

---

## Documento de proyecto

# Fortalecimiento de capacidades en evaluación en Costa Rica y países seleccionados de América Latina – FOCEVAL II

---

Febrero de 2015

Mandatado y financiado por

## **Agradecimiento**

Este documento es el resultado de una etapa de intensivo trabajo de planificación conjunta con todos los socios del proyecto. Queremos agradecer a todos los miembros del Grupo de Coordinación por sus valiosos comentarios y aportes, así como a Elke Demstchück por la moderación y el asesoramiento profesional prestado para los dos talleres centrales de planificación.

## **Autores**

Juan Carlos Sanz, Sarah Klier, Dra. Stefanie Krapp

Prof. Dr. Reinhard Stockmann (CEval), Florita Azofeifa Monge (MIDEPLAN)

## **Contacto**

Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval)

Fritz-Schäffer-Str. 26, 53113 Bonn (Alemania)

[www.deval.org](http://www.deval.org)

Responsable: Dr. Stefanie Krapp

[Stefanie.Krapp@deval.org](mailto:Stefanie.Krapp@deval.org)

## Tabla de contenidos

Lista de abreviaturas .....	4
1. Presentación.....	5
2. Antecedentes del proyecto .....	6
3. Proceso de planificación.....	8
4. Estructura organizativa de FOCEVAL II .....	11
5. Estrategia de FOCEVAL II .....	18
6. Plan operativo .....	23
7. Resumen y perspectivas.....	26

## Tabla de figuras

Figura 1 Resumen del proceso de planificación de FOCEVAL II .....	8
Figura 2 Estructura organizativa propuesta para FOCEVAL II .....	11
Figura 3 Modelo de Cambios de FOCEVAL II .....	18
Figura 4 Relación entre actividades, componentes y objetivos de FOCEVAL II .....	19

## Lista de abreviaturas

ACE	Asociación Centroamericana de Evaluación
ANE	Agenda Nacional de Evaluaciones
BMZ	Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
CEval	Centro para la evaluación
CGR	Contraloría General de la República de Costa Rica
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CINPE	Centro Internacional de Política Económica
DEval	Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo
ECD	Evaluation Capacity Development (Desarrollo de Capacidades en Evaluación)
FOCEVAL	Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades en Evaluación en Costa Rica y países seleccionados de América Latina
GdC	Grupo de Coordinación de FOCEVAL
GCo	Grupo Consultivo de FOCEVAL
GT	Grupo de Trabajo
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
GT	Grupos de Trabajo
MEPP	Maestría en Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
PND	Plan Nacional de Desarrollo
RCC	Red de Control Ciudadano
ReLAC	Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe
UAE	Unidad de Acciones Estratégicas (MIDEPLAN)
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional

## 1. Presentación

En este documento se resume el proceso y resultados de la etapa de planificación de la segunda fase del proyecto de “Fortalecimiento de las capacidades en evaluación en Costa Rica y países seleccionados de América Latina, FOCEVAL II”. Su objeto es registrar los acuerdos alcanzados en el proceso de planificación, reflejar la estructura organizativa del proyecto y recoger la estrategia y actividades programadas.

El documento ha sido redactado por el equipo técnico del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval), responsable de la conducción del proyecto, a partir de los aportes tanto del Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN), contraparte política del proyecto, como del resto de los actores implicados en la planificación y ejecución de esta segunda fase de FOCEVAL: Ministerio de Hacienda, Viceministerio de la Presidencia, Defensoría de los Habitantes, Contraloría General de la República, Red de Control Ciudadano, Asociación Centroamericana de Evaluación, Red de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje de América Latina y el Caribe, Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica.

Además de esta presentación el documento contiene otros seis epígrafes. En los epígrafes 2 y 3 se resumen los antecedentes del proyecto y se explica el proceso de planificación de la segunda fase, respectivamente. En el epígrafe 4 se describe la estructura organizativa responsable de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. En el epígrafe 5 se presenta el modelo de cambios de FOCEVAL II, mientras que el epígrafe 6 contiene una descripción de las principales actividades programadas. Por último, el epígrafe 7 cierra el documento con una reflexión general del proyecto y algunas perspectivas para la etapa de ejecución.

