañadas de sesiones de planificación estratégica (preferiblemente orientadas por expertos en esta materia).
- 14) Revisar la sección “Estructura Funcional del Sistema” en el documento de la Estrategia Nacional para determinar la operación que permita producir la Recomendación 9 y Recomendación 11.
- 15) Dotar al órgano rector de una herramienta informática para el seguimiento de indicadores y metas.
- 16) Elaborar un Plan de Identificación y Gestión de Riesgos que permita definir los factores que atentan a la ejecución de la Estrategia Nacional y cómo proceder para su mitigación o atención durante el seguimiento.
- 17) Diseñar un Plan de Comunicación y Difusión de Resultados, para identificar todos los actores relevantes (internos y externos al sector público) que necesitan ser informados respecto al progreso de la Estrategia Nacional, así como el tipo de información que se va a suministrar a cada uno de ellos.
- 18) Elaborar un plan de Monitoreo y Evaluación más detallado, que incluya la Matriz de Medición del Desempeño definida y articulada y que se formalice una herramienta (sistematizada o en tablas) que organice y procese los indicadores que deben ser seguidos, la fuente de donde se deben obtener, metodología de cálculo, etc., así como los roles y responsabilidades de aquellos llamados a levantar, seguir, analizar, reportar y comunicar dichos indicadores.
- 19) Formalizar que toda la información pertinente a la medición del desempeño de indicadores de la Estrategia Nacional sea a través de la herramienta tecnológica definida para este fin.
- 20) Revisar la sección “Estructura Funcional del Sistema” en el documento de la Estrategia Nacional para determinar la operación que permita producir la Recomendación 9 y Recomendación 11.
- 21) Dotar al órgano rector de una herramienta informática para el seguimiento de indicadores y metas.
- 22) Elaborar un Plan de Identificación y Gestión de Riesgos que permita definir los factores que ponen en riesgo la ejecución de la Estrategia Nacional y cómo proceder para su mitigación o atención durante el seguimiento.



- 23) Crear mecanismos de comunicación y retroalimentación (como sesiones de rendición de cuentas) con un sistema de incentivo claro de reglas de funcionamiento de un sistema que valora el desempeño. En este caso específico, el esfuerzo se debe concentrar en determinar cómo son los espacios de rendición de cuentas, y que sucede dentro de este esquema cuando se cumplen metas o cuando no se cumplen. Los planes transversales, con visión de metas colectivas, necesita canales de comunicación constante, con reglas claras de operación, a nivel de las distintas instituciones y sectores.
- 24) Hacer un inventario de las alianzas estratégicas que tiene el ente rector y las instituciones claves para la Estrategia Nacional con OSC, Academia, ONGs, sector privado, etc.
- 25) Formalizar la participación de las entidades pertenecientes a otros sectores diferentes a salud, y la OSC y sector privado con mecanismos de participación en la etapa de diseño y en la etapa de implementación, aunado al Modelo de Gobernanza.

II. Evaluación de diseño, procesos y resultados. Plan Nacional de Desarrollo Forestal (PNDF, 2020)

- 1) Fortalecer el diseño del futuro plan con metodologías participativas, insumos previos y delimitaciones conceptuales y del alcance precisas.
- 2) Asegurar el apoyo político a lo largo de la implementación del Plan, así como la alineación normativa y de planificación institucional.
- 3) Fortalecer la coordinación interinstitucional e intersectorial para potenciar el logro de las metas.
- 4) Promover alianzas estratégicas entre el sector público-privado, con la academia, con los gobiernos locales y con las comunidades.
- 5) Asegurar la implementación de un mecanismo de seguimiento y evaluación que permita revisar avances del futuro Plan y tomar decisiones con base en evidencias.
- 6) Promover la competitividad del sector forestal y su posicionamiento a nivel social como soporte de la economía del país.

III. Evaluación integral. Vacuna contra el virus del papiloma humano (VPH, 2020)

- 1) Fortalecer el diseño del futuro plan con metodologías participativas, insumos previos y delimitaciones conceptuales.
- 2) Analizar:
 - a. La eficacia de la vacuna en mujeres vacunadas en edades reproductivas en la incidencia de lesiones precancerosas.
 - b. La eficacia de una dosis de la vacuna en la incidencia de lesiones precancerosas en la población femenina.
 - c. El efecto a largo plazo de la eficacia de la vacuna tetravalente en otras variables como la incidencia de cáncer de cérvix.



- d. La eficacia de la vacuna en la población masculina en la reducción de lesiones cancerosas en pene, ano, cabeza y cuello o bien en la prevención de verrugas genitales.
- 3) Que la CCSS y el MS realicen la evaluación de impacto de la vacuna contra el VPH, tomando en cuenta la propuesta de diseño planteada. Para tal fin, se recomienda elaborar acuerdos interinstitucionales sobre la disponibilidad y el uso de datos de los distintos sistemas de información relacionados con la vacuna y sus resultados; realizar levantamiento de datos oportunos; asegurar la migración de datos del SISVAC a SIVA (al menos los datos registrados en el 2019 sobre la población beneficiaria (de 10 o más años); ajustar el diseño si así se requiere con base en los cambios que haya presenciado la intervención.
- 4) Mantener y potenciar la coordinación inter-institucional entre el MS y la CCSS y otras instituciones del sistema de salud nacional.
- 5) Continuar la difusión de información sobre la vacuna contra el VPH.
- 6) Realizar un estudio de costo efectividad que analice a ampliación de la oferta de la vacuna a otras cohortes de niñas, contemplar para ello los resultados del proyecto ESCUDDO.
- 7) Asegurar que el 100% de los ATAP que vacunen, reciban previamente la capacitación sobre la vacuna contra el VPH y reforzar la capacitación sobre la cadena de frío.
- 8) Que el MS disponga de partidas presupuestarias para la adquisición de la vacuna.
- 9) Aplicación de la vacuna en periodo escolar, garantizar inventario de la 1º dosis de la vacuna y reforzar la cadena de frío de esta.

IV. Evaluación de diseño de la Estrategia Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil (MEP, 2020)

- 1) Posicionar la Estrategia como propuesta de fortalecimiento de la gestión y planificación institucional responsable de articular los diferentes niveles de responsabilidad del MEP, así como las instancias inter y multisectoriales, para la atención de la exclusión educativa a nivel nacional.
- 2) Dar a conocer la Estrategia como una propuesta institucional permanente, encargada de articular las acciones institucionales en los diferentes niveles de responsabilidad del MEP (político, asesor, director y ejecutor), dirigidas a reducir la exclusión educativa y que pretende dar sostenibilidad a los resultados obtenidos. En este sentido, dar a conocer los resultados de la Estrategia en cuanto el fortalecimiento de la gestión institucional y la disminución de la exclusión educativa.
- 3) Fortalecer a la UPRE como instancia ejecutora de la Estrategia, mediante la asignación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos requeridos para implementar una estrategia de intervención pública que atienda las necesidades de los 161 CE priorizados (dispersos en toda la extensión territorial) y por tanto, pueda contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional, que permita el abordaje de la problemática de exclusión educativa.



- 4) Establecer la estructura administrativa de la Estrategia, considerando tanto el apoyo técnico como administrativo, de forma que se definan claramente las labores y las responsabilidades de cada persona funcionaria, las plazas profesionales y que sean congruentes con el manual de puestos y funciones. Asimismo, es importante diferenciar las acciones de la Estrategia frente a otras responsabilidades asignadas a la UPRE.
- 5) Rediseñar la Estrategia dirigida al fortalecimiento de la gestión y planificación institucional para impactar en la exclusión educativa. La problemática de la exclusión educativa permea diferentes direcciones del MEP.
- 6) Reformular el objetivo general hacia el fortalecimiento de la gestión intra-interinstitucional (coordinación, articulación, planificación y evaluación) y multisectorial, dirigido a la disminución de la exclusión educativa en la oferta de III ciclo y educación diversificada de las modalidades tradicionales. Debe existir congruencia entre el objetivo general de la intervención y los objetivos específicos, la exclusión educativa se entiende como resultado de impacto, en el cual confluyen diferentes esfuerzos del ámbito institucional.
- 7) Elaborar un diagnóstico que permita definir los alcances de la problemática directamente vinculada con la Estrategia, sobre los factores de la gestión y la planificación institucional del MEP que inciden en la atención de la exclusión educativa desde las DRE y CE. Al ser escasa la información sobre este tema, se recomienda que se definan los aspectos que generen retrasos en la atención de esta problemática, así como aquellos que se presentan como oportunidades que promueven una gestión oportuna para la atención de la exclusión. La Estrategia debe establecer claramente la problemática que se desea resolver y hacer ajustes a los procedimientos establecidos.
- 8) Especificar que la población meta son los EPP de las DRE y CE, con los cuales la Estrategia trabaja directamente y es en estos EPP que recaen los efectos inmediatos. A la vez, son ellos quienes deben interiorizar la metodología para convertirse en agentes multiplicadores y den sostenibilidad a los resultados.
- 9) Definir los resultados o efectos inmediatos de la Estrategia como cambios esperados en los EPP. Por ende, los indicadores de resultados deben permitir la medición de estos cambios. Se debe incluir indicadores cuya unidad de medida sean los EPP (por ejemplo, el número de EPP que se apropian de la metodología y el número de EPP que hacen uso de los instrumentos de planificación institucional e incluyen acciones o estrategias dirigidas a reducir la exclusión educativa, entre otros).
- 10) Establecer mecanismos que permitan formalizar los procedimientos de la Estrategia para la trazabilidad de las acciones que se realizan, tanto en el ámbito institucional como con las instancias inter y multisectoriales, dirigidas a reducir la exclusión educativa (por ejemplo, la trazabilidad de la articulación o del acompañamiento técnico). Estos mecanismos pueden ser acuerdos, planes de trabajo, minutas y correos electrónicos remitidos, entre otros. Cada procedimiento debe contener las



evidencias de las acciones realizadas y los acuerdos alcanzados. Asimismo, deben estar vinculados con los productos y efectos establecidos en el rediseño de la Estrategia.

- 11) Si bien existe un interés expreso y claro en todos los niveles políticos y de dirección del MEP para atender la exclusión educativa, se recomienda la implementación de una instancia de coordinación institucional en el más alto nivel que permita formalizar las directrices y decisiones prioritarias de la administración, dirigidas a atender los CE priorizados por la Estrategia. Según el Decreto Ejecutivo-MEP 41007, artículo d, esta instancia debería ser el Comité Técnico Ministerial, que tiene que estar codirigido con la UPRE para trabajar de manera coordinada.
- 12) Establecer un sistema de monitoreo y evaluación que incluya el registro de indicadores y permita dar seguimiento al cumplimiento de los resultados para una evaluación futura de procesos o resultados de la Estrategia.
- 13) Definir indicadores con enfoque de resultados. Si bien es cierto desde la UPRE se da seguimiento a los diferentes indicadores de exclusión educativa por CE, modalidad o tipo, sexo, porcentaje de aprobados y otros, no cuenta con el registro de los cambios en la población meta, que son los EPP de las DRE y los CE (por ejemplo, cuántos de estos EPP corresponden al nivel central, regional o al nivel de CE, cuántos utilizan las herramientas propuestas por la Estrategia (como las plantillas de Alertas Tempranas), cuántos de estos registros sirven para alimentar el PAT o POA respectivo, cuántos proyectos se han cogestionado con el personal de la UPRE, cuántos han elaborado un proceso diagnóstico con acompañamiento de la UPRE y cuántos han incorporado acciones dirigidas a la exclusión educativa en el PAT respectivo, entre otros). El registro de estos datos ayuda a dar seguimiento a los productos y los efectos esperados.
- 14) La definición de indicadores con enfoque de resultados implica la elaboración de fichas para cada uno de ellos, cuya primera medición constituirá la línea base y a partir de esta, el personal ejecutor de la Estrategia deberá establecer las metas por alcanzar, año con año. Asimismo, se recomienda realizar el levantamiento de procesos y procedimientos, y que se mantengan actualizadas las matrices de seguimiento, en las cuales deberán de definirse las personas responsables, los insumos y recursos requeridos, así como los plazos, entre otros.
- 15) Para el sistema de monitoreo y evaluación, la Estrategia deberá contar con personal específico para formular, registrar y sistematizar la información y los indicadores que deberán formularse para dar seguimiento a los productos y efectos de la propuesta. Igualmente, deberá estimarse los recursos requeridos para la formulación de este sistema y valorar la posibilidad de apoyos, tanto internos como externos para su construcción.
- 16) Formular una estrategia de divulgación tanto a lo interno del MEP como a lo externo, de tal manera que se logre dar a conocer la importancia de atender la problemática de la exclusión educativa.



- 17) Formular una estrategia de divulgación para sensibilizar y dar a conocer entre las personas funcionarias del MEP las experiencias de buenas prácticas para mitigar el problema de exclusión educativa. La presentación de las buenas prácticas puede generar espacios de reflexión institucional sobre las causas y la forma de atender la exclusión educativa y así convertirlas en experiencias exitosas que pudieran ser implementadas en el ámbito institucional. A su vez, en este mismo espacio, dar a conocer a la Estrategia, como propuesta institucional dirigida a fortalecer la gestión institucional para disminuir la exclusión educativa.
- 18) Formular una estrategia de divulgación de la problemática de la exclusión escolar dirigida a la comunidad educativa, para la toma de conciencia sobre los efectos negativos en la juventud, la familia y la sociedad cuando una persona adolescente deja de asistir a las aulas.

V. *Evaluación de la Cooperación Internacional No Reembolsable en Biodiversidad y Cambio Climático en Costa Rica 2010-2018 (BIOCC, 2021)*

- 1) Grado de alineación de la CINR recibida. Llevar a cabo una labor de sensibilización a todo el sistema de cooperación sobre la importancia de que los proyectos se encuentren alineados con las políticas nacionales, también las sectoriales. (+)
- 2) Contribución del sistema de gestión a la eficacia de la cooperación. fortalecer y ampliar el conocimiento del modelo prospectivo de definición de necesidades, de manera que cuando surjan oportunidades sobrevenidas, las dependencias que puedan promover un proyecto tengan claridad respecto de las necesidades específicas existentes en relación con la temática sobre la que verse la oportunidad. (+)
- 3) Fomento de alianzas incluyentes para el desarrollo. reforzar la presencia de la sociedad civil y el sector privado en el diseño y ejecución de los proyectos, ya que contribuye al ajuste a las necesidades y al incremento de la probabilidad de sostenibilidad de los resultados. (+)
- 4) Cumplimiento del principio de transparencia y rendición de cuentas. insistir a los socios cooperantes sobre la importancia de ofrecer información relevante y sobre la necesidad de que ellos también rindan cuentas sobre el trabajo realizado.
- 5) Logro de las metas nacionales. Mejorar las capacidades de gestión de proyectos por parte de las personas que los ejecutan.
- 6) Sostenibilidad de los resultados obtenidos. Fortalecer los factores que contribuyen a la apropiación y sostenibilidad de los proyectos y especialmente establecer mecanismos para garantizar que los aprendizajes que se deriven de ellos queden dentro de las instituciones costarricenses.
- 7) Contribución de la CINR a la incorporación o consolidación de condiciones habilitantes. Profundizar en estas cuestiones, ya que muestran potencial de obtención de aprendizajes.
- 8) Sobre las teorías del cambio. Compartir estas teorías con audiencias más amplias de las instituciones sectoriales, con el fin de que puedan valorar su utilidad potencial



para ellas, incorporando los aspectos que se detectó que no habían sido tenidos en cuenta.

- 9) Recomendaciones adicionales. Mejorar la complementariedad y coherencia externa de los nuevos proyectos y fortalecer la articulación de los actores que actúan en un mismo territorio.

VI. *Evaluación de diseño del Programa DESCUBRE, (Comex, 2021)*

- 1) Reforzar la institucionalización de DESCUBRE dentro de la estructura organizativa de COMEX para asegurar su permanencia y sostenibilidad.
- 2) Crear un Decreto Ejecutivo, directriz institucional o algún otro mecanismo de carácter normativo que permita darle permanencia al programa en el tiempo a nivel institucional, donde se especifique la unidad ejecutora a la que pertenece, el personal con el que cuenta, las funciones que deben realizar a nivel interinstitucional, la disponibilidad de recursos para operativizar el programa.
- 3) Gestionar convenios interinstitucionales con distintas entidades que cooperan con el programa, especialmente aquellas para las cuales se plantea una gran incidencia en el programa. Oficializar este tipo de acuerdos con más de una institución, permitiría establecer compromisos y apoyos a largo plazo que trascienden los gobiernos de turno, los cambios de jerarcas y la buena voluntad de representantes institucionales.
- 4) Afianzar la existencia y la dinámica del Programa mediante su inclusión en alguna política sectorial afín a la temática abordada, donde se plantee la responsabilidad de las diferentes instituciones involucradas en el cumplimiento de metas y objetivos del programa.
- 5) Mejorar el diseño del programa DESCUBRE desde una perspectiva integral basada en el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo
- 6) Delimitación clara y cuantificación (poblacional y geográfica) de la problemática, incluyendo: antecedentes, justificación de la intervención, caracterización de la población afectada (directa e indirecta) y sus necesidades.
- 7) Ajustar y homogeneizar los enunciados de objetivos de la intervención y en función de ello generar la teoría de la intervención, incluyendo su lógica causal (bajo el modelo de Cadena de Resultados).
- 8) Definición de actores involucrados y el rol definido dentro del Programa, así como visibilizar el ligamen con la estructura orgánica a la cual pertenece el programa.
- 9) Se recomienda que esta revisión del diseño del programa se realice de forma participativa, involucrando actores claves e interesados, sus perspectivas y, de esta manera, propiciar el reconocimiento y credibilidad del proceso y sus resultados. De paso, este esfuerzo, vendría a agilizar y facilitar la gestión del programa.
- 10) Construir e implementar un sistema de seguimiento y evaluación que facilite la identificación, análisis y valoración de los avances del Programa
- 11) Diseño del Sistema de Seguimiento
 - a. Construir la matriz de seguimiento



- i. Los componentes, como mínimo obedecen a: objetivos, actividades específicas, indicadores medibles (al menos a nivel de producto, efecto e impacto), líneas base, metas, plazos, medio de verificación y los responsables de brindar datos.
 - ii. Considerar únicamente la información necesaria para medir avances del programa.
 - iii. Definición de posibles momentos clave para realizar la evaluación e indicar el tipo de evaluación que será de utilidad para el programa.
 - b. Diseñar los indicadores y determinar la información para alimentar el sistema.
 - i. Utilizar como referencia la lógica causal del programa.
 - ii. Los indicadores deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalidad acotada).
 - iii. Definir o identificar las líneas base y metas para los indicadores formulados. Esta es la forma de visualizar el avance de los resultados esperados.
 - iv. Diseñar las fichas de cada indicador a medir (Ficha del Indicador en el Anexo 1).
 - v. Identificar los actores responsables del seguimiento a cada uno de los indicadores.
 - c. Operativizar el sistema de seguimiento
 - i. Definir el uso del sistema.
 - ii. Definir la periodicidad para la solicitud a cada institución de información que alimentará el Sistema de Seguimiento (semestralmente por ejemplo).
 - iii. Definir de manera conjunta (entidades ejecutoras y socios de la intervención), quiénes son los enlaces responsables de suministrar la información.
 - iv. Generar un informe de seguimiento con los datos recopilados –según periodicidad establecida-, que dé cuenta del avance del programa.
 - v. Trasladar los informes de seguimiento respectivos a quien corresponda (encargados de unidades ejecutoras, niveles técnicos, líderes de descubrimientos, tomadores de decisión, etc.) para tomar las decisiones pertinentes.
- 12) Gestión del Sistema de Seguimiento:
- a. Definir la persona o personas encargadas de la actualización del Sistema de Seguimiento, la cual centralizará la información que recibe de todas las instituciones para actualizar las bases de datos del programa; además, será encargada de realizar los informes y de definir la estrategia.
 - b. Acordar desde el más alto nivel de gobernanza, el respaldo institucional hacia la Unidad encargada del seguimiento, con el fin de facilitar el acceso a la información y la presentación periódica de los avances del programa.



- c. Realizar espacios semestrales de presentación de avances y rendición de cuentas a todos los diferentes actores involucrados (enlaces técnicos, líderes de descubrimiento, tomadores de decisión y consejo asesor). Estas sesiones podrán utilizarse para la reflexión colectiva sobre obstáculos, retos, y lecciones aprendidas durante el período, que permitan realizar las acciones adecuadas para ajustar y mejorar la gestión del programa.
- 13) Mejorar los mecanismos de comunicación del programa, tanto dentro de la estructura de gobernanza establecida, como hacia lo externo.
 - 14) Dar a conocer más ampliamente el programa, para fortalecer la atracción a la demanda. Esto podría implicar, además de lo que ya se realiza, participar en ferias rurales agropecuarias, lo cual conlleva a un acercamiento mayor con los productores y productoras, establecer o ampliar los mecanismos de difusión de la información a través de los extensionistas agrícolas del MAG a nivel nacional, divulgar por diferentes medios los informes de seguimiento del programa tanto a los niveles políticos, técnicos como a los beneficiarios de este.
 - 15) Los informes generados a partir del Sistema de Seguimiento podrían concretarse en un Boletín semestral, donde se incluya de forma sintética, datos sobre avance del programa y las decisiones actuales o futuras que se realizan desde la Unidad Ejecutora para mejorar la puesta en marcha de este.
 - 16) Retomar los espacios de reunión con contrapartes institucionales y con el Consejo Asesor, aprovechando que los medios virtuales permiten ciertas facilidades de contar con una representación más amplia. Es importante que todos los actores involucrados en el programa puedan conocer los avances de DESCUBRE y que los líderes de descubrimientos se conozcan y puedan intercambiar experiencias e ideas sobre sus proyectos.
 - 17) Continuar la labor con medios de comunicación, especialmente, cuando se dan avances importantes con alguno de los descubrimientos.

Al cierre del presente objetivo, ampliado al 31 de agosto de 2021 con fines de oportunidad de la información, no se dispuso de información relacionada con:

- Evaluación de diseño y proceso del Programa para la Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad (CONAPDIS, 2021).
- Evaluación integral de la Estrategia Sembremos Seguridad (en curso).
- Evaluación del Sistema Costarricense de Información sobre Discapacidad (en curso).
- Evaluación integral del Mercado Mayorista Región Chorotega (en curso).
- Evaluación integral del Sistema Banca para el Desarrollo (en curso).
- Evaluación de la Ruta Nacional 1 Interamericana Norte, sección: Cañas-Barranca (en curso).



8.3. Determinación del uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación

Periodo: 01/06/2021-30/12/2021

Cumplimiento: 100%

Antecedentes institucionales

Primera Metaevaluación de las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica (2016-2017)

En octubre de 2016 se condujo la “Metaevaluación de las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica”, por encargo de Foceval y realizada por Juan Murciano, donde, “toma como objeto un conjunto de once evaluaciones de programas nacionales” a saber:

- 1) DRAT: Evaluación de Impacto del “Distrito de Riego Arenal-Tempisque”, de Servicio Nacional de Áreas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).
- 2) EDU-INCL Evaluación del proyecto “Apoyo a la Gestión pedagógica a Centros educativos de calidad con orientación inclusiva”, del Ministerio de Educación Pública (MEP).
- 3) Germinadora Evaluación del proyecto interinstitucional “Germinadora de Desarrollo Organizacional Empresarial, Asociativo y Comunitario”.
- 4) PND Evaluación del “Diseño Metodológico y Proceso de Elaboración del PND 2011 – 2014”, de MIDEPLAN.
- 5) REDCUDI Evaluación del programa interinstitucional “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)”.
- 6) CEN-CINAI Evaluación del programa “Centros de Educación y Nutrición, y Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)”, del Ministerio de Salud.
- 7) EMPLÉATE Evaluación del programa “Empléate”, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 8) OAPVD Evaluación del “Programa de Atención de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima de Delito”, del Poder Judicial de Costa Rica.
- 9) IMAS Evaluación de efectos generados por los programas sociales que ejecuta el IMAS, 2009
- 10) PRENATAL Evaluación del programa de Atención Prenatal en el Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud
- 11) PyA-Cáncer Evaluación participativa de los servicios de prevención y atención del cáncer en Valle la Estrella, provincia de Limón, (Costa Rica, 2017)

Dicho ejercicio se desarrolla con los siguientes tres objetivos:



“a) Valorar el indicador de FOCEVAL “Las evaluaciones realizadas de forma independiente por las contrapartes del proyecto, dentro del marco de medidas de ECD, cumplen con los criterios de calidad internacionales.”

b) Producir resultados que contribuyan a la mejora de los procesos de evaluación en Costa Rica (de MIDEPLAN y otros actores).

c) Elaborar resultados y recomendaciones que sirvan como insumo para dos talleres en los que se elaborarán lecciones aprendidas sobre cómo mejorar la calidad de las evaluaciones, el proceso evaluativo, el uso de las evaluaciones y la interacción entre estos puntos.”

Para ello, utiliza cinco criterios de evaluación a saber:

- Imparcialidad e independencia;
- Equidad, participación y transparencia;
- Credibilidad y exactitud;
- Calidad del informe y utilidad; y
- Exhaustividad y adecuación de la información.

Las definiciones de cada criterio evaluativo no están incluidas en el informe, sin embargo, se logran identificar una serie de preguntas asociadas a cada uno de estos:

- Imparcialidad e independencia:
 - ¿Se trata de una evaluación externa o interna (miembros del equipo evaluador trabajan en las instituciones evaluadas)?
 - ¿Se eligieron las fuentes de información de forma que permiten capturar una pluralidad de perspectivas en el levantamiento y el análisis de datos, y en la presentación de los resultados?
- Equidad, participación y transparencia:
 - ¿Estaban involucrados activamente los grupos meta y otros grupos interesados en la planificación y la implementación del proceso de evaluación? ¿Qué grupos?
 - ¿Las preguntas de evaluación fueron formuladas de forma clara y adaptadas al contexto del proyecto?
 - ¿Los TdR fueron formulados de forma clara y comprensible?
 - ¿Tuvo lugar un taller de inicio? ¿Qué grupos de interés fueron involucrados?
 - ¿Los informes de evaluación (o solo resúmenes o extractos) son accesibles para el público?
- Credibilidad y exactitud:
 - Metas, objetos y modelo de cambio:
 - ¿Está descrita la meta/el objetivo de la evaluación?



- ¿Se describe con precisión el objeto de la evaluación (p.ej. grupos interesados, dimensión regional, volumen financiero, duración del proyecto, niveles de intervención etc.)?
- ¿Se realizó un análisis de los grupos de interés (stakeholder)?
- ¿Se elaboró o se usa una concluyente teoría de la intervención, cadena de resultados o lógica de impacto? ¿Se formularon hipótesis de impacto concluyentes? ¿Se diferencia entre los diferentes niveles de impacto?
- ¿Se describe de forma exhaustiva el contexto de la evaluación y se relaciona éste con la teoría de intervención del proyecto?
- Diseño y métodos:
 - ¿Se corresponde el diseño de la evaluación con los intereses de esta?
 - ¿Se explican y justifican suficientemente el diseño y los métodos aplicados en la evaluación?
 - ¿Se consideró lo contrafactual? ¿Cómo? (p.ej. ¿se construyeron grupos de comparación con posterioridad?)
 - ¿Se aplicaron diferentes métodos de levantamiento de datos, cubriendo aspectos cuantitativos y cualitativos?
 - ¿Qué métodos de recogida de datos fueron aplicados y a cuántas personas se consultó a través de cada uno (p.ej. número de entrevistas guiadas, o número de personas entrevistadas online)? a) Entrevistas guiadas (número?); b) grupos focales (número?); c) encuestas (semi-) estructuradas (número?) ¿de qué forma (face-to-face, online, teléfono etc.); d) otros?...
- Procedimiento de selección:
 - ¿Se explicita el procedimiento y los criterios de selección en el informe?
 - ¿Qué procedimiento de selección fue aplicado y que tan extensas son las muestras?
- Análisis de datos:
 - ¿Se triangulan datos cuantitativos y cualitativos (métodos mixtos)?
 - ¿Se cuantifican las respuestas siempre y cuando esto sea posible (p.ej. 60% de los entrevistados, o tres de 5 personas entrevistados...)?
 - ¿Se usaron datos del monitoreo del proyecto/programa?
 - ¿Se recurrió a fuentes de datos externos (p.ej. estadísticas) para el análisis?
- Criterios de evaluación:
 - ¿El informe de evaluación expone de manera concluyente y comprensible, si y hasta qué punto el proyecto/programa:

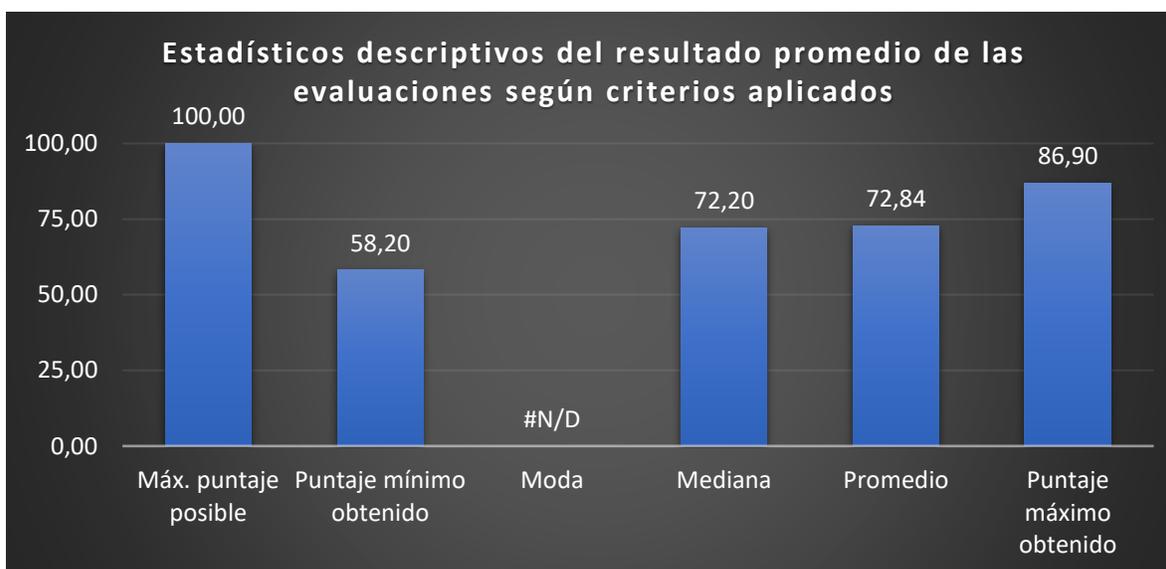


- a) es relevante/pertinente para el país, la región y el grupo meta
- b) logró las metas definidas
- c) es eficiente
- d) causó impactos (outcome e impacto) deseados y no deseados
- e) causó impactos duraderos
- f) cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación y si éste fue usado para la gestión (calidad de la gestión del proyecto)
 - ¿Los cambios observados se reconducen al proyecto/programa de manera concluyente?
- Calidad del informe y utilidad:
 - ¿El informe de evaluación responde de forma adecuada a todas las preguntas listadas en los TdR?
 - ¿Se describen de forma balanceada los puntos fuertes y débiles del programa/proyecto?
 - ¿Se distingue entre declaraciones descriptivas y declaraciones valorativas?
 - ¿Se especifica como las estimaciones y valoraciones provienen de datos primarios y secundarios confiables?
 - ¿Las conclusiones están basadas en los resultados?
 - ¿Se llega de forma lógica y comprensible de las recomendaciones a las conclusiones?
 - ¿Las recomendaciones son relevantes, específicas para los destinatarios y concretas?
 - ¿El informe final contiene un resumen estructurado, bien legible y comprensible?
- Exhaustividad y adecuación de la documentación:
 - ¿Los TdR son accesibles en el anexo en la lengua común de trabajo o en una traducción?
 - ¿Se incluyen en los anexos el cronograma de la fase de campo, incluyendo listados de lugares y organizaciones visitadas y de personas entrevistadas?
 - ¿Se incluye en los anexos la documentación de las guías para grupos focales, entrevistas guiadas y encuestas, así como una lista de la literatura y documentación utilizada?
 - ¿El informe está estructurado de forma adecuada y su lectura se ve facilitada con gráficos, tablas y resúmenes de los capítulos?

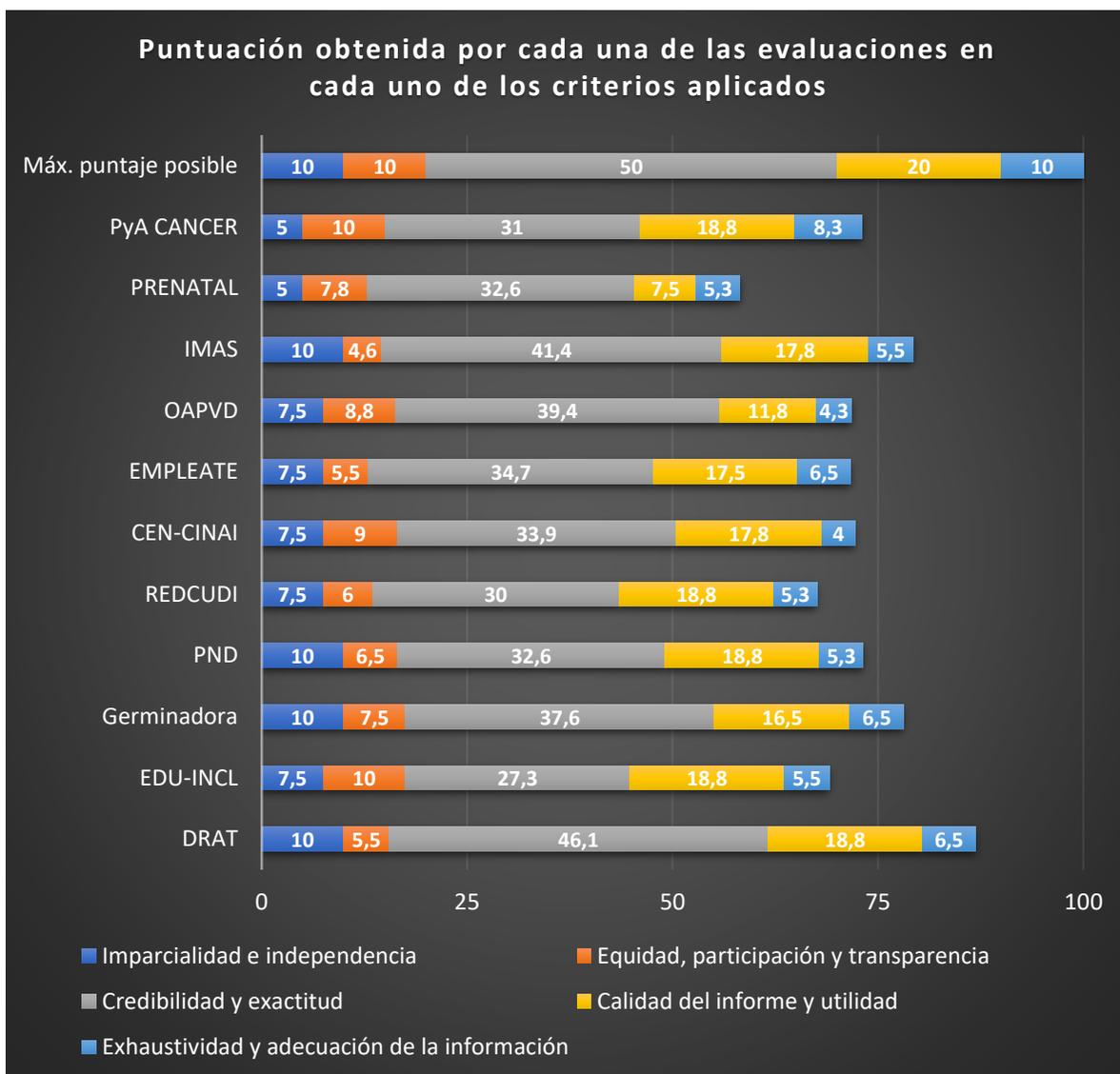
La metaevaluación se diseñó con una evaluación de pesos porcentual y una distribución interna de la escala entre los criterios de tipo métrica de 0 a 100, donde 100 es la puntuación máxima, de tal forma que el evaluador tuviese un parámetro de comparación entre las diferentes evaluaciones. Al revisar los datos, se puede apreciar que el máximo puntaje



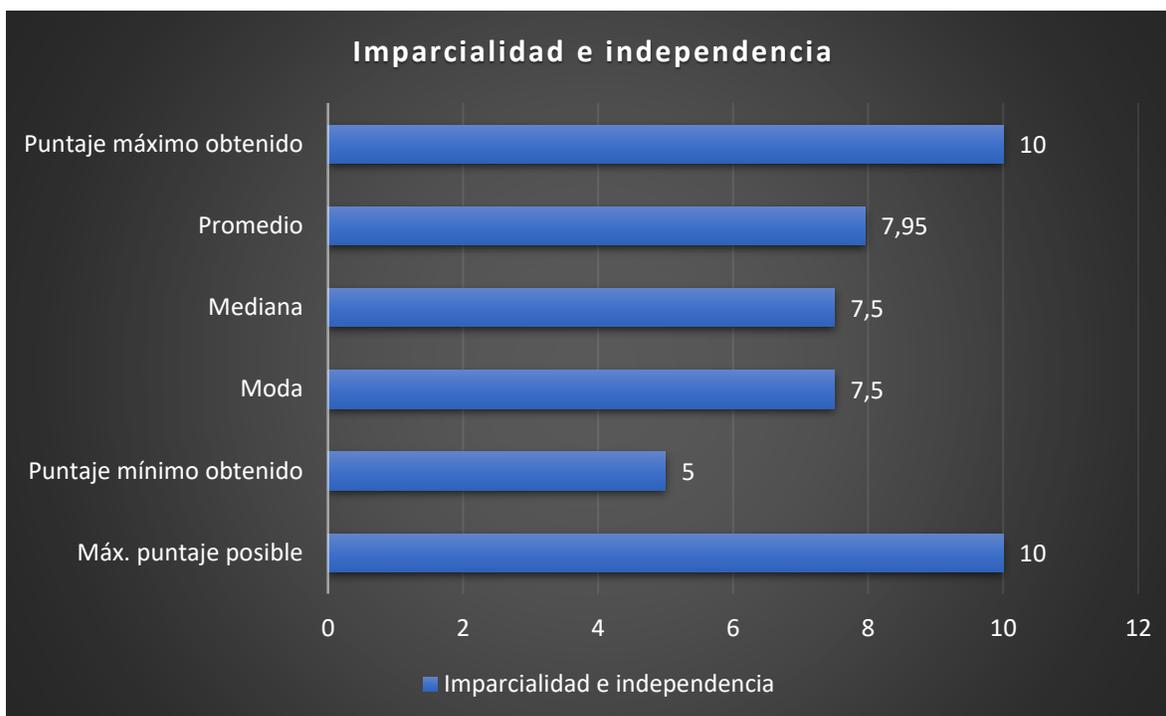
logrado fue de 86.9 versus a un 58.20 como calificación general más baja. En la siguiente figura se aprecian los principales indicadores estadísticos que describen en su conjunto los resultados de la evaluación aplicada a las evaluaciones de la ANE.



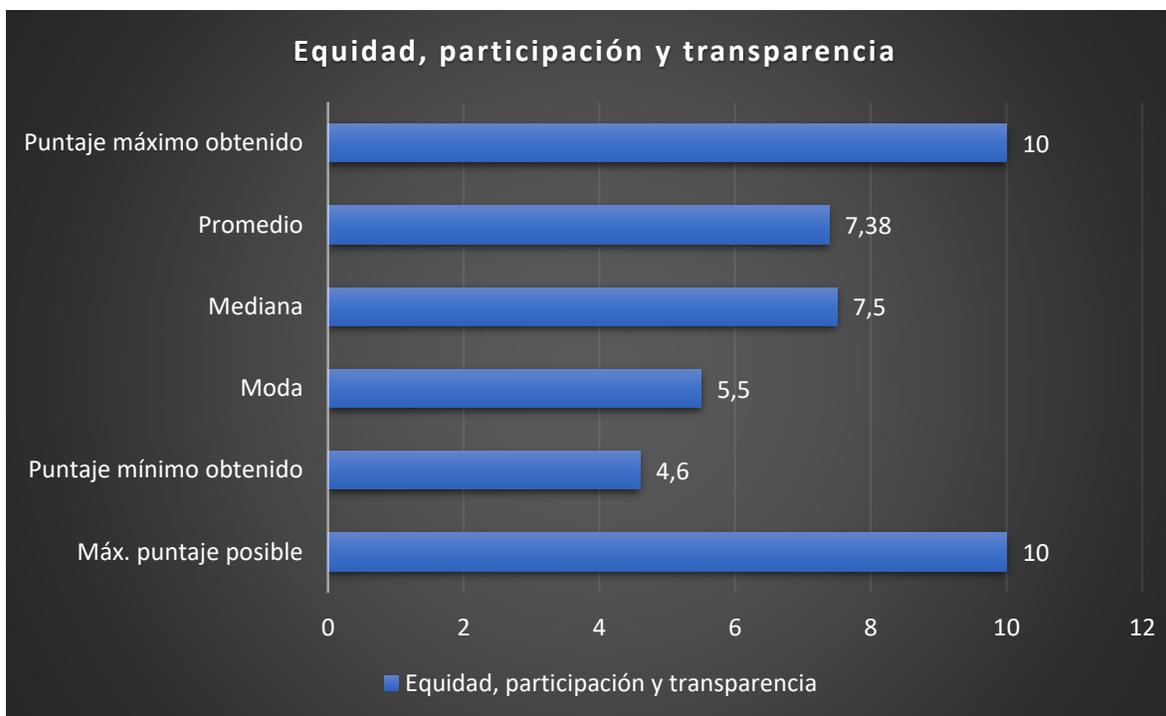
En este contexto, los resultados particulares para cada una de las evaluaciones según los criterios aplicados se muestran en la siguiente figura.