## 2. Antecedentes del proyecto

FOCEVAL es un proyecto de fortalecimiento de capacidades en evaluación (ECD, por sus siglas en inglés) financiado con fondos del Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)<sup>1</sup>. Los esfuerzos de la cooperación internacional por fortalecer las capacidades en evaluación en los países socios se enmarcan en el contexto de la Agenda de la Eficacia de la Ayuda.

En la Declaración de París (2005) y en la Agenda de Acción de Accra (2008), la comunidad internacional se comprometió a cumplir con nuevos principios de cooperación, así como a mejorar la eficacia de la cooperación para el desarrollo. En el transcurso de sendos encuentros se destacó la importancia de los sistemas de monitoreo y evaluación, ya que son decisivos para aumentar la eficacia de los planes de desarrollo de los respectivos países. Los países socios se comprometieron a crear y consolidar sistemas nacionales de seguimiento y evaluación, mientras que los donantes se comprometieron a colaborar en el desarrollo de estos sistemas y hacer uso de los mismos.

El desarrollo de sistemas de evaluación a nivel nacional requiere de cambios tanto a nivel estructural (en las normas e instituciones), como en las capacidades y posicionamiento de las personas frente a la evaluación. Este proceso exige un esfuerzo integral y coordinado, que debe ser fomentado explícitamente por los Gobiernos de los países socios, y precisa acciones orientadas a generar cambios en las personas, en las instituciones y en la sociedad en su conjunto<sup>2</sup>.

De acuerdo con estas orientaciones, el proyecto FOCEVAL fue concebido como una plataforma interinstitucional para apoyar la creación de capacidades de evaluación tanto en Costa Rica como en otros países de América Latina. La participación en FOCEVAL involucra por lo tanto a diversos grupos de actores, lo que es una de las señas de identidad del proyecto.

Tras una primera fase (2011-2014) conducida por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ), el Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) ha designado a DEval como entidad encargada de la conducción de la segunda fase de FOCEVAL, que se desarrollará entre julio de 2014 y diciembre de 2016. La contraparte principal del proyecto sigue siendo el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN). También se mantiene para esta segunda fase al Grupo de Coordinación (GdC) como órgano central de planificación y gestión del proyecto. No obstante, además de la incorporación de DEval se ha ampliado este grupo con nuevos miembros para asegurar una mayor representación de la academia, las redes de evaluación, el sector público y la sociedad civil.

Al iniciarse el proyecto FOCEVAL, además de un objetivo específico para la primera fase de ejecución (formulado como: “las condiciones institucionales para el fortalecimiento de las capacidades de evaluación han mejorado en Costa Rica y han sido inducidas en otros países latinoamericanos”), se estableció un objetivo general para el conjunto del proyecto. Este objetivo general, formulado como:

---

<sup>1</sup> Para la segunda fase del proyecto, que comprende desde julio de 2014 hasta diciembre de 2016, el BMZ ha aprobado una subvención de 1.195.200€, de los cuales 195.200€ corresponden al presupuesto de 2014, mientras que en cada uno de los dos años siguientes se cuenta con un presupuesto de 500.000€.

<sup>2</sup> El CAD define el ECD como el proceso por el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fortalece, crea, adapta y mantiene la capacidad de evaluar conforme avanza el tiempo. El fortalecimiento de la capacidad de evaluar no es una meta final por sí misma, sino que más bien tendría que verse como una forma de apoyar las políticas y programas más efectivos para conseguir resultados de desarrollo (DAC, Evalnet 2012).

“en Costa Rica y en otros países seleccionados de América Latina, el rol que juega la evaluación en la toma de decisiones y en la conducción política es fortalecido”, se asume como el objetivo de la segunda fase.

Esta continuidad entre los objetivos de la primera y segunda fase se traslada lógicamente a las actividades del proyecto, de modo que en FOCEVAL II se dará profundidad a algunos de los procesos ya iniciados en la primera fase. Una vez sentadas las bases en el ámbito nacional, en FOCEVAL II se dará protagonismo a la dimensión regional del proyecto a través de iniciativas para promover la evaluación en otros países de América Latina. Además se dará un impulso al aprovechamiento de las nuevas tecnologías utilizando herramientas como el portal web del proyecto o una plataforma virtual para facilitar los procesos de comunicación, y para adecuar la oferta formativa del proyecto a las necesidades de más grupos interesados en diferentes países.

Como elementos novedosos, el proyecto pretende aprovechar las oportunidades que ofrece DEval como centro especializado en evaluación, conectado con redes de expertos internacionales y que, además, cuenta con trabajadores especializados en diferentes tipos de evaluaciones y con una unidad de competencias en evaluación.

Por otra parte DEval apuesta por un modelo de gestión del proyecto más horizontal y descentralizado, apoyado en el compromiso de los miembros del GdC. El apoyo prestado a través de la presencia permanente de personal expatriado durante la primera fase es sustituido por un equipo de coordinación local<sup>3</sup>, asistido técnicamente por los evaluadores y personal de DEval que operarán desde Alemania y realizarán visitas periódicas<sup>4</sup>.

---

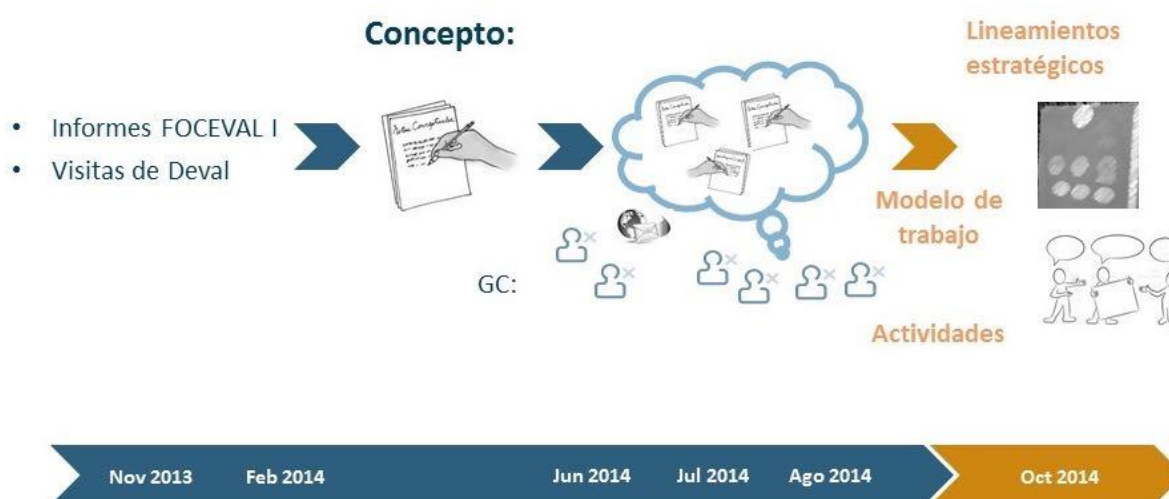
<sup>3</sup> Un coordinador técnico y un coordinador administrativo, con la posibilidad aún abierta de incorporar una tercera persona al equipo local, responsable del reforzar el posicionamiento a nivel político de la función de evaluación.

<sup>4</sup> El personal de DEval en Alemania directamente a cargo del proyecto está compuesto por la Directora del Departamento de ECD (Dra. Stefanie Krapp), dos evaluadores (Sarah Klier y Juan Carlos Sanz), una técnica administrativa (Natalia Prieto) y una contable (Anita Splisser).