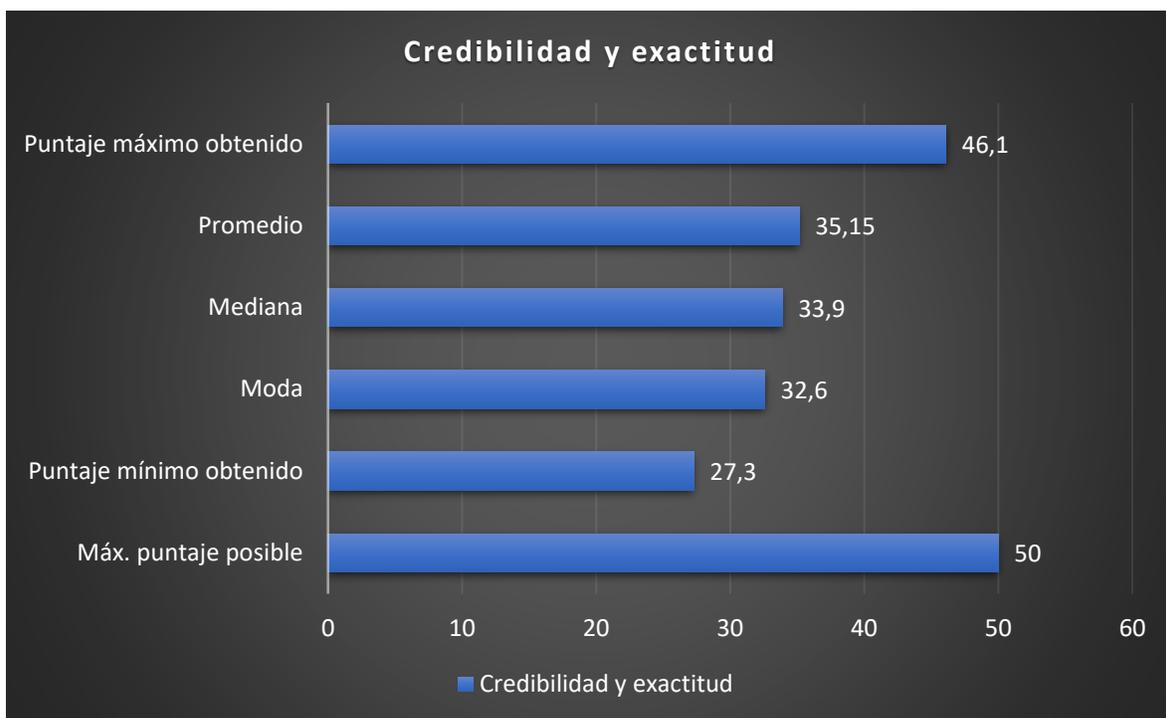
Al analizar cada uno de los criterios de manera ponderada para el conjunto de las evaluaciones, se muestra que:



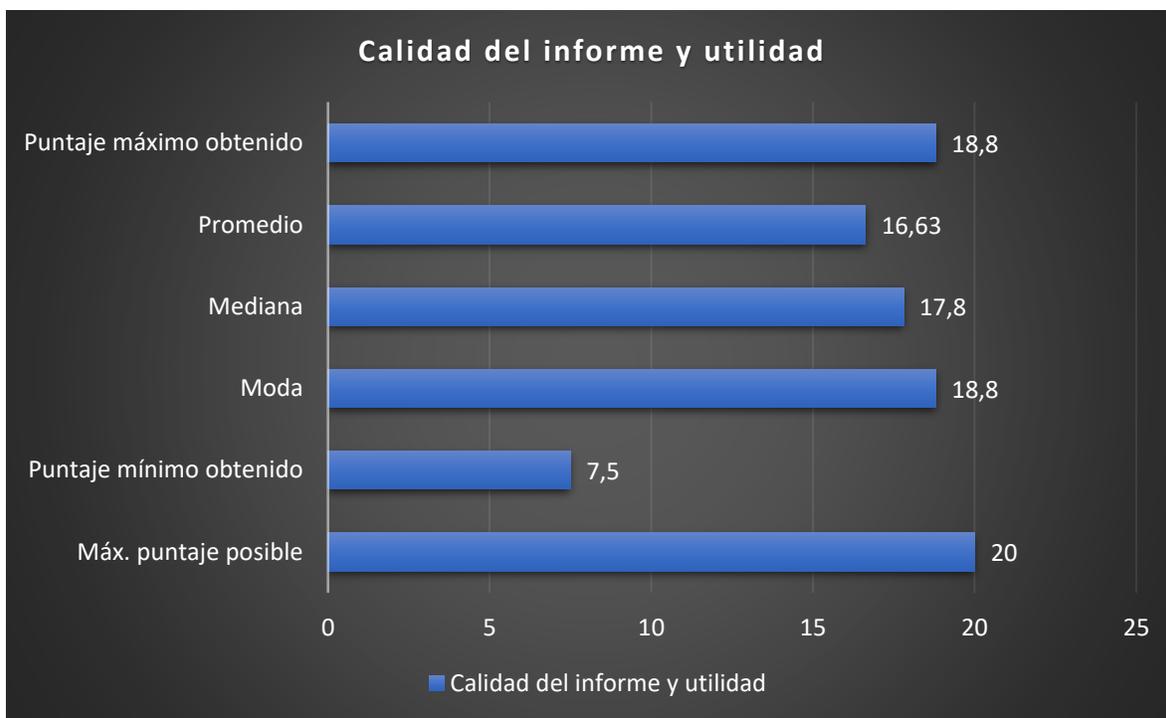
Imparcialidad e independencia: se alcanza, en promedio, un 79,5% de cumplimiento.



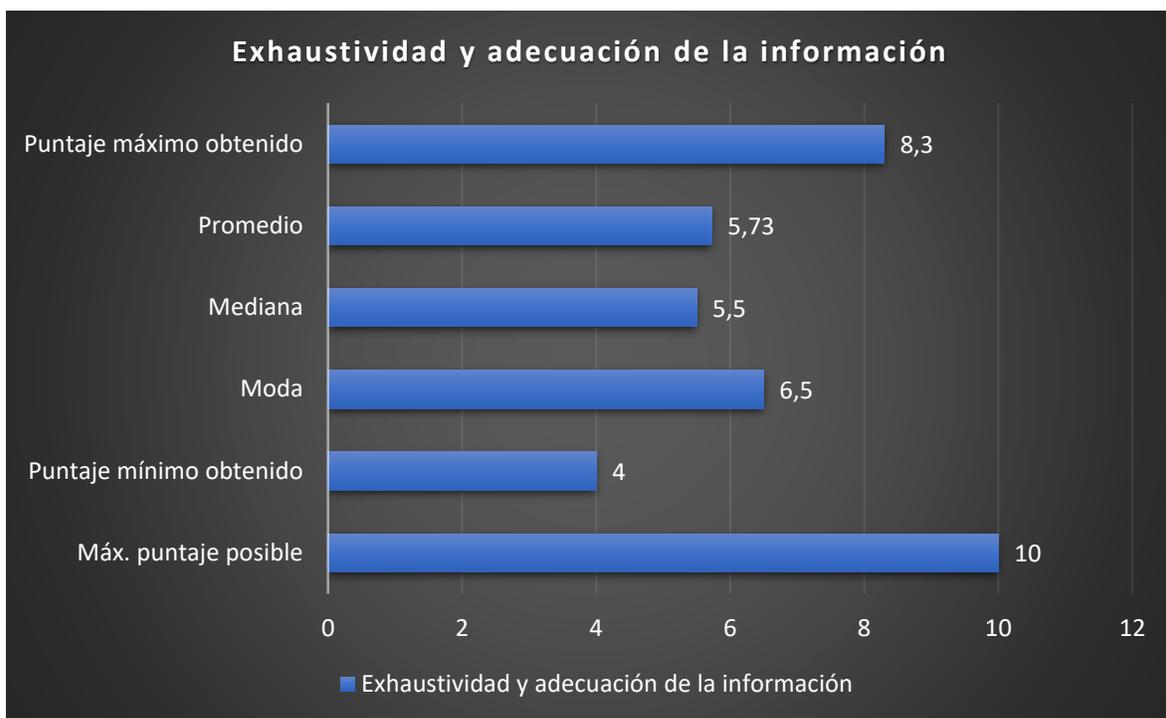
Equidad, participación y transparencia: se alcanza, en promedio, un 73,8% de cumplimiento.



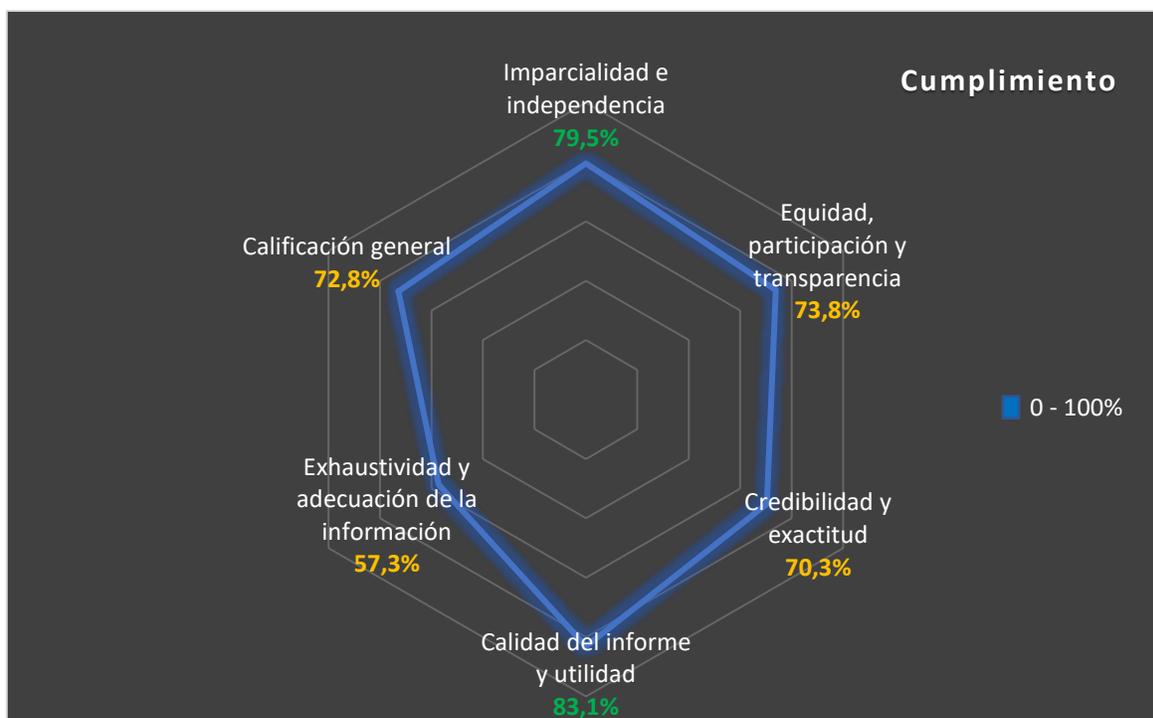
Credibilidad y exactitud: se alcanza, en promedio, un 70,3% de cumplimiento.



Calidad del informe y utilidad: se alcanza, en promedio, un 83,1% de cumplimiento.



Exhaustividad y adecuación de la información: se alcanza, en promedio, un 57,3% de cumplimiento.





En cuanto al cumplimiento general de cada uno de los criterios, siguiendo la graduación métrica dada por el evaluador en su informe de la metaevaluación, se considera que:

- Existe un **cumplimiento alto**, cuando la calificación es igual o superior a 75%;
- Se da un **cumplimiento intermedio**, cuando una calificación se ubique entre un 50 y un 74,9%; y
- Existe un **incumplimiento**, cuando la calificación es inferior a 50%.

En este caso, para el análisis ponderado del conjunto de las evaluaciones, se tiene un **cumplimiento alto** a un nivel de 83,1% en el criterio de **calidad del informe y utilidad**, y a un nivel del 79,5% en el criterio de **imparcialidad de independencia**.

Desde la misma perspectiva, se tiene un **cumplimiento intermedio** de los criterios **equidad, participación y transparencia** a nivel del 73,8%, **credibilidad y exactitud** a un nivel del 70,3% y **exhaustividad y adecuación de la información** a un nivel del 57,3%.

En este sentido, a **nivel general el cumplimiento de esa etapa de la Agenda Nacional de Evaluación es del 72,8%**, con resultados específicos a considerar de mejora continua, como se muestra a continuación para cada una de las evaluaciones sujetas a la metaevaluación:

Criterios / Subcriterios	DRAT	EDU-INCL	Germinadora	PND	REDCUDI	CEN-CINAI	EMPLEATE	OAPVD	IMAS	PRENATAL	PyA CANCER
Imparcialidad e independencia	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	100,0%	50,0%	50,0%
Equidad, participación y transparencia	55,0%	100,0%	75,0%	65,0%	60,0%	90,0%	55,0%	88,0%	46,0%	78,0%	100,0%
Credibilidad y exactitud	92,2%	54,6%	75,2%	65,2%	60,0%	67,8%	69,4%	78,8%	82,8%	65,2%	62,0%
<i>Metas, objetivos y modelo de cambio</i>	93,0%	51,0%	93,0%	53,0%	71,0%	64,0%	60,0%	86,0%	54,0%	53,0%	80,0%
<i>Diseño y métodos</i>	82,0%	72,0%	80,0%	88,0%	72,0%	62,0%	62,0%	100,0%	82,0%	65,0%	88,0%
<i>Procedimiento de selección</i>	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	75,0%	55,0%	100,0%	100,0%	50,0%
<i>Análisis de datos</i>	100,0%	30,0%	63,0%	55,0%	53,0%	63,0%	75,0%	75,0%	78,0%	55,0%	40,0%
<i>Criterios de evaluación</i>	86,0%	70,0%	90,0%	80,0%	54,0%	100,0%	75,0%	78,0%	100,0%	53,0%	52,0%
<i>Calidad del informe y utilidad</i>	94,0%	94,0%	82,5%	94,0%	94,0%	89,0%	87,5%	59,0%	89,0%	37,5%	94,0%
Exhaustividad y adecuación de la información	65,0%	55,0%	65,0%	53,0%	53,0%	40,0%	65,0%	43,0%	55,0%	53,0%	83,0%
Calificación general	86,9%	69,1%	78,1%	73,2%	67,6%	72,2%	71,7%	71,8%	79,3%	58,2%	73,1%

Este mapa de calor evidencia la necesidad de continuar trabajando en los cinco criterios de evaluación aplicados y sus diferentes subcriterios y preguntas de tal forma que permita el crecimiento de los equipos de evaluación del uso de la evaluación como tal. Por ejemplo, podría resultar particularmente provechoso que los indicadores que se encuentran en el límite del 50% o inferior sean objeto de cápsulas de sensibilización, capacitación y formación para incrementar su pertinencia y eficacia a la hora de realizar la investigación evaluativa en cada uno de las políticas, planes, programas o proyectos intervenidos.



En este sentido, el evaluador de metaevaluación anota como “factores determinantes de la calidad general de las evaluaciones”, los siguientes:

- Imparcialidad e independencia: la bondad de la implementación de los mecanismos de apoyo al proceso evaluativo;
- Equidad, participación y transparencia: el grado de participación efectivo y sostenido en el proceso evaluativo, así como el contraste del *trade-off* participación-credibilidad.
- Credibilidad y exactitud: el uso efectivo de las teorías de la intervención diseñadas y la explicitación de las hipótesis de impacto; la atención prestada al diseño metodológico de las evaluaciones; la disponibilidad y calidad de la información de monitoreo; y la idoneidad de las muestras utilizadas y de los procedimientos de selección.
- Calidad del informe y utilidad: la congruencia y buena trazabilidad entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones; y la respuesta adecuada a las preguntas de evaluación.
- Exhaustividad y adecuación de la documentación: la atención prestada a la documentación que anexan las evaluaciones.
- Los términos de referencia: su focalización y sus requerimientos.
- Los procesos de gestión de la evaluación.

Dentro de las recomendaciones, se encuentran:

- Calidad y utilidad de las evaluaciones y los procesos evaluativos:
 - Desplegar medidas para optimizar la calidad del diseño metodológico de las evaluaciones.
 - Desplegar medidas para optimizar la participación efectiva y de calidad en los procesos de evaluación y en todas sus etapas.
 - Desplegar medidas para impulsar la mejora de la evaluabilidad de los programas y proyectos para los que se propone su evaluación.
 - Impulsar el uso de las teorías de la intervención como ejes vertebradores de los procesos evaluativos.
 - Establecer un soporte documental -mínimo y deseado- para los procesos de evaluación.
 - Identificar buenas prácticas o puntos estrella en las evaluaciones realizadas.
 - Optimizar las modalidades de apoyo a las evaluaciones, especialmente en el caso de Aprender-haciendo.
 - Impulsar la concurrencia competitiva en los procesos de evaluación.
 - Concentrar los esfuerzos de los evaluadores en la producción de recomendaciones relevantes y específicas para los actores.



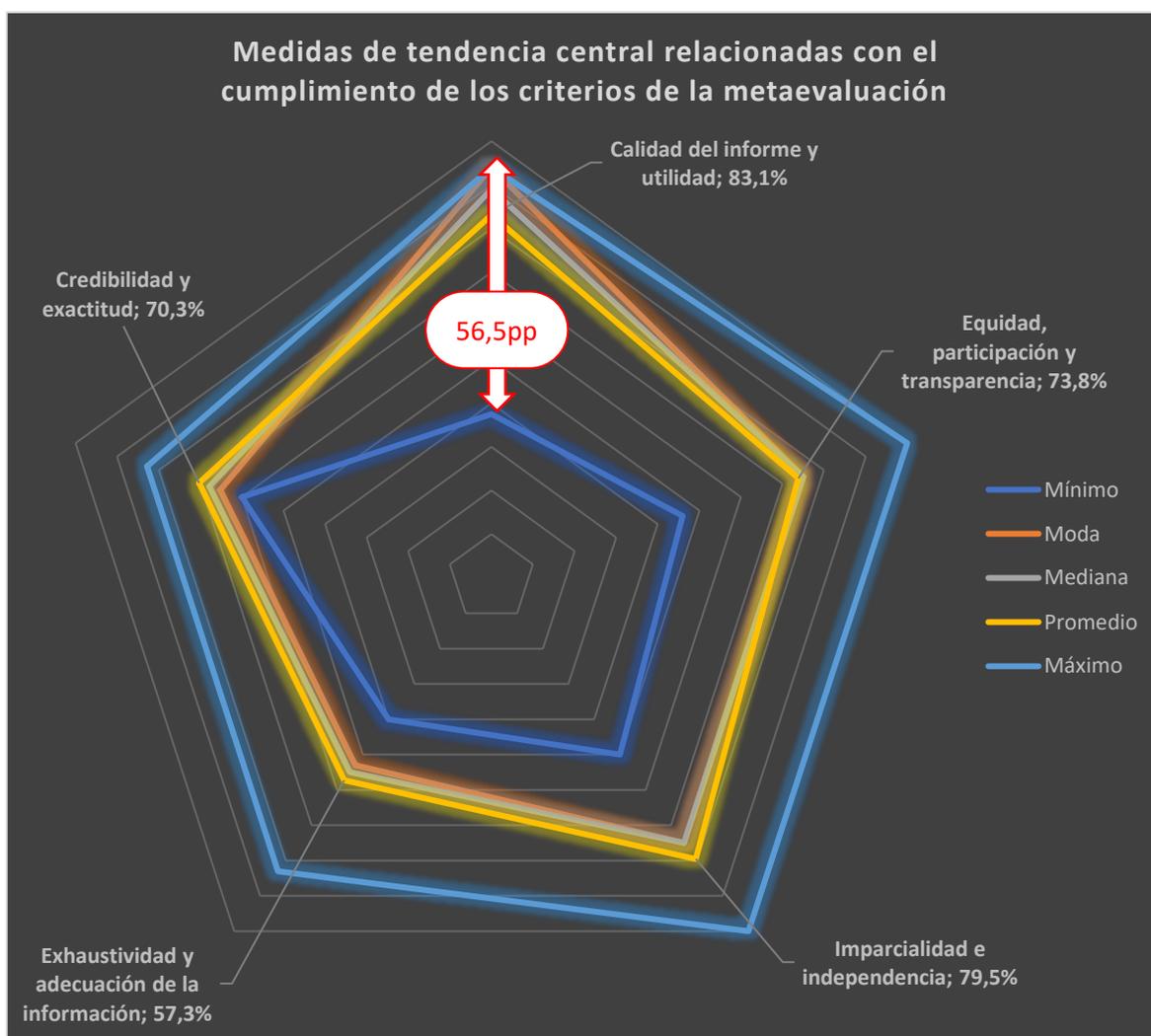
- Clarificar la composición de los equipos implicados en los procesos evaluativos.
- Calidad de los Términos de Referencia:
 - Homogeneizar la estructura y visión de los TdR de las evaluaciones en el marco de la Agenda Nacional de Evaluaciones donde el rol director de MIDEPLAN y de aquellas otras que se impulsen desde MIDEPLAN y en el marco del proyecto FOCEVAL.
 - Incorporar y desarrollar orientaciones sobre el diseño metodológico de las evaluaciones en los TdR.
 - Incorporar en los TdR de manera detallada la documentación que se espera que incorporen los informes finales.
 - Establecer orientaciones sobre las expectativas de recomendaciones que se esperan en los TdR.
 - Contemplar en los TdR el acceso a la consulta de los criterios a partir de los que se juzgará la calidad de las evaluaciones.
 - Evitar encargos de evaluación que generen la necesidad de muchas entregas o subproductos en los procesos de evaluación, de manera que el equipo evaluador pueda concentrarse en el Informe final.
- Calidad y utilidad de la metaevaluación:
 - Revisar y ajustar los criterios y preguntas, tanto su formulación precisa y su estructura para evitar duplicidades y facilitar la correcta interpretación de aquello que se desea saber con cada uno de ellos.
 - Contemplar una mayor dimensión de los ejercicios de metaevaluación: incorporando trabajo de campo, incorporando el trabajo en equipo e incorporando el seguimiento a las recomendaciones.
 - Publicar los criterios, dimensiones y preguntas de metaevaluación y referenciarlas en los TdR de las evaluaciones, de forma que tanto gestores de las evaluaciones como evaluadores conozcan de antemano los parámetros a partir de los cuales se juzgará el valor y el mérito de sus evaluaciones.

Como conclusión de la primera metaevaluación ejecutada se tiene que la exhaustividad y adecuación de la información es el eslabón más débil en la configuración de los resultados de las evaluaciones ejecutadas, seguido de la credibilidad y exactitud. En un mejor posicionamiento se encuentran la equidad, participación y transparencia así como la imparcialidad e independencia. En el nivel superior, la calidad del informe y utilidad se llevan la mejor nota. En un análisis de estadísticos descriptivos de tendencia central, se visualiza el mínimo, la moda, la mediana, el promedio, el máximo y el rango (máximo – mínimo) con el fin de visualizar estos criterios en una escala porcentual. La gráfica nos permite medir la distancia en puntos porcentuales entre mínimos y máximos obtenidos por criterio.