### 3. Proceso de planificación

Dada la importancia de esta etapa, DEval, MIDEPLAN y el resto de miembros del Grupo de Coordinación (GdC) han invertido especial tiempo y cuidado en el proceso de planificación de FOCEVAL II, realizado en un momento clave a la mitad del periodo de ejecución del conjunto del proyecto. Tal y como se refleja en la siguiente Figura, la planificación se ha desarrollado bajo el principio de máxima apertura a la participación de los actores implicados en los procesos de desarrollo de capacidades en evaluación. Además, se ha procurado aprovechar todo lo posible tanto las experiencias y aprendizajes derivados de la primera fase del proyecto como las nuevas oportunidades que ofrecen los cambios introducidos en la segunda fase.

Figura 1 Resumen del proceso de planificación de FOCEVAL II



#### Actividades preparatorias

La etapa de planificación de FOCEVAL II inició formalmente en julio de 2014, pero antes de esa fecha los expertos de DEval realizaron tres visitas previas que sirvieron para que pudieran conocer de primera mano los antecedentes del proyecto, alguna de sus actividades y a los actores implicados en su implementación. Durante el tiempo en que se realizaron estas visitas preparatorias los expertos de DEval tuvieron también la oportunidad de consultar la información disponible sobre la primera fase y mantener diversas reuniones con representantes de MIDEPLAN, GIZ, las instituciones que integraban en ese momento el GdC<sup>5</sup> y otros actores identificados como aliados estratégicos para la segunda fase<sup>6</sup>.

Con la información recopilada durante éstas visitas, los expertos de DEval<sup>7</sup>, elaboraron un primer documento con las líneas generales y el modelo de trabajo propuesto para FOCEVAL II (documento

<sup>5</sup> Además de MIDEPLAN y la GIZ, los miembros del GdC de la primera fase fueron el Ministerio de Hacienda, RCC, UCR, ACE y ReLAC.

<sup>6</sup> Se celebraron reuniones con representantes del Viceministerio de la Presidencia, Defensoría de los Habitantes, UNA y la CGR.

<sup>7</sup> Apoyados por el Profesor Dr. Reinhard Stockmann, director del CEval y asesor científico del proyecto.



de concepto). El objetivo del documento fue el de organizar las ideas y propuestas recopiladas durante esta etapa preparatoria, para que sirvieran de insumo a los miembros del GdC para el proceso de planificación. Este documento de concepto se presentó a las contrapartes del proyecto en un taller celebrado en el mes de junio de 2014. Tras un proceso de revisión individual y de intercambio de dudas y opiniones vía correo electrónico, el GdC se volvió a reunir para poner en común todos los comentarios y opiniones en el primer encuentro de planificación de FOCEVAL II, celebrado a finales del mes de julio de 2014.

### **Talleres de planificación**

Este primer taller fue la actividad central del proceso de planificación. Durante el mismo se alcanzaron los principales acuerdos y formularon las propuestas para la ejecución de la segunda fase del proyecto. Participaron en el taller 30 personas en representación de todas las entidades que conforman el GdC. Se contó además con la participación del Profesor Stockmann, asesor científico del proyecto, y la asistencia de la Sra. Olga Marta Sánchez, Ministra de MIDEPLAN, y el Sr. Büntjen, Encargado de Negocios de la Embajada de Alemania en Costa Rica.

El taller, conducido por una moderadora experta en desarrollo organizacional<sup>8</sup>, se abrió con una presentación por parte de DEval y el Dr. Stockmann en la que se enmarcó el proyecto en las tres funciones de la evaluación que pretende reforzar para la mejora de la gobernanza: aprendizaje a nivel organizacional, mejora a nivel de políticas y rendición de cuentas a la ciudadanía. La presentación permitió vincular estas tres grandes funciones de la evaluación con los tres componentes propuestos para estructurar las actividades de FOCEVAL II: institucionalización, capacitación y regionalización.

Los participantes de este taller tuvieron también la oportunidad de revisar en profundidad los contenidos del documento de concepto que les había sido presentado en el mes de junio, así como de proponer las actividades a realizar en el corto plazo en el marco de cada componente<sup>9</sup>. Un resultado destacado de esta actividad –y de todo el proceso de planificación de la segunda fase de FOCEVAL–, es que de forma paralela a un marco de discusión teórico sobre la estructura y componentes del proyecto, se inició también el trabajo a nivel operativo, puesto que se acordaron las primeras actividades concretas, con plazos y responsables delimitados.

Como tercer y último bloque de este primer taller, se presentó a los asistentes una primera propuesta de estructura organizativa del proyecto elaborada previamente por DEval y MIDEPLAN. La idea central de esta presentación fue transmitir al resto de miembros del GdC la importancia que tiene para DEval y para el propio proyecto la apuesta por la transparencia y la participación en todas sus etapas.

Tras la definición de objetivos y principales líneas de trabajo acordadas en el primer taller, los miembros del GdC se reunieron (sin la participación de DEval) en el mes de agosto de 2014 para desarrollar los planes de trabajo de las primeras actividades propuestas. La información fue trasladada a una ficha que se remitió a los miembros de DEval para su supervisión técnica. Durante

---

<sup>8</sup> Los dos talleres de planificación (celebrados en julio y octubre de 2014) fueron diseñados por los expertos de DEval y conducidos por Elke Demtschück, moderadora experta en desarrollo organizacional.

<sup>9</sup> Para ello los participantes se organizaron en tres grupos y trabajaron sobre cada uno de los tres componentes del proyecto mediante la técnica del World Café.

su siguiente visita (en octubre de 2014), los expertos de DEval, acompañados por representantes de MIDEPLAN, celebraron reuniones con los responsables de cada actividad para dar seguimiento y asesorar técnicamente el desarrollo de las mismas.

Tras estas reuniones y durante esta misma visita de octubre, los representantes de DEval citaron al resto de miembros del GdC para celebrar un segundo (y final) taller de planificación con el objetivo principal de elaborar una propuesta operativa para la segunda fase del proyecto, definiendo distintas actividades a realizar para cada uno de los tres componentes hasta diciembre de 2016. Los participantes trabajaron en grupos que elaboraron un plan de trabajo para cada uno de los tres componentes de acuerdo con la técnica del World Café<sup>10</sup>, lo que permitió que todos los asistentes tuvieran la oportunidad de participar y conocer en profundidad el desarrollo de cada propuesta.

También en el marco del taller de octubre los técnicos de DEval presentaron una propuesta con el nuevo modelo de cambios para FOCEVAL II elaborado a partir del análisis y revisión conjunta del documento de concepto que se venía haciendo desde el mes de junio. La propuesta incluye los objetivos, indicadores y componentes que determinan las líneas estratégicas del proyecto<sup>11</sup>.

### **Avances en la ejecución del proyecto durante el proceso de planificación**

Aprovechando el espacio de los talleres de planificación se ha avanzado de forma paralela en tres elementos clave del proyecto: a) la definición de un modelo de trabajo basado en la transparencia y la participación activa de todos los implicados en el proyecto (estructura organizativa); b) la propuesta de un modelo de cambios que determina las líneas estratégicas del proyecto; y c) la propuesta de un plan operativo que se irá monitorizando y actualizando de forma continua conforme avance la ejecución de las actividades.

Otro avance importante que se registró durante la etapa de planificación es la elaboración de un estudio de panel con la doble finalidad de actualizar los valores del estudio que se realizó en la primera fase de FOCEVAL y de servir de línea de base para la segunda fase del proyecto. La convocatoria para contratar a un experto responsable del trabajo, así como la revisión de los cuestionarios y metodología propuesta se realizaron conjuntamente con los expertos de DEval en los meses de julio a octubre de 2014. El trabajo de campo del estudio se realizó entre los meses de noviembre y diciembre de 2014, y a finales de enero de 2015 se realizó al GdC una presentación preliminar de los resultados.