Criterios / Subcriterios	Mínimo	Moda	Mediana	Promedio	Máximo	Rango
Calidad del informe y utilidad	37,5%	94,0%	89,0%	83,1%	94,0%	56,5%
Equidad, participación y transparencia	46,0%	75,0%	75,0%	73,8%	100,0%	54,0%
Imparcialidad e independencia	50,0%	75,0%	75,0%	79,5%	100,0%	50,0%
Exhaustividad y adecuación de la información	40,0%	53,0%	55,0%	57,3%	83,0%	43,0%
Credibilidad y exactitud	60,0%	65,2%	67,8%	70,3%	82,8%	22,8%

Nota: Con base en la Tabla 5. Sinopsis de calificaciones de las evaluaciones según criterios aplicados y dimensiones. Metaevaluación I (2016)





La necesidad de cerrar las brechas entre dichos aspectos resulta esencial para incidir en la calidad de los productos evaluativos, y en su consecuente uso por parte de las administraciones públicas y otras partes interesadas de los informes de evaluación para la mejora de los diseños de políticas, planes, programas o proyectos, así como en sus procesos y resultados de corto, mediano y largo plazos.

En este sentido, también debe considerarse que “la ambición del pensamiento complejo es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios quebrados por el pensamiento disgregador” (Gonfiantini, 2020, p. 75), en otras, palabras, los resultados de una evaluación como articulación simplista de mecanismos complejos de políticas, planes, programas y proyectos, debe reflexionar sobre esa “tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento” que propone Gonfiantini en su trabajo de la metaevaluación como herramienta para la comunicación y construcción epistémica.

Adicionalmente, Costamagna (2021) indica que “estimular la metaevaluación, a partir de la autogestión de las dificultades y errores en un contexto” permite aprender y gestionar próximos diseños, por lo cual, vale la pena reflexionar sobre la sistematización de aprendizajes y lecciones aprendidas por parte de MIDEPLAN como operador de la ANE, de cara a procesos de realimentación y mejora continua de los procesos y procedimientos de evaluación aplicados en el país a partir de esa primera experiencia.

Segunda Metaevaluación de las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica (2018)

La segunda metaevaluación se realiza en el 2018, tomando las evaluaciones elaboradas dentro de la ANE y otras evaluaciones de programas nacionales en Costa Rica, incluyendo los respectivos términos de referencia, las Respuestas de Gestión y los Planes de Acción, como principales soportes documentales del proceso. El objetivo es analizar la calidad de las evaluaciones, el proceso evaluativo y el uso de las evaluaciones (y la interacción entre estas dimensiones).

Dicho trabajo, tiene el siguiente enfoque:

“Utilidad y uso de la metaevaluación. Su verdadero sentido deriva de su orientación práctica, dado que su uso debe servir no sólo para **tomar mejores decisiones sobre políticas y programas públicos**, sino para **propiciar el aprendizaje de quienes evalúan y de quienes encargan evaluaciones**, **contribuir al perfeccionamiento de la profesión** y, en última instancia, **fortalecer la transparencia y rendición de cuentas a los ciudadanos** (Osuna et. al., 2012). Es justo en este punto, en el que **resulta paradójico que su “mayor” desarrollo se haya producido en el**



ámbito académico y no en el seno de la Administración Pública. La mayoría de referencias se circunscriben a tesis doctorales, investigaciones o artículos científicos y no a trabajos demandados por Unidades de Evaluación. Sin cuestionar la indudable aportación de los trabajos académicos, su utilidad para inducir cambios efectivos en la mejora de la práctica evaluadora es limitada. La consolidación de Unidades de evaluación está propiciando una “nueva oleada de metaevaluaciones” demandadas por estos organismos que atesoran ya una trayectoria relevante de evaluaciones y que tienen capacidad para orientar la práctica evaluativa mejorando sus políticas de evaluación.” (p. 1) [el **resaltado** no es del original]

Al respecto, vale la pena sistematizar las cuatro aristas de este enfoque:



La debilidad sobre la cual se cierne dicho enfoque precisamente radica en la autocrítica de la metaevaluación a partir de uso explotación académica y no tanto por las Administraciones Públicas, sus Unidades de Evaluación y su limitada posibilidad de provocar cambios positivos de la práctica evaluadora.

Desde la perspectiva metodológica, la segunda metaevaluación

“...toma como punto de partida la lista de criterios y preguntas predefinida por FOCEVAL en la primera metaevaluación (2016), realiza un ajuste inicial en la estructura de criterios y preguntas –que mantienen su orientación en lo técnico y su preocupación por impulsar la calidad de las evaluaciones; y añade un nuevo foco en



el uso, utilidad e incidencia de las evaluaciones, yendo más allá de la lectura de sus informes como base del enjuiciamiento, para adoptar un rol interactivo en el propio contexto de la ANE, contemplando otros documentos y no sólo el informe (TdR, RdG, PdA) y poniendo énfasis en una nueva aproximación cualitativa a los procesos como marco que determina el contexto que enfrentaron las evaluaciones.” (p. 2)

En este contexto, la metaevaluación abarca un total de 10 evaluaciones de la ANE y 3 de otras instancias:

1. Evaluación de la Política de Igualdad y Equidad de Género, PIEG; ANE.
2. Evaluación del Programa de Abastecimiento Institucional, PAI; ANE.
3. Evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social, PRONAMYPE; ANE.
4. Evaluación del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas, MIPYMES; ANE.
5. Evaluación del Programa Mujeres Empresarias, MUJERES EMPRESARIAS; ANE.
6. Evaluación de Diseño del Programa Nacional de Empleo, PRONAE, ANE.
7. Evaluación de proceso de la Estrategia Nacional de Reducción de Pobreza Extrema “Puente al Desarrollo”, PUENTE PROCESOS, ANE.
8. Evaluación de resultados de la Estrategia Nacional de Reducción de Pobreza Extrema “Puente al Desarrollo”, PUENTE RESULTADOS, ANE.
9. Evaluación de procesos del Programa Centros Comunitarios Inteligentes 2.0, CECI 2.0; ANE.
10. Evaluación del Programa Parque La Libertad, PARQUE LA LIBERTAD; ANE.
11. Evaluación de la prestación de algunos servicios brindados a la ciudadanía por las municipalidades de Barva, Santa Bárbara y Aserrí, Costa Rica; SERVICIOS MUNICIPALES, FOCEVAL.
12. Evaluación de los efectos educativos de los bonos de vivienda en Costa Rica, BONOS DE VIVIENDA; DESAF.
13. Evaluación de efecto de las pensiones del régimen no contributivo (RNC) sobre mercado laboral de las personas y los ingresos por trabajo de los hogares; PENSIONES RNC; DESAF.

En esta metaevaluación, producto del ajuste metodológico que se hizo, se obtiene la siguiente distribución entre los criterios y subcriterios implementados:



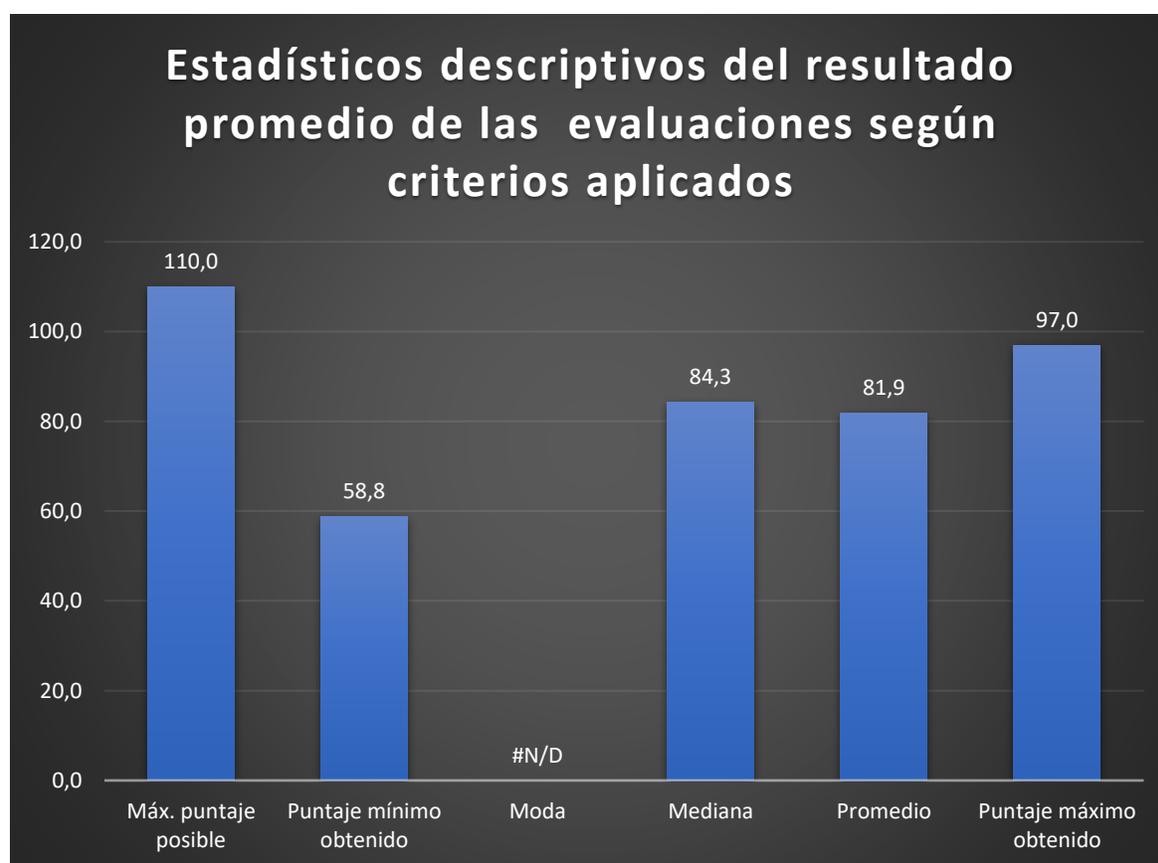
I Metaevaluación		II Metaevaluación	
Crterios / Subcriterios	Puntaje	Crterios / Subcriterios	Puntaje
		1. Oportunidad y claridad del encargo	10
1. Imparcialidad e independencia	10		
2. Equidad, participación y transparencia	10	2. Equidad, participación y transparencia	10
3. Credibilidad y exactitud	50	3. Credibilidad y exactitud	40
3.1. Metas, objetivos y modelo de cambio	10	3.1. Metas, objetos y modelo de cambio	10
3.2. Diseño y métodos	10	3.2. Diseño y métodos	10
3.3. Procedimiento de selección	10	3.3. Procedimiento de selección	10
3.4. Análisis de datos	10	3.4. Análisis de datos	10
3.5. Criterios de evaluación	10		
4. Calidad del informe y utilidad	20	4. Calidad del informe	40
		4.1. Capacidad de respuesta a criterios y preguntas	10
		4.2. Imparcialidad de la evaluación	10
		4.3. Trazabilidad y congruencia del juicio evaluativo	10
5. Exhaustividad y adecuación de la información	10	4.4. Exhaustividad y adecuación de la documentación	10
		5. Utilidad, uso efectivo e incidencia	10
Calificación general	100		110

Según se explica en el abordaje metodológico, sí existe correspondencia entre las interrogantes del primer criterio de ambas evaluaciones, por lo cual, se complementan las preguntas para robustecer el análisis y evitar el castigo o sesgo que produciría en posibles casos de evaluaciones internas.



Adicionalmente, se expone que “el núcleo de la evaluación se construye a partir del análisis documental de las evaluaciones, dando lectura a los documentos que en cada proceso se han generado y han sido puestos al servicio de la metaevaluación”. (p. 9)

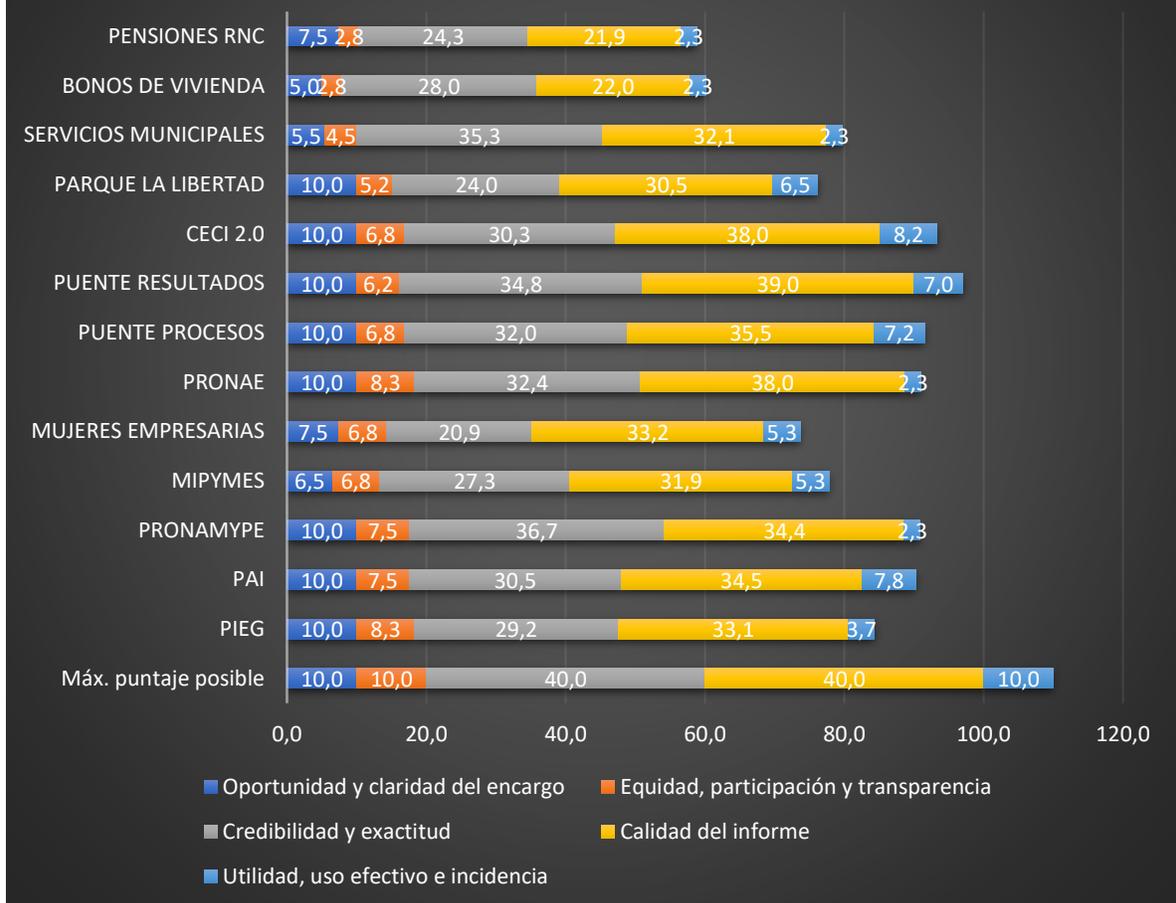
En cuanto a los resultados obtenidos por este conjunto de evaluaciones, se tiene que en la medidas de tendencia central, el máximo puntaje (97) lo obtuvo la Evaluación de resultados de la Estrategia Nacional de Reducción de Pobreza Extrema (Puente Resultados), mientras que en el extremo inferior, con 58.8 puntos se ubica la 13.Evaluación de efecto de las pensiones del régimen no contributivo (RNC) sobre mercado laboral de las personas y los ingresos por trabajo de los hogares. Al respecto, es importante señalar que la primera sí es de la ANE. Los otros estadísticos se muestran en la siguiente figura:



En general, se puede apreciar en la siguiente figura la puntuación obtenida por cada una de las evaluaciones en cada uno de los criterios aplicados:



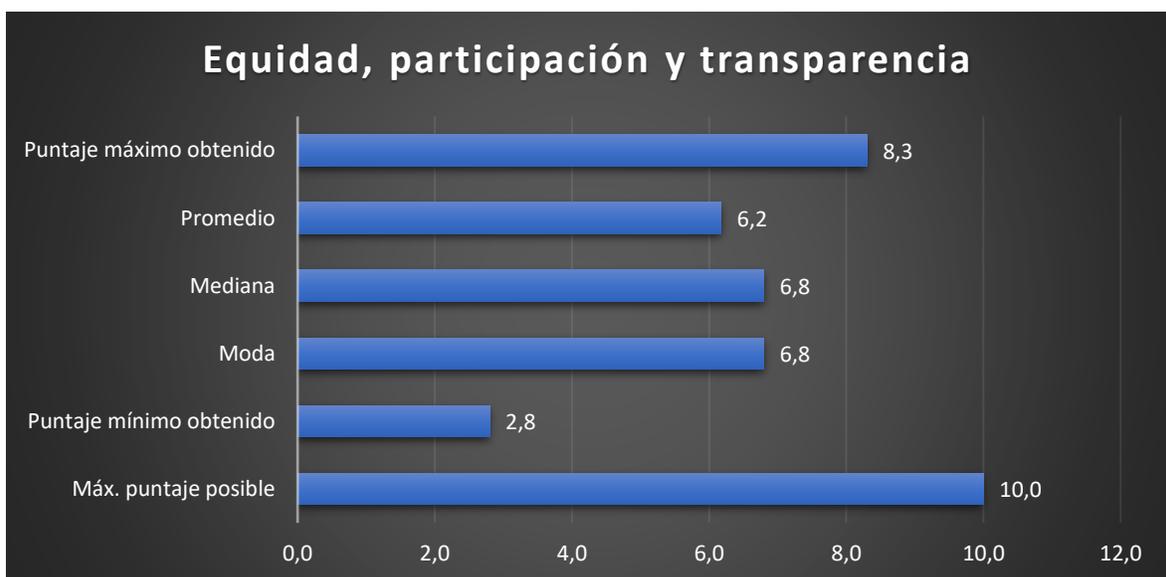
Puntuación obtenida por cada una de las evaluaciones en cada uno de los criterios aplicados



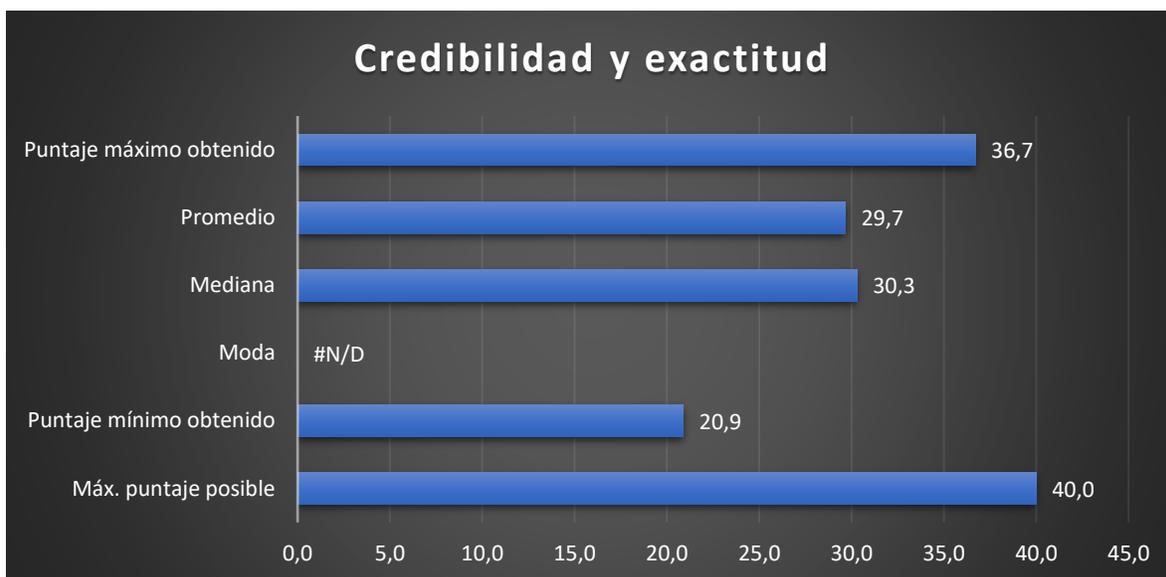
En lo particular, los estadísticos descriptivos para cada uno de los cinco criterios implementados en la metaevaluación se presentan en las siguientes figuras:



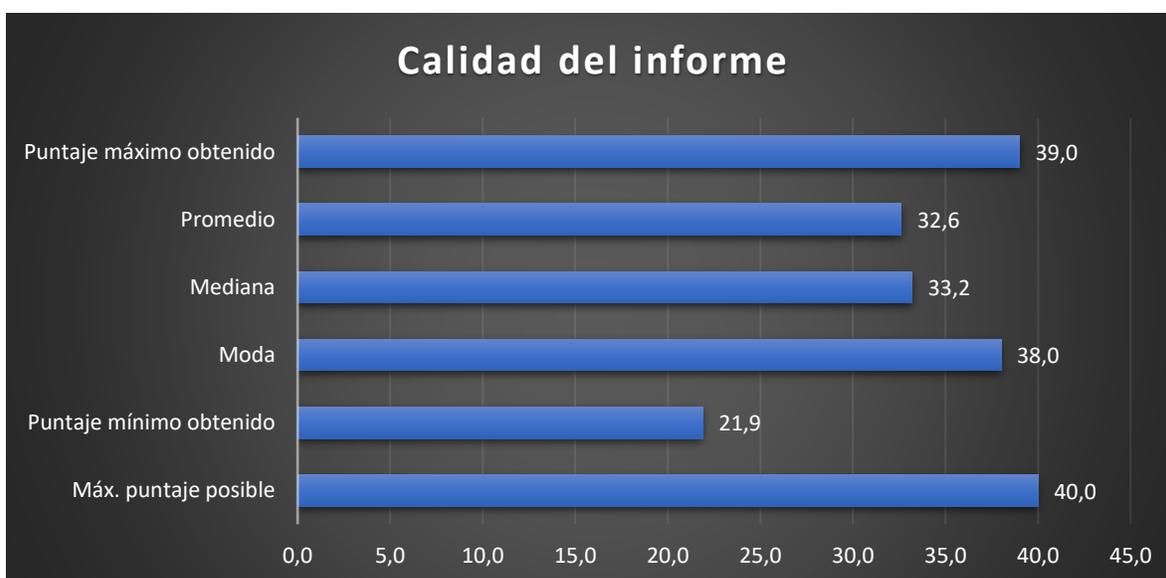
En el criterio de oportunidad y claridad del encargo, el porcentaje de cumplimiento es del 86%.



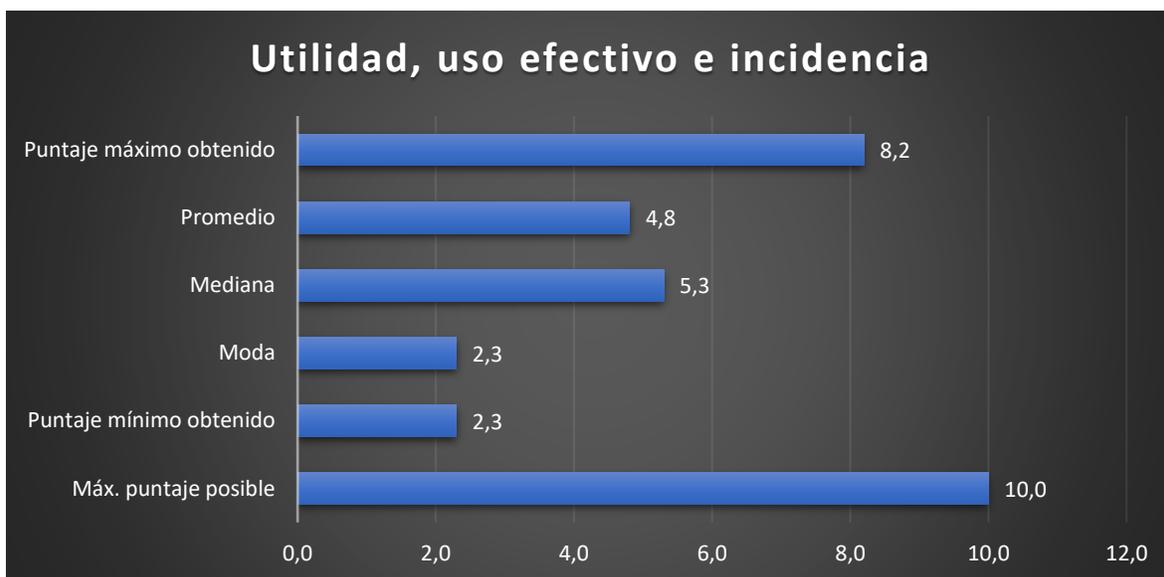
En el criterio de equidad, participación y transparencia, el porcentaje de cumplimiento es del 62%.



En el criterio de credibilidad y exactitud, el porcentaje de cumplimiento es del 74%.



En el criterio de calidad del informe, el porcentaje de cumplimiento es del 81%.



En el criterio de oportunidad y claridad del encargo, el porcentaje de cumplimiento es del 48%.

En la comparación general por criterio y nota general, con una base del 100%, se logra observar que los indicadores más rezagados son los de “utilidad, uso efecto e incidencia” y “equidad, participación y transparencia”. Por otra parte, en un nivel intermedio se ubica la “credibilidad y exactitud” y en un nivel superior la “calidad del informe” y “la oportunidad de claridad del encargo”. La siguiente figura muestra estas relaciones:





Adicionalmente, con el desarrollo de un mapa de calor para observar los cambios se evidencia que las evaluaciones de la ANE reciben, en general, valoraciones más positivas en la metaevaluación en comparación con las desarrolladas por otras instancias. Es importante reflexionar sobre esta situación, particularmente, sobre las condiciones que se desarrollan con mayor debilidad como la “equidad, participación y transparencia” junto con la “exhaustividad y adecuación de la documentación” y la “utilidad, uso efectivo e incidencia”.

Criterios / Subcriterios	PIEG	PAI	PRONAMYPE	MIPYMES	MUJERES EMPRESARIAS	PRONAE	PUENTE PROCESOS	PUENTE RESULTADOS	CECI 2.0	PARQUE LA LIBERTAD	SERVICIOS MUNICIPALES	BONOS DE VIVIENDA	PENSIONES RNC
Oportunidad y claridad del encargo	100,0%	100,0%	100,0%	65,0%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	55,0%	50,0%	75,0%
Equidad, participación y transparencia	83,0%	75,0%	75,0%	68,0%	68,0%	83,0%	68,0%	62,0%	68,0%	52,0%	45,0%	28,0%	28,0%
Credibilidad y exactitud	73,0%	76,3%	91,8%	68,3%	52,3%	81,0%	80,0%	87,0%	75,8%	60,0%	88,3%	70,0%	60,8%
Metas, objetos y modelo de cambio	80,0%	75,0%	92,0%	80,0%	79,0%	71,0%	80,0%	86,0%	100,0%	93,0%	90,0%	53,0%	66,0%
Diseño y métodos	82,0%	90,0%	100,0%	80,0%	80,0%	90,0%	88,0%	100,0%	88,0%	62,0%	100,0%	72,0%	72,0%
Procedimiento de selección	30,0%	75,0%	100,0%	50,0%	10,0%	75,0%	75,0%	75,0%	50,0%	75,0%	75,0%	100,0%	50,0%
Análisis de datos	100,0%	65,0%	75,0%	63,0%	40,0%	88,0%	78,0%	88,0%	65,0%	10,0%	88,0%	55,0%	55,0%
Calidad del informe	82,8%	86,3%	86,0%	79,8%	83,0%	95,0%	88,8%	97,5%	95,0%	76,3%	80,3%	55,0%	54,8%
Capacidad de respuesta a criterios y preguntas	81,0%	73,0%	100,0%	75,0%	90,0%	90,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	88,0%	70,0%	70,0%
Imparcialidad de la evaluación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	100,0%	10,0%	10,0%
Trazabilidad y congruencia del juicio evaluativo	70,0%	100,0%	90,0%	90,0%	80,0%	100,0%	80,0%	90,0%	90,0%	80,0%	90,0%	90,0%	72,0%
Exhaustividad y adecuación de la documentación	80,0%	72,0%	54,0%	54,0%	62,0%	90,0%	75,0%	100,0%	90,0%	50,0%	43,0%	50,0%	67,0%
Utilidad, uso efectivo e incidencia	37,0%	78,0%	23,0%	53,0%	53,0%	23,0%	72,0%	70,0%	82,0%	65,0%	23,0%	23,0%	23,0%
Calificación general	76,6%	82,1%	82,6%	70,7%	67,0%	82,7%	83,2%	88,2%	84,8%	69,3%	72,5%	54,6%	53,5%

Nota: Tabla sintética de valoración cuantitativa de informes de evaluación y TdR. Metaevaluación II (2018)

También evidencia que los aspectos que en promedio más afectan una ponderación mayor en las evaluaciones efectuadas son la “utilidad, uso efectivo e incidencia” y la “equidad, participación y transparencia”. Esto podría significar que las unidades de evaluación y el mismo Mideplan diseñan los términos de referencia de manera inadecuada, ambigua o sin un análisis robusto de evaluabilidad que le permita al equipo evaluador resolver esos aspectos con mayor dominio e independencia, crean un vacío en la posibilidad de contribución de la evaluación al ciclo de planificación y de mejora continua de las políticas públicas, planes, programas y proyectos de desarrollo.

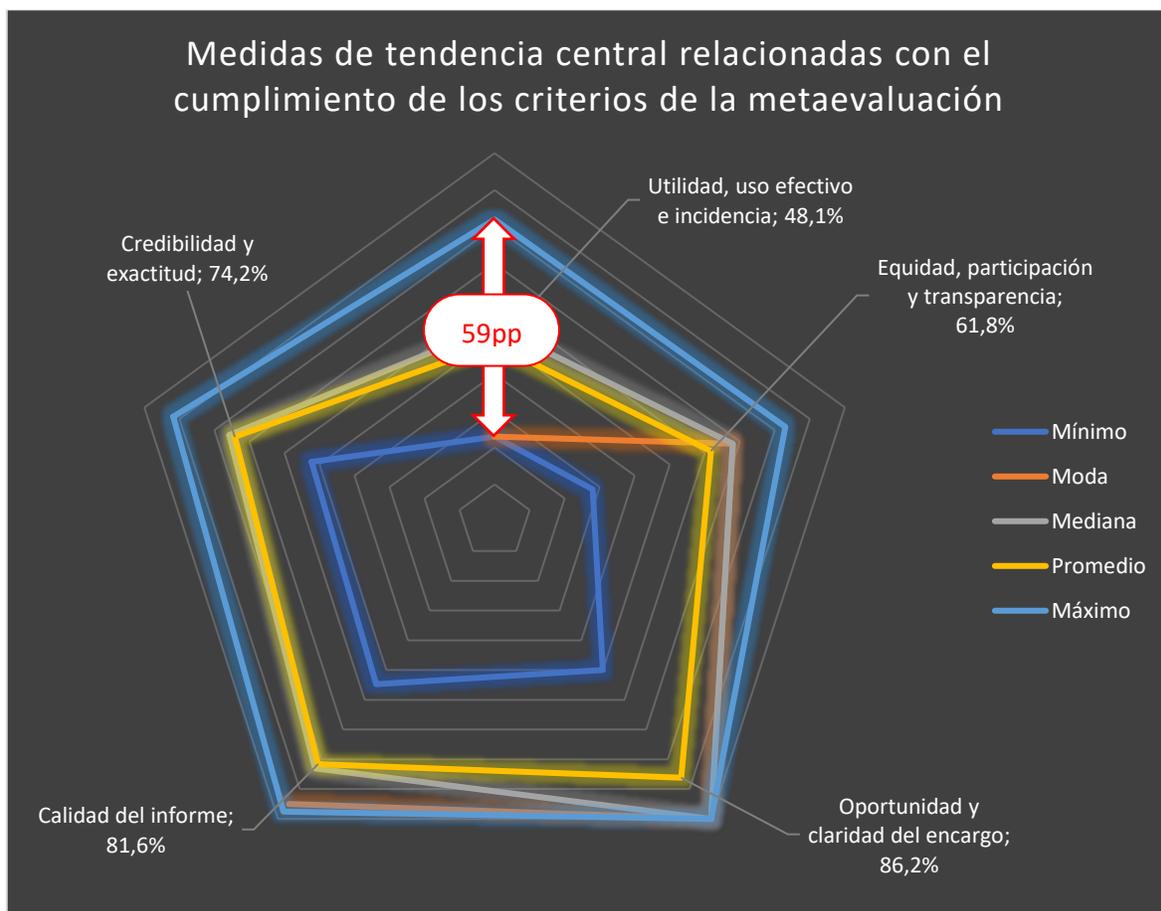
En esta línea, al analizar los estadísticos de tendencia central para el conjunto de criterios aplicados por la segunda metaevaluación, se tiene que se deben cerrar brechas entre los 39.5 y los 59 puntos porcentuales entre los mismos criterios para el conjunto de las evaluaciones analizadas.

En la siguiente tabla se muestra los resultados de cada uno de los estadísticos:



Criterios / Subcriterios	Mínimo	Moda	Mediana	Promedio	Máximo	Rango
Utilidad, uso efectivo e incidencia	23,0%	23,0%	53,0%	48,1%	82,0%	59,0%
Equidad, participación y transparencia	28,0%	68,0%	68,0%	61,8%	83,0%	55,0%
Oportunidad y claridad del encargo	50,0%	100,0%	100,0%	86,2%	100,0%	50,0%
Calidad del informe	54,8%	95,0%	83,0%	81,6%	97,5%	42,8%
Credibilidad y exactitud	52,3%	#N/D	75,8%	74,2%	91,8%	39,5%

Esta visión se muestra en el siguiente gráfico con mayor precisión:

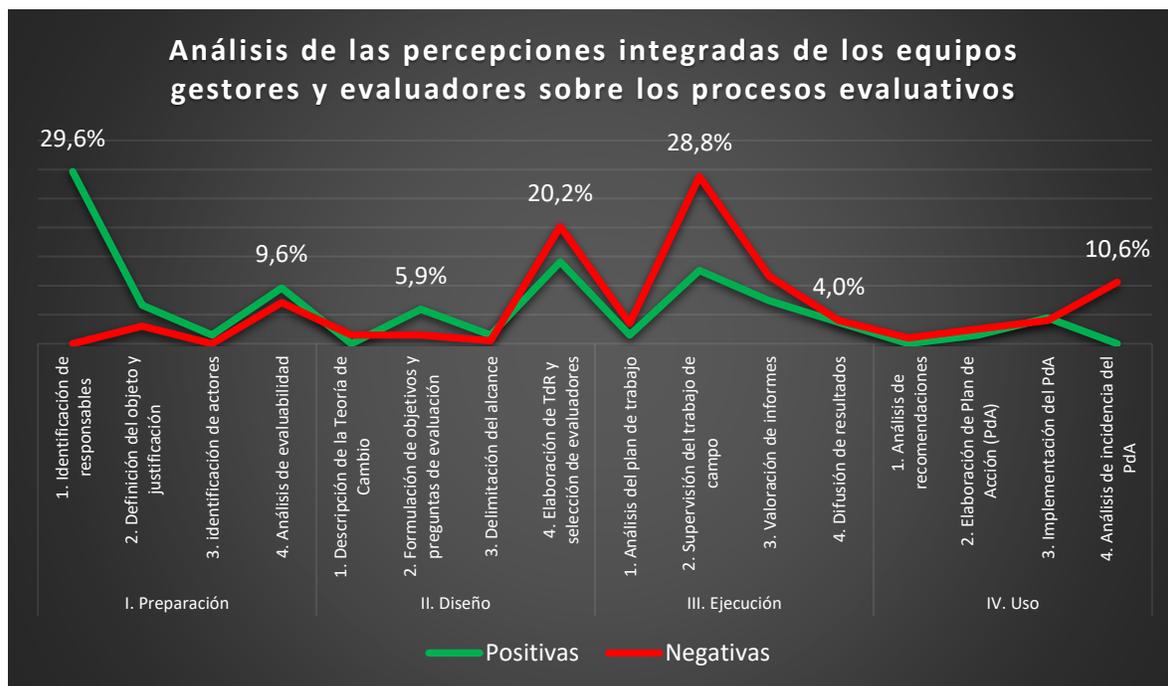


En este sentido, la segunda metaevaluación concluye que



“En cuanto a la evaluación de FOCEVAL entre 2016 y 2018 puede afirmar también una mejoría en el indicador atendiendo a que en 2016 tomando como estándar de cumplimiento la puntuación promedio se alcanzó 71,3 sobre los 100 puntos totales del esquema de valoración de los criterios y preguntas de metaevaluación alcanzando un grado de eficacia del 71,3%. Se puede afirmar por tanto que las evaluaciones cumplen el indicador fijado por FOCEVAL tomando como estándar de cumplimiento la puntuación promedio de 81,9 sobre los 110 puntos totales del esquema de valoración de los criterios y preguntas de metaevaluación alcanzando un grado de eficacia del 74,4%.” (p. 66)

Adicionalmente, según los Talleres de Participación Estratégica con Gestores de evaluaciones y Evaluadores se obtienen un conjunto de percepciones sobre las fases del proceso de evaluación:



Al respecto, nótese que en la fase de I. Preparación, la identificación de responsables y el análisis de evaluabilidad son las percepciones más positivas. Por su parte, en el II. Diseño, la formulación de objetivos y preguntas de evaluación es la más positiva, pero como un elemento crítico de esta fase se muestra la elaboración de los TdR y la selección de los evaluadores.

En la fase III. Ejecución, la supervisión del trabajo de campo así como la valoración de informes y la difusión de resultados parece ser más negativa. Por último, en la fase IV. Uso,



el análisis de incidencia del PdA (Plan de Acción) es el más débil, o al menos así es percibido por este grupo consultado.

Cabe la pena reflexionar acerca de la importancia de incluir en este análisis a las contrapartes de los programas y proyectos evaluados, toda vez que el uso y aprovechamiento de los resultados de la evaluación es parte de las responsabilidades de los “dueños del proyecto”, no obstante, se desconoce si Mideplan o las propias contrapartes institucionales realizan este tipo de valoraciones sobre la posibilidad real y material de implementar el PdA o las recomendaciones que realizan los equipos de evaluación en las diferentes evaluaciones ejecutadas.

En síntesis, las recomendaciones derivadas de la metaevaluación son:

1. “Desplegar medidas para optimizar la **EVALUABILIDAD** de los programas que se inscriben en la Agenda Nacional de Evaluaciones de manera que esto redunde en la oportunidad del encargo y mejore los problemas evidenciados durante la supervisión del trabajo de campo especialmente asociados a la ausencia de información, a su mala calidad o a limitaciones en su accesibilidad para la evaluación.
2. Desplegar medidas para optimizar la **PARTICIPACIÓN** efectiva y de calidad en los procesos de evaluación y en todas sus etapas, incorporando otros stakeholders y grupos meta entre la preparación y el diseño, de forma que se mejore su utilidad y uso potencia, en un contexto gobernanza y transparencia en el que ningún grupo debe quedar atrás.
3. Reforzar el desarrollo de capacidades en evaluación con una clara orientación a fortalecer la oferta de evaluaciones desde la iniciativa privada y con base en los evaluadores jóvenes emergentes.
4. Reforzar el seguimiento orientado a la evaluación de los programas nacionales mediante una línea de trabajo específica y separada de las evaluaciones, pero vinculada a la mejora de evaluabilidad.”

Estas recomendaciones proponen las siguientes cinco orientaciones estratégicas para la agenda de evaluación:



La segunda metaevaluación, al igual que en la primera, deja vacíos relacionadas sobre la participación de otros actores, *stakeholders* y la forma en que se diseñan los TdR para la materialización de las evaluaciones. En la práctica, esta recomendó específicamente que

“Frente a la experiencia de esta oleada de evaluaciones de solicitar en los TdR encargos complementarios (sistemas de seguimiento, diseños programáticos, diseños evaluativos, entre otros; y al igual que la primera oleada de evaluaciones contempló en algún caso la solicitud de planes de difusión o planes de acción), se recomienda dar respuesta a esa necesidad latente de los programas pero fuera del marco de las evaluaciones de la ANE.”

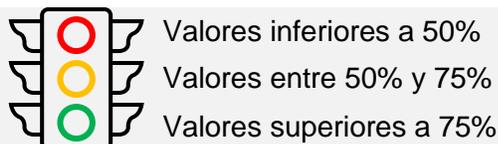
De esta forma, no queda claro si la misma metaevaluación es utilizada por Mideplan y otras agencias de Gobierno para la mejora de los TdR de las evaluaciones solicitadas en la tercera etapa y siguientes de evaluaciones de intervenciones públicas, o si estos informes sirven e insumo a otras instituciones públicas para el diseño e implementación de sus propias evaluaciones.



Análisis comparativo de las metaevaluaciones

Al contrastar las evaluaciones sometidas a valoración tanto en la primera como en la segunda metaevaluación, considerando los ajustes metodológicos indicados previamente por los evaluadores, expresan en los cinco criterios, parámetros similares de resultados en términos porcentuales, utilizando el análisis de mapa de calor, donde los puntos críticos son la “Utilidad, uso efectivo e incidencia” y la “exhaustividad y adecuación de la información”.

Para la interpretación de la siguiente tabla, se incorpora el criterio de semáforo donde los valores inferiores a una ponderación del 50% se resaltan en color rojo, representando el nivel más bajo de cumplimiento en las evaluaciones, mientras que los valores superiores a 75% muestran un desempeño más elevado en el desarrollo de estas representado con un color verde. Por su parte, el color amarillo ubica los resultados de los criterios y subcriterios en valores intermedios entre el 50 y 75% de cumplimiento, para un desempeño regular.

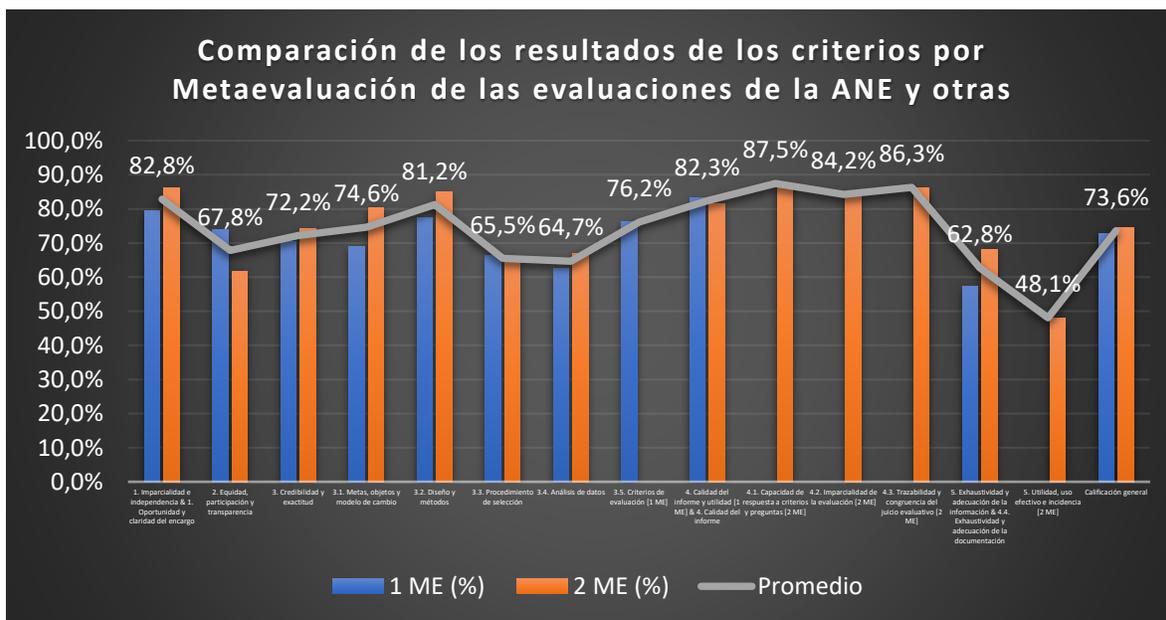


I Metaevaluación		Mapa de Calor		II Metaevaluación	
Criterios / Subcriterios	Puntaje	Valores promedio (%)		Criterios / Subcriterios	Puntaje
		86,2%		1. Oportunidad y claridad del encargo	10
1. Imparcialidad e independencia	10	79,5%			
2. Equidad, participación y transparencia	10	73,8%	61,8%	2. Equidad, participación y transparencia	10
3. Credibilidad y exactitud	50	70,3%	74,2%	3. Credibilidad y exactitud	40
3.1. Metas, objetivos y modelo de cambio	10	68,9%	80,4%	3.1. Metas, objetos y modelo de cambio	10
3.2. Diseño y métodos	10	77,5%	84,9%	3.2. Diseño y métodos	10
3.3. Procedimiento de selección	10	66,4%	64,6%	3.3. Procedimiento de selección	10
3.4. Análisis de datos	10	62,5%	66,9%	3.4. Análisis de datos	10
3.5. Criterios de evaluación	10	76,2%			



I Metaevaluación		Mapa de Calor		II Metaevaluación	
Criterios / Subcriterios	Puntaje	Valores promedio (%)		Criterios / Subcriterios	Puntaje
4. Calidad del informe y utilidad	20	83,1%	81,6%	4. Calidad del informe	40
			87,5%	4.1. Capacidad de respuesta a criterios y preguntas	10
			84,2%	4.2. Imparcialidad de la evaluación	10
			86,3%	4.3. Trazabilidad y congruencia del juicio evaluativo	10
5. Exhaustividad y adecuación de la información	10	57,3%	68,2%	4.4. Exhaustividad y adecuación de la documentación	10
			48,1%	5. Utilidad, uso efectivo e incidencia	10
Calificación general	100	72,8%	74,4%		110

Al comparar dichos resultados, se puede apreciar que la calificación promedio para el conjunto de las evaluaciones estudiadas en ambas metaevaluaciones se aproxima a un 73.6% de cumplimiento general de los criterios, existiendo rezagos en la utilidad, uso e incidencia, así como en procedimiento de selección y en análisis de datos.





Percepción de las unidades de evaluación y de los evaluadores

Para contrastar la información precedente, y en cumplimiento del objetivo tercero de la presente investigación, “Determinar el uso de la evaluación en las instituciones públicas seleccionadas para la contrastación entre las recomendaciones y las posibilidades de implementación”, se planteó un instrumento de recopilación de información para gestores de evaluación, evaluadores y contrapartes institucionales que han recibido informes de evaluación de la ANE.¹

Dentro de los principales roles de la evaluación se identificaron tres perfiles: Gestor(a) de evaluaciones de Gobierno; Consultor(a)-Investigador(a) en Evaluación y Operador(a) o gestor(a) de intervención pública.

En el estudio participaron 5 personas, de los cuales 4 son consultores-investigadores en evaluación y una es operador(a) o gestor(a) de intervención pública. La experiencia va desde los cuatro hasta los más de diez años en la materia evaluativa. Es importante mencionar que los resultados son exploratorios y confirman ninguna posición representativa con respecto a la evaluación en Costa Rica, sin embargo, sí recoge coincidencias con los hallazgos preliminares de este estudio.



A los participantes se les hicieron un conjunto de preguntas relacionadas con los procesos evaluativos, las cuales se respondieron con base en la experiencia y perfil, particularmente,

¹ El instrumento se detalla en el Anexo I. Su enlace fue <https://forms.office.com/r/R13PpufkKP> y estuvo habilitado del 01 de octubre al 12 de noviembre de 2021]



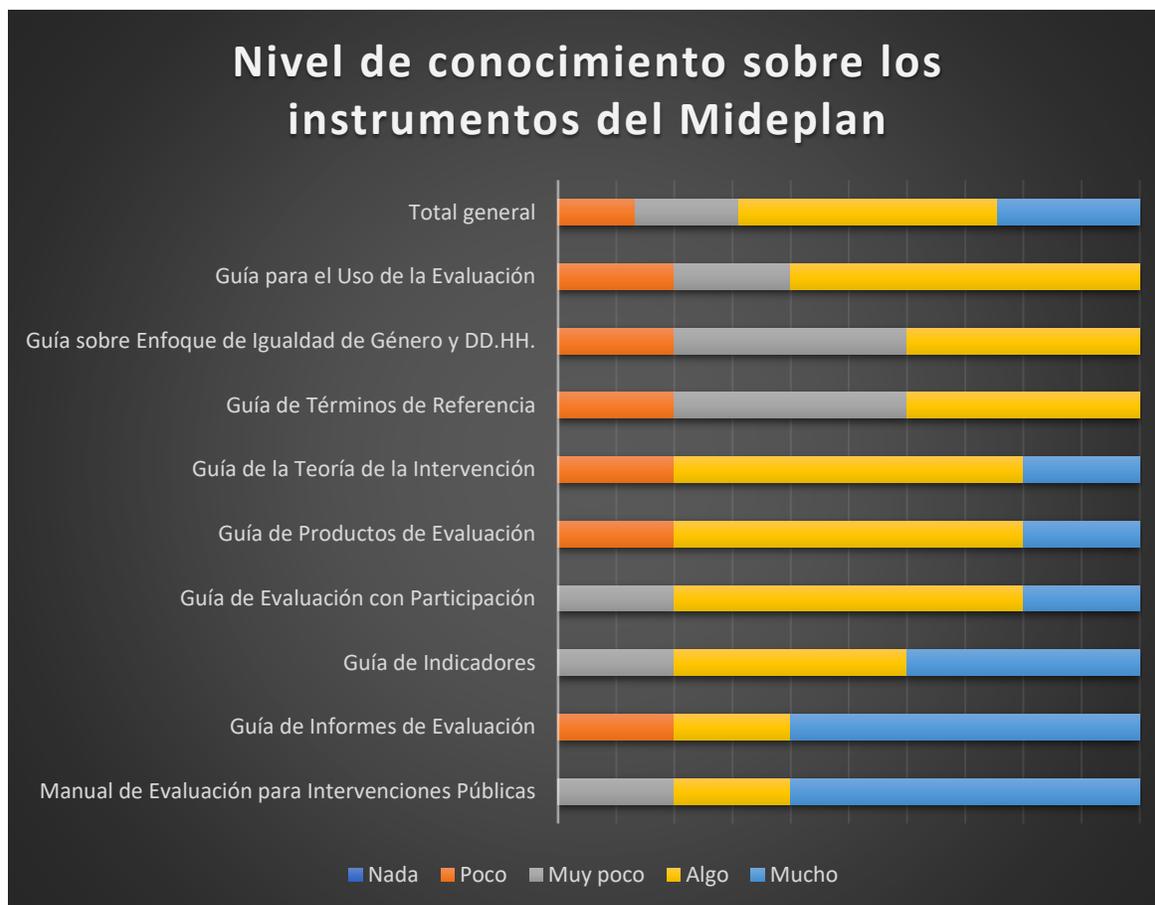
abordando las **herramientas metodológicas para la evaluación de intervenciones públicas**.

De dichas herramientas, el nivel de conocimiento promedio se sitúa en **muy poco** para los documentos:

- Guía para el Uso de la Evaluación.
- Guía sobre Enfoque de Igualdad de Género y Derechos Humanos.
- Guía de Términos de Referencia.

En el nivel siguiente, **algo**, se posicionan los documentos:

- Guía de Productos de Evaluación.
- Guía de la Teoría de la Intervención.
- Guía de Evaluación con Participación.
- Guía de Indicadores.
- Guía de Informes de Evaluación.
- Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas.





Además, se consultó sobre el proceso de evaluación, donde el Mideplan lo representa con 4 etapas: Preparación, Diseño, Ejecución y Uso. Estas etapas incluyen:

- **I. Preparación:** Identificación de responsables, Definición del objeto de evaluación y su justificación, Identificación de actores, y Análisis de evaluabilidad.
- **II. Diseño:** Descripción de la Teoría de la Intervención; Formulación de objetivos y preguntas de evaluación; Delimitación del alcance; y Elaboración de Términos de Referencia (TdR) y selección del Equipo Evaluador.
- **III. Ejecución:** Análisis y retroalimentación del Plan de Trabajo; Facilitación y supervisión del trabajo de campo; Retroalimentación y valoración de los informes; y Difusión de resultados.
- **IV. Uso: Análisis de recomendaciones:** Elaboración de Plan de Acción (PdA); Implementación del PdA y Análisis de incidencia del PdA.

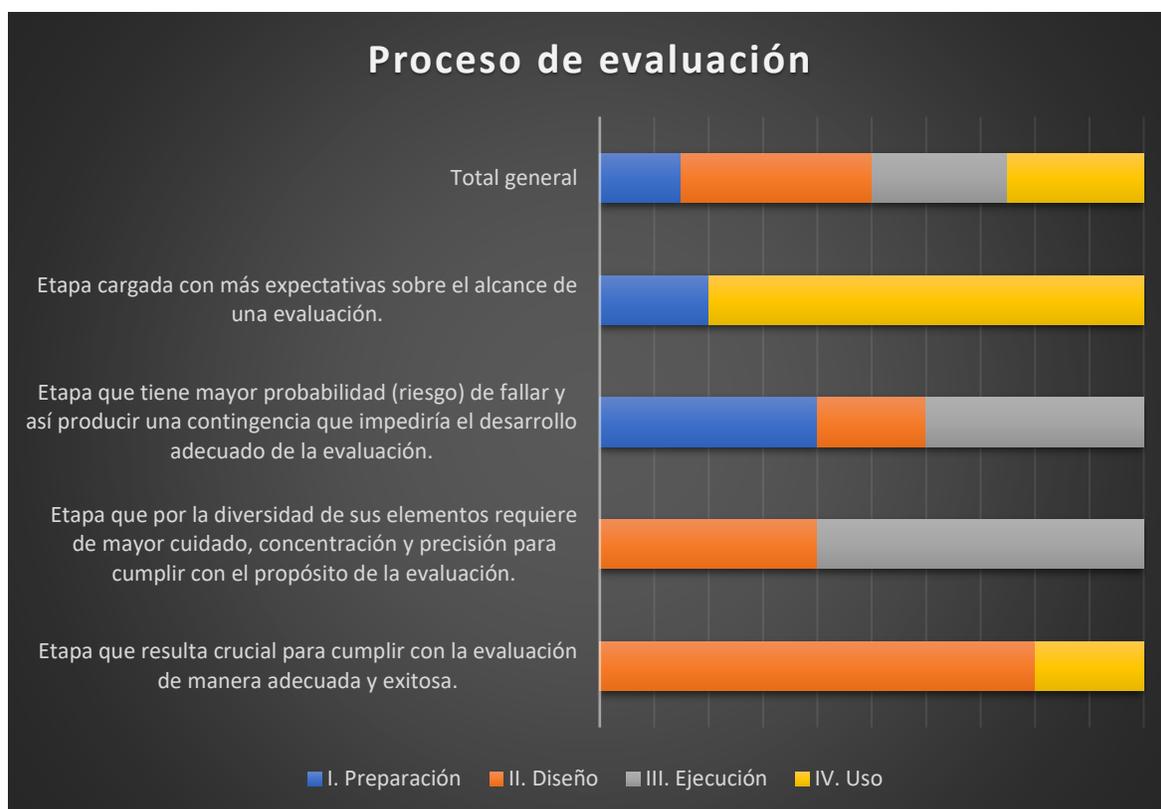
Gráficamente, las etapas en la que se desarrolla un proceso evaluativo de una intervención pública se distribuyen de la siguiente manera:



Al respecto, las valoraciones sobre la importancia de las etapas de este proceso, se tiene que la preparación es la menos significativa, seguidas por la ejecución y el uso, siendo lo



más importante el diseño de la evaluación. Gráficamente los resultados se muestran a continuación.



Como puede apreciarse, la etapa IV. Uso es la más cargada de expectativas. Por su parte, las etapas I. Preparación, II. Diseño y III. Ejecución son las de mayor riesgo de ocurrencia de un error que dé al traste de todo el proceso. Este grupo también consideró que la etapa III. Ejecución es la que requiere de mayor cuidado para lograr la meta evaluativa, mientras que la etapa de diseño es la que resulta crucial para cumplir con éxito la evaluación.

Siempre en el ámbito de las etapas de la evaluación y pensando en los **procesos de evaluación interna**, se procedió a asociar al principal responsable de cada etapa. Estos perfiles son: Gestor(a) de evaluación de la institución administradora de la intervención; Gestor(a) de evaluación del Mideplan; Equipo evaluador (interno) y Operador(a) de la intervención.

En este caso, la etapa I. Preparación se asoció con el rol de Gestor(a) de evaluación de la institución administradora de la intervención, mientras que la etapa II. Diseño con el Gestor(a) de evaluación del Mideplan, la etapa III. Ejecución con el Equipo evaluador (interno), y la etapa IV. Uso con el Operador(a) de la intervención. Sin embargo, como se aprecia en la gráfica siguiente, las respuestas tienen variabilidad y, únicamente la etapa de



la preparación de la evaluación es la que se evidencia como un acuerdo en este grupo de estudio.



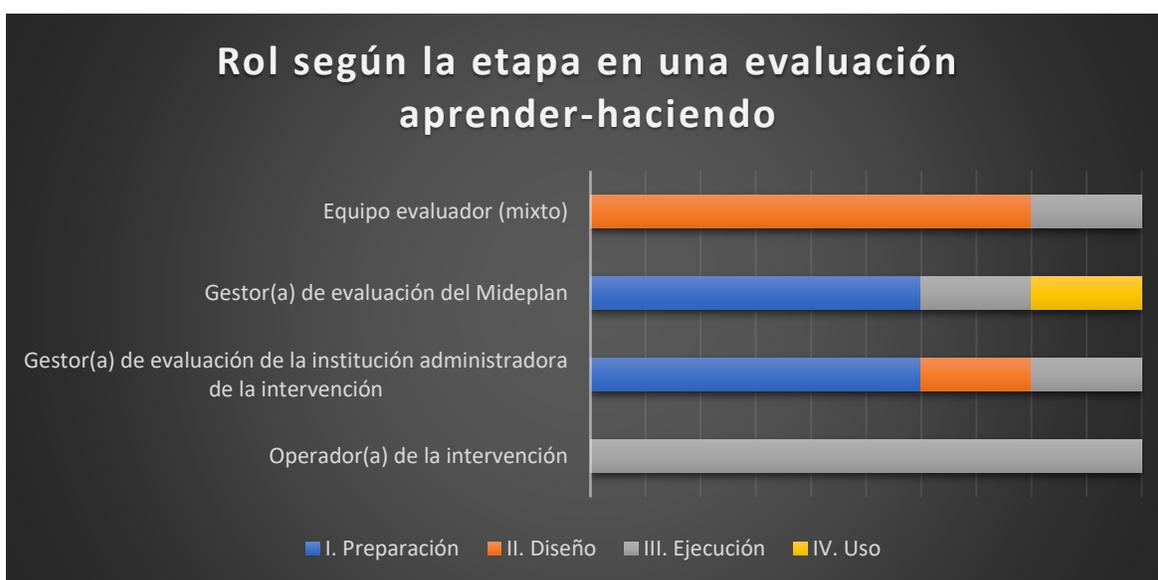
En la misma línea, pero pensando en una evaluación externa, se tiene que el Gestor(a) de evaluación de la institución administradora de la intervención es el principal responsable de la etapa I. Preparación; por su parte, las etapas II. Diseño y III. Ejecución, recaen en el Equipo evaluador (externo); mientras que la etapa IV. Uso en el Operador(a) de la intervención, evidenciándose que el Gestor(a) de evaluación del Mideplan tiene una responsabilidad transversal.





A pesar de los esfuerzos de programas como Foceval y la generación de capacidad instalada en el país de evaluadores, se consideró necesario abordar este tema pensando también en una **evaluación aprender-haciendo**.

En este caso, la etapa I. Preparación está a cargo del Gestor(a) de evaluación de la institución administradora de la intervención y del Gestor(a) de evaluación del Mideplan; la etapa II. Diseño en el Equipo evaluador (mixto); la etapa III. Ejecución en el Operador(a) de la intervención y la etapa IV. Uso en el Gestor(a) de evaluación del Mideplan.



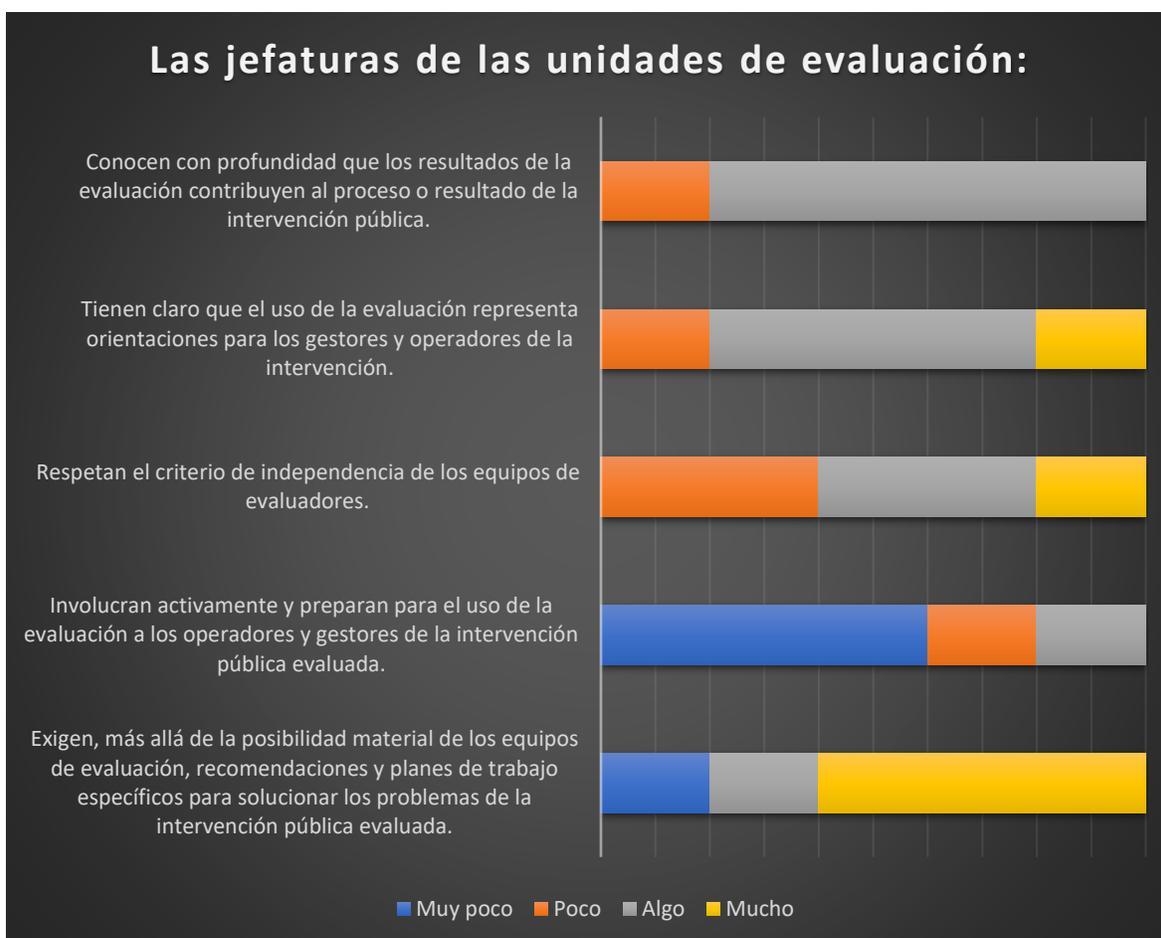
En este caso, el enfoque de los participantes del estudio evidencia que se considera que los procesos de aprender-haciendo requieren que la propia institución que opera la intervención comprenda y participe en el proceso evaluativo, de tal forma que la ejecución es vista como su responsabilidad al 100%, mientras que el uso de la evaluación fue enfocado principalmente en el gestor(a) de evaluación del Mideplan.

En cuanto al uso y aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones, entendiéndolo por uso de la evaluación un principio de la utilidad de los resultados de la evaluación para los usuarios previstos.

Con respecto al uso de la evaluación y las jefaturas de las unidades de evaluación, se consideró que éstas **mucho** “Exigen, más allá de la posibilidad material de los equipos de evaluación, recomendaciones y planes de trabajo específicos para solucionar los problemas de la intervención”; sin embargo, **muy poco** se “Involucran activamente y preparan para el uso de la evaluación a los operadores y gestores de la intervención pública evaluada.”



En una posición conservadora, se expresa que **entre poco y algo** “Respetan el criterio de independencia de los equipos de evaluadores.” Además, se manifestó que en **algo** “Tienen claro que el uso de la evaluación representa orientaciones para los gestores y operadores de la intervención” y “Conocen con profundidad que los resultados de la evaluación contribuyen al proceso o resultado de la intervención pública.” Gráficamente, se tiene lo siguiente.



En lo que respecta al uso de la evaluación y los equipos gestores de evaluación, se consideró que, de igual manera, **mucho** “Exigen, más allá de la posibilidad material de los equipos de evaluación, recomendaciones y planes de trabajo específicos para solucionar los problemas de la intervención pública evaluada”, y **poco** se “Involucran activamente y preparan para el uso de la evaluación a los operadores y gestores de la intervención pública evaluada.”

Entre algo y mucho “Conocen con profundidad que los resultados de la evaluación contribuyen al proceso o resultado de la intervención pública” y “Respetan el criterio de

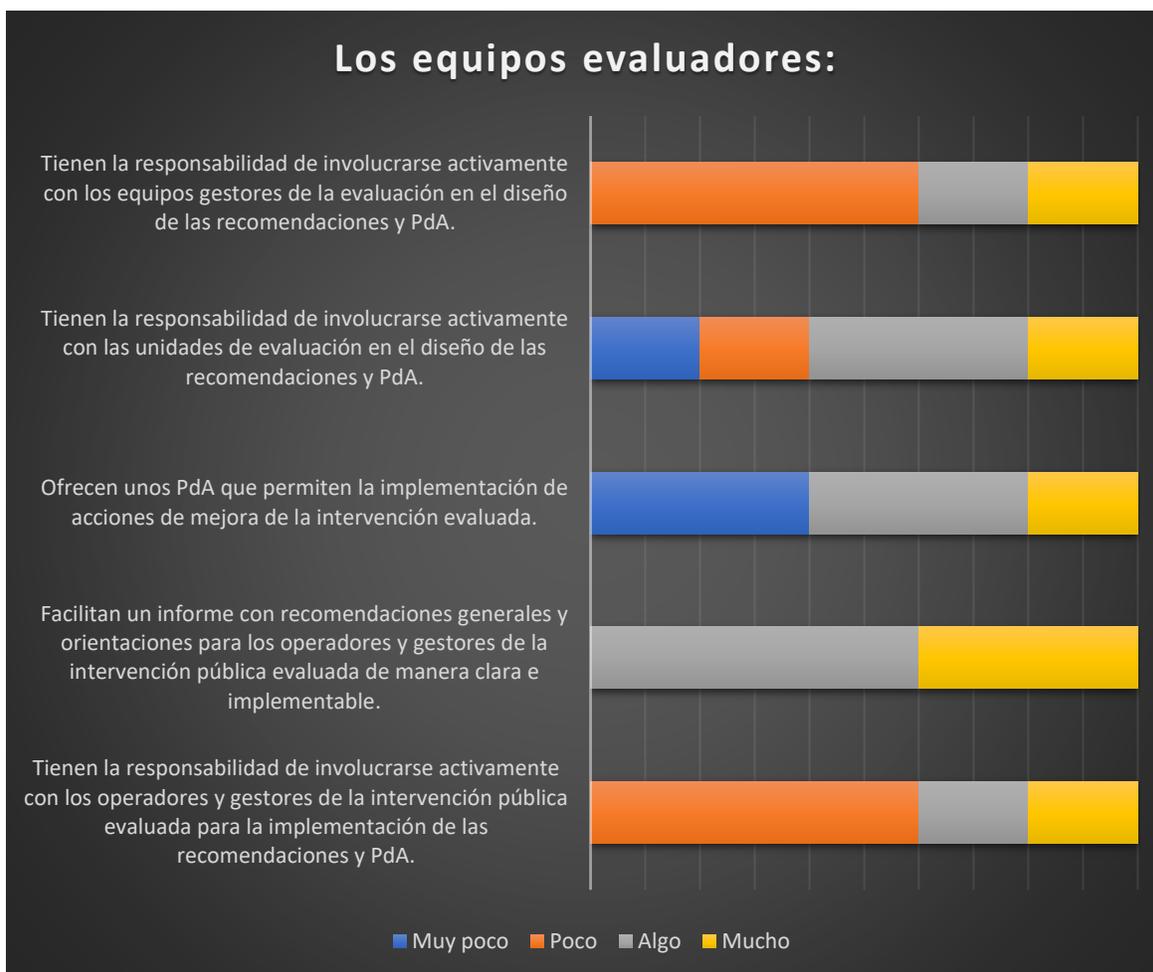


independencia de los equipos de evaluadores”. Sin embargo, solamente **algo** “Tienen claro que el uso de la evaluación representa orientaciones para los gestores y operadores de la intervención.” El resultado gráfico es el siguiente:



Por su parte, los equipos evaluadores entre **algo y mucho** “Facilitan un informe con recomendaciones generales y orientaciones para los operadores y gestores de la intervención pública evaluada de manera clara e implementable”, y en **algo** “Tienen la responsabilidad de involucrarse activamente con los operadores y gestores de la intervención pública evaluada para la implementación de las recomendaciones y PdA.” (PdA: Planes de Acción).

Esto contrasta con la posición de que **entre muy poco y poco** “Ofrecen unos PdA que permiten la implementación de acciones de mejora de la intervención evaluada” y con qué **poco** “Tienen la responsabilidad de involucrarse activamente con los equipos gestores de la evaluación en el diseño de las recomendaciones y PdA.” Además, en **algo** “Tienen la responsabilidad de involucrarse activamente con las unidades de evaluación en el diseño de las recomendaciones y PdA.” El gráfico se muestra a continuación.



En lo que concierne al uso de la evaluación y los operadores y gestores de la intervención pública, se consideró que utilizan los resultados de la evaluación principalmente (**mucho**) para “Cumplir un requisito de gestión”, mientras que en **algo** “Mejorar la gestión y el desempeño de las intervenciones”.

Además, que **algo** para “Tomar decisiones basadas en evidencia” y “Rendir cuentas y promover uso racional de recursos.” Con una dispersión o división de los criterios, se considera que, entre poco, algo y mucho se utiliza para el “Aprendizaje y conocimiento.” en el siguiente gráfico se aprecia esta percepción de los participantes del estudio.



En la última consulta, se preguntó ¿Cuál sería su principal recomendación para incrementar el uso de los resultados de la evaluación de tal forma que se logre una gestión pública basada en evidencia?, donde se enfatizó en lo siguiente:

- “Desde mi perspectiva y experiencia persiste el reto de tomar conciencia del "por qué y para qué evaluar", más allá de un mandato constitucional o de la exigencia de Mideplan u otro entre. Si los actores involucrados saben (y aprovechan) del valor de las evaluaciones para mejorar su quehacer y generar resultados, puede darse la oportunidad de aumentar el uso de los resultados de la evaluación; paralelamente, esta misma convicción la deben tener los actores tomadores de decisiones estratégicas, para que efectivamente se logre construir una cultura de gestión pública basada en evidencia.”
- “Que las recomendaciones estén dirigidas al personal y autoridades de las instituciones públicas y no así, para cumplir las exigencias de los gestores de instituciones que solicitan la evaluación.”
- “Designar presupuesto y responsables que planifiquen los PdA y le den seguimiento a su ejecución como parte del proceso evaluativo.”
- “Que los términos de referencia incluyan un plan de mejora y seguimiento posterior a la entrega de resultados.”

En este sentido, estos resultados exploratorios marcan aspectos relevantes a considerar para consideraciones posteriores, en estudios con mayor profundidad que puedan



fortalecer los mecanismos de la evaluación y, particularmente, el entendimiento de esta como una herramienta para la toma de decisiones basada en evidencia y con capacidad transformadora a partir de la gestión del conocimiento.

Percepción del público en general

Para contrastar la información precedente, y en cumplimiento de la interrogante ¿Conoce el público en general acerca de la Agenda Nacional de Evaluación y de sus resultados?, se planteó también un instrumento de recopilación de información para el público en general.²

Esta consulta se dirigió a los siguientes perfiles:

- Colaborador(a) de institución pública
- Colaborador(a) de empresa privada
- Emprendedor(a)
- Consultor(a) o Asesor(a)
- Docente o Investigador(a) Universitario
- Estudiante Universitario(a)
- Ciudadano(a)

Y considero significativo para el perfil indicar que si trabajaba en Institución pública, Empresa Privada, Lo propio, No trabajo o si Estoy jubilado(a). este instrumento obtuvo un total de 13 respuestas, 3 de colaboradores de institución pública, 7 de estudiantes universitarios y 3 de ciudadanos, distribuidos en 3 trabajadores del sector público, 2 de empresa privada, 1 de lo propio y 7 sin trabajar.

² El instrumento se detalla en el Anexo II. Su enlace fue <https://forms.office.com/r/uQCfUjvMrc> y estuvo habilitado del 01 de octubre al 12 de noviembre de 2021.



Perfil del entrevistado



- Colaborador(a) de institución pública
- Colaborador(a) de empresa privada
- Emprendedor(a)
- Consultor(a) o Asesor(a)
- Docente o Investigador(a) Universitario
- Estudiante Universitario(a)

Actividad del entrevistado



- Institución pública
- Empresa Privada
- Lo propio
- No trabajo
- Estoy jubilado(a)

A esta población se le consultó si ¿Conoce usted acerca de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE) que maneja el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan)?

Al respecto, 11 indicaron no conocerla y solamente 2 aseguraron hacerla, éstos, desde los cursos universitarios y desde la plataforma del Ministerio de Trabajo, “hace más de 15 años”. Sobre esta última indicación, vale la pena reconocer que la ANE es más reciente, por lo cual, en exploraciones posteriores sería necesario indagar sobre el concepto de la ANE y de las evaluaciones asociadas por terceras partes como productos de esa Agenda.

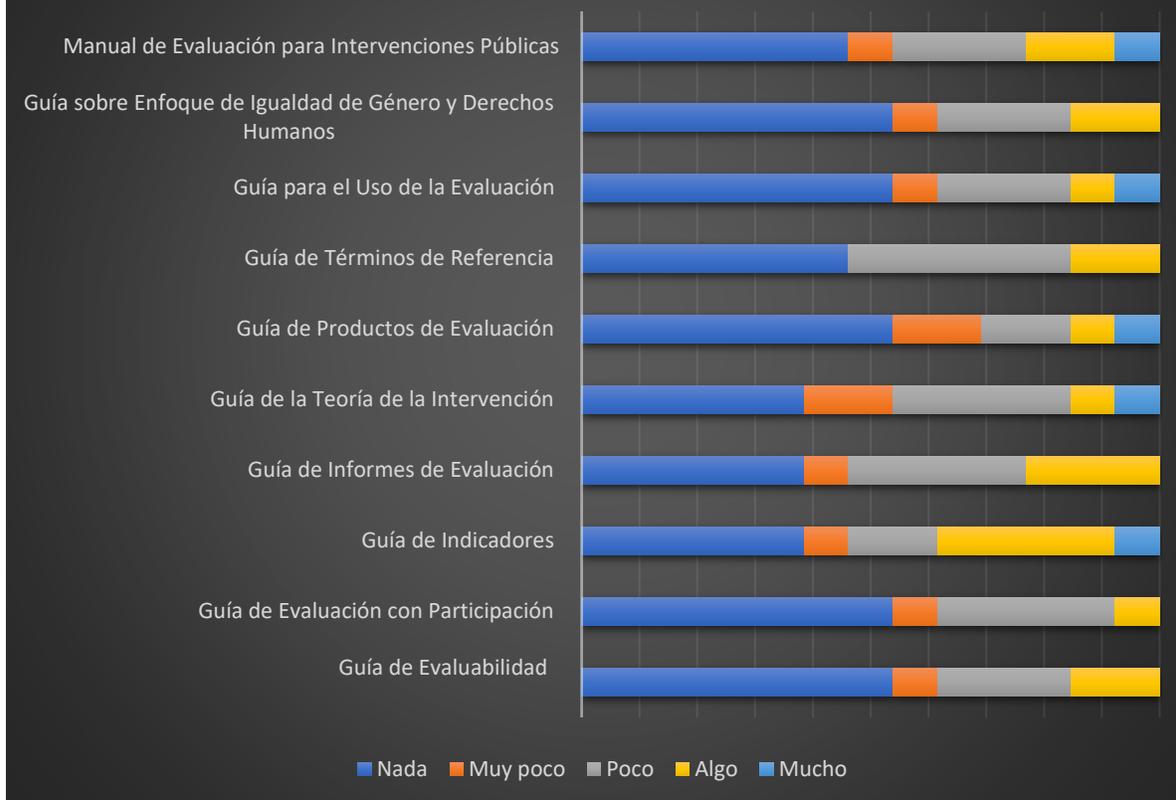
También se indagó sobre si ¿Sabe si la institución que fue evaluada ha utilizado el informe, sus resultados y recomendaciones? Al respecto, una respuesta indicó que “No sé si la institución los ha utilizado o no”, mientras que la manifestó que “No, institución no los ha utilizado.”

Para ampliar sobre este último punto, se consultó que ¿De qué forma lo ha utilizado la institución?, donde se dieron comentarios al respecto. Se preguntó sobre si En su caso personal, ¿ha utilizado alguno de los informes de evaluación?, para lo cual, solo una persona respondió que sí, con propósitos de estudio, mientras que otra aseguró no haberlos utilizado a pesar de conocerlos.

Con respecto a los instrumentos de evaluación del Mideplan, se cuáles conoce y en qué medida, obteniéndose los siguientes resultados:



Conocimiento de los Instrumentos de Evaluación del Mideplan



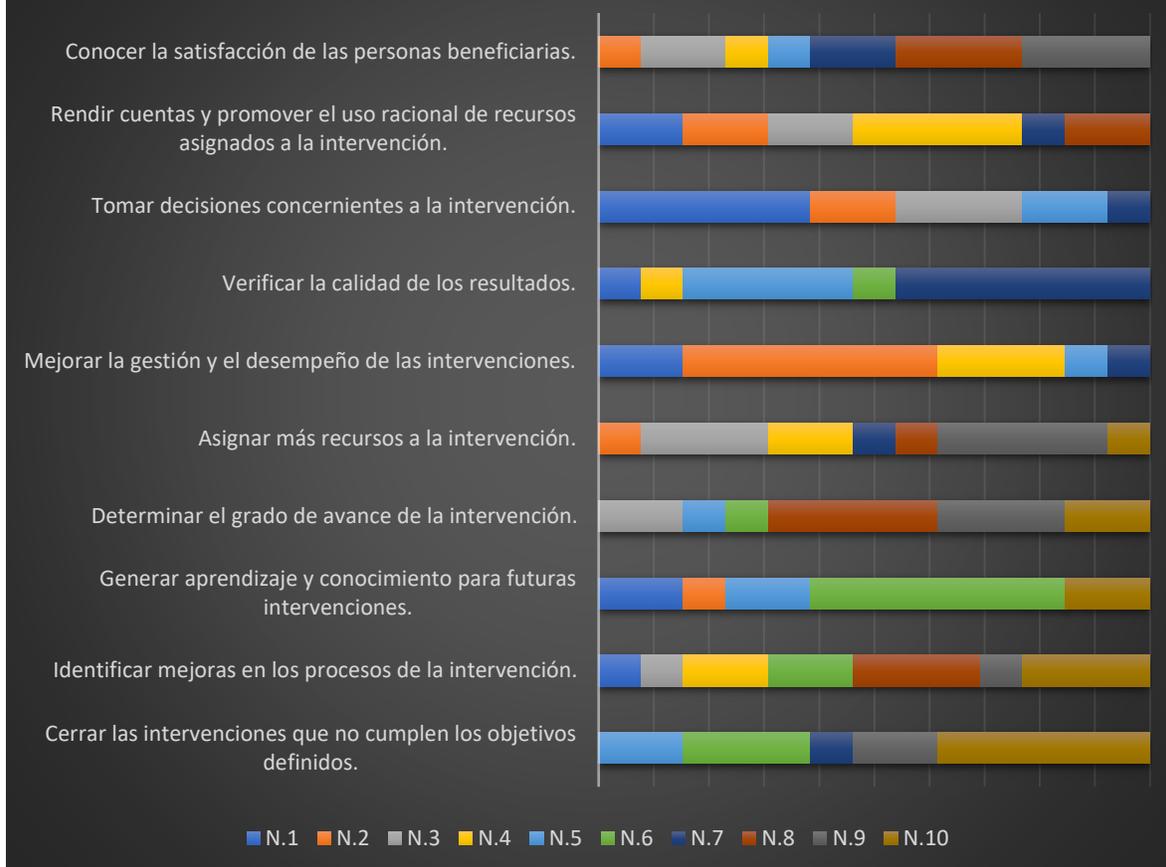
Finalmente, este grupo se ordenó por importancia los usos de la evaluación a partir de una serie de posible usos que tiene este instrumento de planificación para el desarrollo en la gestión de lo público.

Para ello, se listaron un total de 10 funciones de la evaluación, más allá de las cuatro clásicas disponibles en los manuales del Mideplan (Generar aprendizaje y conocimiento para futuras intervenciones, Mejorar la gestión y el desempeño de las intervenciones, Tomar decisiones concernientes a la intervención y Rendir cuentas y promover el uso racional de recursos asignados a la intervención).

Como se muestra en el siguiente gráfico, las posiciones de los participantes fueron distintas:



Funciones de la según su importancia:



A partir de estos resultados, se identifica que la prioridad de las funciones dada a la evaluación es la siguiente:

- 1° Tomar decisiones concernientes a la intervención.
- 2° Mejorar la gestión y el desempeño de las intervenciones.
- 3° Rendir cuentas y promover el uso racional de recursos asignados a la intervención.
- 4° Generar aprendizaje y conocimiento para futuras intervenciones.
- 5° Verificar la calidad de los resultados.
- 6° Asignar más recursos a la intervención.
- 7° Conocer la satisfacción de las personas beneficiarias.
- 8° Identificar mejoras en los procesos de la intervención.
- 9° Determinar el grado de avance de la intervención.
- 10° Cerrar las intervenciones que no cumplen los objetivos definidos.



En este sentido, cobra relevancia el trabajo de Sarlin (2014) relacionados con la utilidad de la evaluación como un precursor de los sistemas de alerta temprana (SAT) que incorporan las preferencias o prioridades de las funciones evaluativas y de los responsables de las políticas públicas para superar las brechas de las observaciones individuales y reducir las crisis (falsas alarmas) por la falta de toma de decisiones oportunas.

Al respecto, dentro de los términos de referencia debería de estar clara la definición de los usos que persigue la evaluación, con el fin de realimentar de mejor manera la función y control de la gestión de la política pública, plan, programa o proyecto sujeto a evaluación.

De esta forma un SAT o u Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME o SM&E) contribuye en mejorar las información disponible, calcular los recursos necesarios para resolver los problemas de manera apropiada y ponderar las observaciones dada su importancia, magnitud y criterio de oportunidad.

8.4. Informe final de Investigación

Periodo: 01/06/2021-30/12/2021

Cumplimiento: 100%

El proyecto de investigación denominado “**Gestión pública basada en evidencia: uso de los resultados de la evaluación**” parte del principio teórico que indica que la evaluación orientada a impactos de políticas públicas, planes, programas y proyectos debe cumplir con parámetros epistemológicos y ontológicos de la investigación que aseguren un resultado evaluativo con capacidad de generar cambios en instrumentos, mecanismos, procesos, procedimientos, conocimientos y actitudes, lo cual, contribuiría en una mejora de los resultados para el desarrollo de las intervenciones en la gestión de lo público.

La evaluación como **herramienta de examen de la gestión** sobrepasa los mecanismos cotidianos del control ex ante, concomitante y posterior que ejecutan tanto las instituciones públicas (auditorías internas) como los órganos contralores y supervisores de su función y regulación.

La evaluación, en un sentido amplio puede ser considerada como un sistema de alerta temprana (SAT) en el mejor de los casos, que ofrece comparaciones entre medidas de cumplimiento de avance y desarrollo con métricas de evaluación comunes (indicadores y metas), que ilustran la importancia de contar con criterios objetivos para elegir un enfoque y nivel de evaluación objetivo, con un **valor umbral** mediante el cual se pueda visualizar el rango de aceptación o trabajo crítico del programa sujeto evaluación.

Esto resolvería las incógnitas en el diseño de la evaluación que se perpetúa en Costa Rica, causadas por los vacíos en el **desarrollo de los modelos lógicos de la intervención**



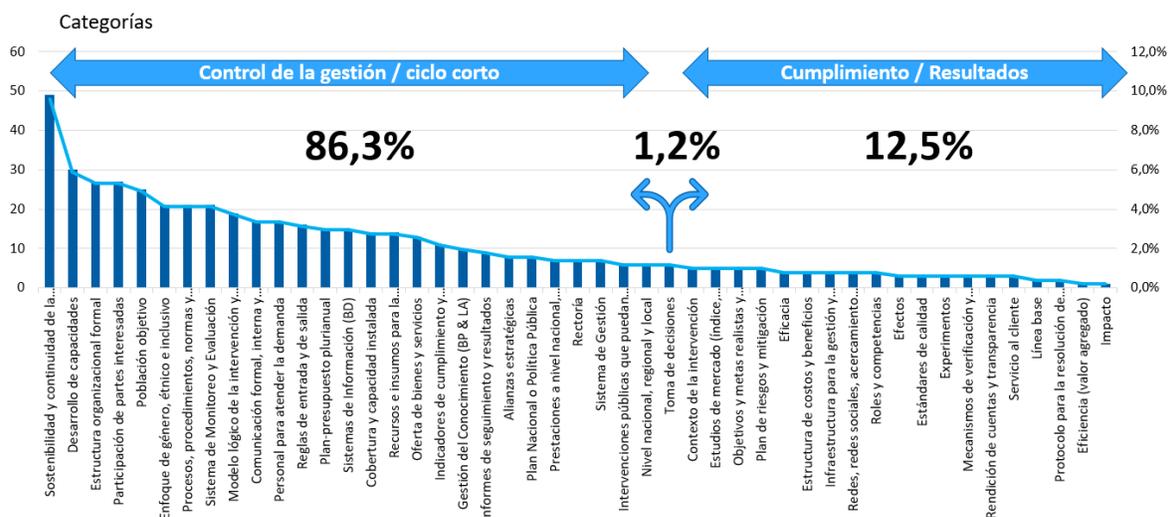
sujeta a evaluación, con lo cual resulta indispensable invertir tiempo y recursos en solventar la necesidad de preocuparse por las clase raras o anómalas que en algunas ocasiones se intenta resolver mediante la evaluación, posicionando la importancia de **clasificar correctamente las evaluaciones en función de las necesidades institucionales y los resultados** pasados, presentes y futuros de las intervenciones.

Por lo anterior, existe una oportunidad de fortalecimiento a partir del **refuerzo epistemológico** que apunte hacia las teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico relacionado con la evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos; sumado a la obligatoria **reflexión ontológica** como es parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales, comprendiéndose para qué y porqué de la evaluación desde el punto de vista de los aportes a la humanidad.

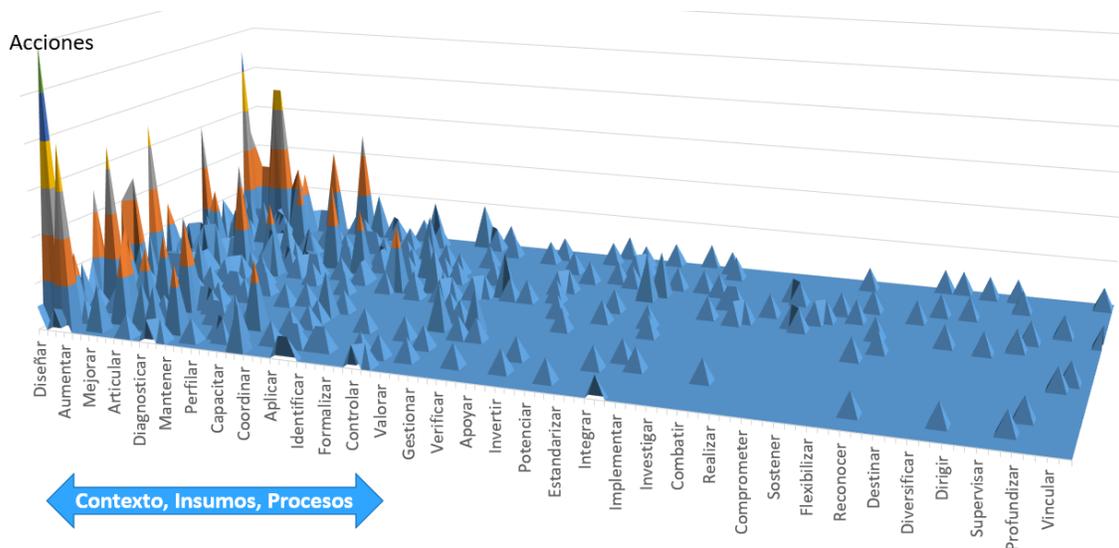
Las ciencias de la comunicación y tecnologías también potenciarían el enfoque de red y sistémico contribuyendo en la definición de las relaciones existentes entre los conceptos dominados por la evaluación (como técnica) para que los diferentes involucrados comprendan y aprovechen sus herramientas para potenciar el desempeño de las intervenciones.

Si bien en el marco de este proyecto solo se incluyeron en las evaluaciones finalizadas y con informe completo de acceso público, definiéndose tres etapas según hitos como cantidad de evaluaciones, cambios en instrumentos metodológicos o la propia Agenda Nacional de Evaluación (ANE), se analizaron un total de 26 informes de evaluación que contienen más de 510 recomendaciones, 105 acciones y 47 categorías, se cuestionó -como parte de la estrategia metodológica del proyecto- si **¿están las recomendaciones centradas en el uso de los “clientes” de la evaluación?**

Al respecto, se evidenció que un 86,3% de las **recomendaciones categorizadas** se concentran en el control de la gestión o ciclo corto de la intervención, mientras que un 12,5% en el cumplimiento o resultados de esta, dejando apenas un 1,2% de las recomendaciones orientadas a la toma de decisiones estratégicas.



A su vez, se estudió cómo las acciones están relacionadas con el **modelo lógico de cadena de resultados**, como estrategia lineal de atar diferentes niveles del esbozo (Insumos → Procesos → Productos/Servicios → Aprovechamiento → Efectos → Impactos) de la intervención, desde las fuentes que lo originan hasta sus últimas consecuencias agregadas para la población usuario, beneficiaria y destinataria.



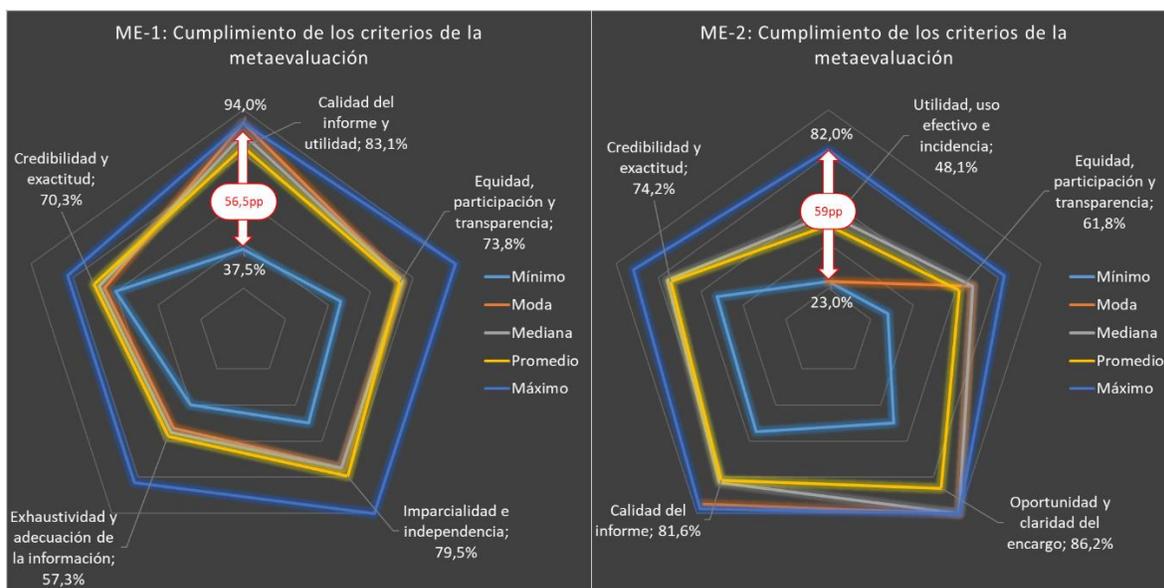
Como pudo mostrarse, dichas acciones están centradas principalmente, en aspectos del contexto, los insumos y los procesos, más cercano al **modelo lógico de planificación conocido como CIPP** (Contexto, Insumos, Procesos y Productos). Desde esta perspectiva López Noñera (2016) indica que “a partir de una mirada que desde la teoría sistémica, evalúa su condición actual, en lo que respecta a: contexto, insumos, procesos y productos según lo plantea la teoría de Daniel Stufflebeam”, por lo cual, dichas acciones apuntan hacia



la mejora del diseño y sus componentes procedimentales en mayor medida, con un detrimento de las acciones que buscarían fortalecer los resultados de corto, mediano y largo plazo.

Por ello, temas analizados por el cruce entre **categorías y acciones** muestran una mayor incidencia en aspectos como sostenibilidad y continuidad de la oferta, estructura organizacional formal (adscribir el programa como una actividad cotidiana), desarrollar capacidades (de gestión en el personal y de uso para el aprovechamiento en los beneficiarios) e integración de la participación de otras partes interesadas (*stakeholders* y grupos u organizaciones impulsoras de la solución de las necesidades de la población beneficiaria).

Esto coincide plenamente con los **hallazgos de las metaevaluaciones** realizadas (contratadas) por el Mideplan, donde los resultados más críticos están asociados con el uso de la evaluación en el ámbito institucional, la exhaustividad, el análisis de datos y los procedimientos de selección.



Lo anterior, aunado a las consultas aplicadas a expertos y ciudadanos, se evidencia que existe un alto **desconocimiento de los instrumentos y herramientas metodológicas** dispuestas por el Mideplan para el diseño, conducción y ejecución de las evaluaciones estratégicas de Gobierno, existe una percepción de un bajo uso de la evaluación para la mejora de las intervenciones, y que este uso de los resultados se ve aplicado en mayor medida a Tomar decisiones concernientes a la intervención, Mejorar la gestión y el desempeño de las intervenciones, Rendir cuentas y promover el uso racional de recursos



asignados a la intervención y Generar aprendizaje y conocimiento para futuras intervenciones.

Mientras que Verificar la calidad de los resultados, Asignar más recursos a la intervención, Conocer la satisfacción de las personas beneficiarias, Identificar mejoras en los procesos de la intervención, Determinar el grado de avance de la intervención, y Cerrar las intervenciones que no cumplen los objetivos definidos, toman posiciones menos ventajosas, a pesar de que tendrían mayor incidencia en la mejora de los resultados previstos de la intervención.

Se estima que parte de este vacío se puede atribuir a la falta de una correcta **definición de los términos de referencia** de la evaluación, lo cual, conduce al uso de criterios y preguntas de evaluación mal definidas, excesivas y a la carencia de **diseños pre evaluativos** (evaluabilidad) que permitan conocer el contexto y aspectos que requieren los equipos de evaluación (interna, externa o mixtos) para **asegurar la calidad de la evaluación**.

En este sentido, **los términos de referencia de la evaluación son como un puente**, que permite construir una infraestructura para unir dos puntos que requieren mejorar el flujo y la comunicación, sin embargo, esto requiere, de previo, la definición de los usuarios de ese puente en términos de necesidades específicas de uso (vehículo livianos, pesados, articulados, peatones, ciclovías, etc.).

En la evaluación ocurre lo mismo, ya que, la identificación de los usuarios de la evaluación (para **modelos evaluativos centrados en el uso**) es vital para que el modelo lógico de la intervención y de sus resultados previstos se cumpla, de tal forma que se puedan realizar las comparaciones, análisis y recomendaciones más pertinentes y oportunos.

Como conclusiones de los resultados entregados por este proyecto de investigación, se tiene que se encuentra que **la evaluación sigue utilizándose para tareas genéricas de control**:

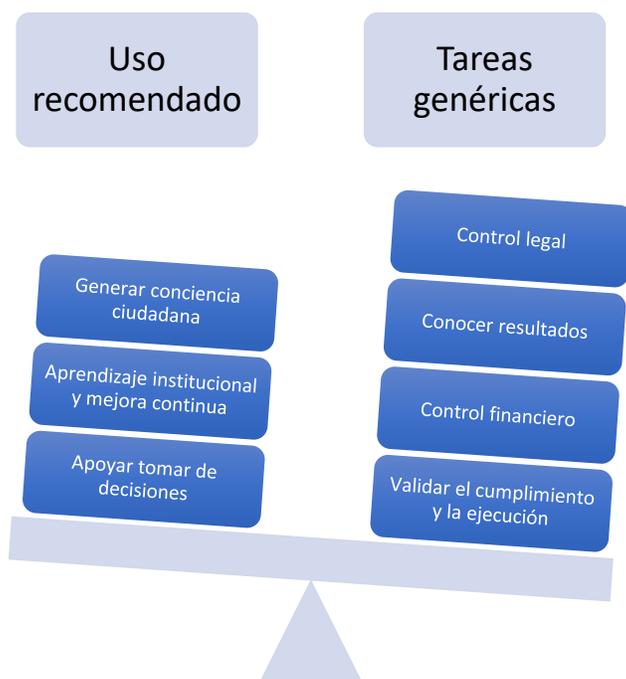
- Validar el cumplimiento.
- Conocer la ejecución.
- Control financiero.
- Conocer resultados.
- Control legal.

Adicionalmente, el análisis de las recomendaciones, su categorización y reducción, evidencia que **aún hace falta que la evaluación se utilice para**:

- Apoyar tomar de decisiones.
- Aprendizaje institucional.



- Generar conciencia ciudadana.
- Mejora continua.



Además, se muestra una **debilidad en los mecanismos de divulgación y comunicación**, donde instrumentos como las ruedas de prensa podrían ser útiles para incrementar el efecto de las presentaciones de resultados a nivel político, técnico y civil, tanto a nivel interno de la organización gestora de la intervención y de sus miembros como de la comunidad y de los *stakeholders*.

Esto abre la puerta a **investigaciones posteriores en la temática**, con preguntas de estudio como ¿sigue estando la evaluación en las manos de la voluntad política?, ya que, si bien la evaluación suele ser la última fase del ciclo de gestión organizacional, los resultados de las evaluaciones no parecen estar siendo utilizados para la mejora de la planificación o, al menos, para realizar adaptaciones a los programas estratégicos de gobierno.

También, la lógica en la que se diseñan los marcos normativos es muy importante y, lamentablemente, se logra observar dentro del espectro de la gestión de lo público, **sistemas lógicos lineales, tan básicos como X produce Y**, cuando la realidad es más compleja y dinámica. Como consecuencia no se deducen -y menos se calculan- los efectos positivos y negativos, esperados y no esperados de las intervenciones públicas basadas en



normas débiles y mal planificadas-. Es necesario superar esa lógica lineal para obtener resultados en el desarrollo del país.

En cuanto al “Reporte de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación 2019-2022: características básicas” (Mideplan, 2020) este documento es un sondeo “de las acciones de evaluación a intervenciones públicas (políticas, planes, programas, proyectos, entre otros) que llevan a cabo las instituciones dentro del SNP”. En la práctica, **no aporta ninguna información relacionada con el uso de la evaluación para la formulación de próximas evaluaciones o cómo evaluaciones previas han favorecido o limitado el desarrollo de evaluaciones adicionales de las intervenciones públicas.**

Es sabido que para **incrementar la viabilidad de las recomendaciones y de los planes de acción de los informes de evaluación**, los equipos evaluadores parten de la generalidad, ya que, la operativización de estas es responsabilidad de los actores involucrados en la intervención pública. Así, los equipos evaluadores buscan resguardar los principios de independencia del evaluador y el de neutralidad tecnológica, y este último incluye la reserva ética de decantarse por un sistema administrativo o tecnológico específico, pues eso debe responder a las capacidades organizacionales globales del operador de la intervención y de sus socios estratégicos.

Al respecto, **¿debería de interpretarse un informe de evaluación como un reporte de consultoría para mejorar la operación o rediseñar una intervención pública con un plan de trabajo específicamente construido por el equipo evaluador?** Desde esta retórica, se concluye que las evaluaciones analizadas demanda, al menos, la toma de decisiones para proveer a las intervenciones públicas de sistemas de gestión para las intervenciones, modelos lógicos (como teoría de cambio y cadenas de resultados), institucionalizar la intervención dentro del marco operacional de las institución gestora (cuando convenga para los fines públicos), y establecer las reglas de entrada y de salida de los programas sociales.

Los equipos de evaluación también han recomendado **-genéricamente y con mucha frecuencia en sus informes-** el aumento en los recursos (personal, tiempo, normas, económicos, materiales, etc.) y de la oferta de bienes y servicios que entrega el programa o la intervención. Al respecto, debe estimarse que dicha recomendación (orientada a los recursos) obedece a factores como la forma en que están definidos los términos de referencia, al diseño de las preguntas evaluativas y a los resultados obtenidos mediante triangulación, sin embargo, este tipo de juicios valorativos apuntan hacia la continuidad de la intervención, sin que necesariamente existan valoraciones de peso con respecto al éxito de esta y al beneficio agregado en la población objetivo.

Otro aspecto sugerido en los informes de evaluación tiene que ver con el **incremento de las capacidades de gestión de los recursos humanos asociados a la intervención, así**



como la **revisión de sus cargas de trabajo**. Esta medida si bien puede corresponder a la demanda del bien y servicio que entrega la intervención, es necesario indagar si las competencias genéricas y transversales deben fortalecerse o si por el contrario, el equipo de trabajo carece del todo de estas y por ende, se requiere una mejor definición de los perfiles de los miembros de la intervención para ejecutar la misma en las mejores condiciones programáticas.

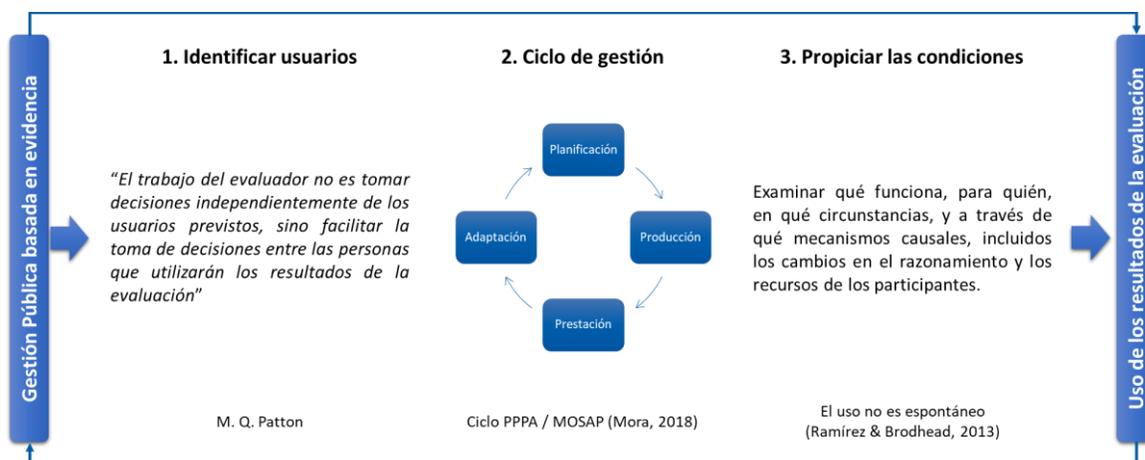
Los **aspectos de mejora general de la intervención**, contenidos en los informes de evaluación, se han centrado en aspectos estructurales, funcionales, de flexibilidad para la prestación del servicio y sistémicos para poder articular e integrar las estrategias de desarrollo entre sí, optimizando el uso de los recursos públicos, por ello, resulta apropiado como producto de esta investigación vislumbrar una **ventanilla única de programas sociales** que favorezca la coordinación de los recursos y de los esfuerzos de las distintas instancias públicas que gestionan políticas públicas, planes, programas y proyectos sociales para incidir en el desarrollo.



Para saciar la **aspiración de una gestión pública basada en evidencia se requiere implementar el uso de los resultados de la evaluación** considerando tres aspectos: 1) Identificar los usuarios, ya que, según M. Q. Patton “el trabajo del evaluador no es tomar decisiones independientemente de los usuarios previstos, sino facilitar la toma de decisiones entre las personas que utilizarán los resultados de la evaluación”; 2) aplicar el Ciclo de Gestión PPPA (Planificación, Producción, Prestación, Adaptación), propuesto por Mora (2018) mediante el cual se facilitan los mecanismos de diseño, gestión y uso de la evaluación en los servicios públicos); y 3) Propiciar las condiciones, ya que, el uso no es espontáneo (Ramírez y Brodhead, 2013), por lo cual, se debe examinar qué funciona, para quién, en qué circunstancias, y a través de qué mecanismos causales, incluidos los cambios en el razonamiento y los recursos de los participantes. Todo en su conjunto permite



visualizar cómo opera la política pública basada en evidencia, como se muestra en la siguiente figura con un enfoque sistémico:



Finalmente, la evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos, no solo debe ser epistemológica y ontológicamente dirigida, sino que debe de contener aspectos de contexto, insumos, procesos y productos claramente tipificados en los términos de referencia para lograr posicionar los cambios desde la teoría del programa, y generar las condiciones para alcanzar los resultados de los ciclos largos (efectos e impactos).



Referencias

- Bonifacio, J. A. (2019). Formulación basada en evidencia en las políticas de modernización administrativa en Argentina. GIGAPP Estudios Working Papers, 5(98-110), 442-456. Recuperado a partir de <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/117> [Febrero, 2021]
- Costamagna, A. (2021). El valor de la metaevaluación del cambio conceptual: una experiencia didáctica. Enseñanza de las ciencias, V. 23 n. 3 (2005) p. 419-430, ISSN 2174-6486. DOI: 10.5565/rev/ensciencias.3832 [Septiembre, 2021]
- Gonfiantini, V. (2020). Metaevaluación: Hacia una propuesta de construcción compleja. Análisis desde la recursión y el diálogo. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5-2), 65-78. doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.342 [Septiembre, 2021]
- López Noreña, F. O. (2016). Sistematización de una experiencia enmarcada desde el modelo de evaluación CIPP, en la Institución educativa Rural Chaparral de Guarne – Antioquia. Instname: Universidad de Antioquia.
- MIDEPLAN. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda -- San José, CR: MIDEPLAN-MINHAC, 2016. https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf [Enero, 2021]
- MIDEPLAN. (2020). Reporte de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación 2019-2022: características básicas. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda -- San José, CR: MIDEPLAN-MINHAC, 2020.
- Sarlin, P. (2013). On policymakers' loss functions and the evaluation of early warning systems. Economics Letters, 119(1), 1–7. DOI: 10.1016/J.ECONLET.2012.12.030



Anexos

Anexo I. Consulta a especialistas sobre el uso de las Evaluaciones de Intervenciones Públicas en CR

Anexo II. Consulta a la ciudadanía sobre la evaluación de Intervenciones Públicas