Por otra parte, y en paralelo a los avances en la planificación, se inició la ejecución de las primeras actividades de FOCEVAL II y se han resuelto algunos de los elementos formales y administrativos necesarios para su ejecución: aprobación de la propuesta de trabajo para la segunda fase por parte del BMZ, conformación del equipo de trabajo directamente implicado en la ejecución del proyecto (personal del proyecto en Alemania y en Costa Rica), contratación de un experto para el asesoramiento académico del proyecto, entre otros.

---

<sup>10</sup> Se puede encontrar más información sobre esta técnica de moderación en <http://www.theworldcafe.com/translations/Spanishwhatistwc.pdf>

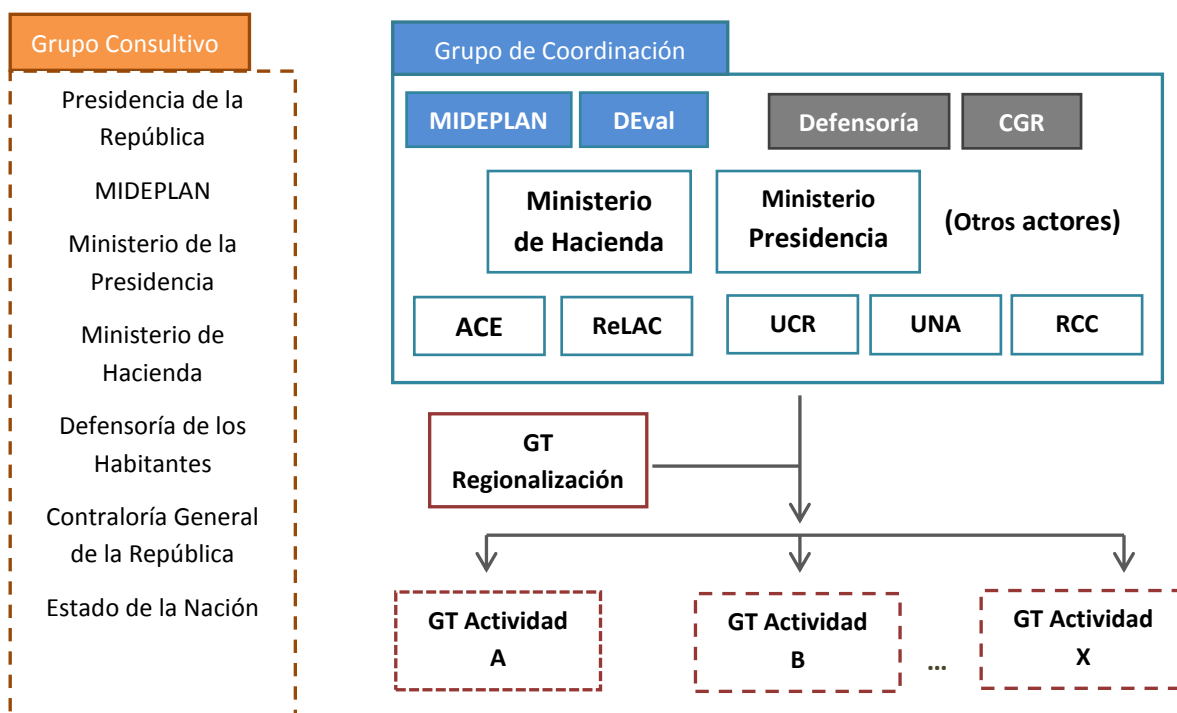
<sup>11</sup> El desarrollo y resultados de cada taller se han detallado en los correspondientes informes, elaborados por DEval y compartidos con todos los miembros del GdC.

## 4. Estructura organizativa de FOCEVAL II

El diseño de una estructura horizontal que obedezca al modelo de apertura a la participación y transparencia que se pretende reforzar en la segunda etapa del proyecto, la búsqueda de una mayor incidencia a nivel político, la incorporación de nuevos actores y la potenciación del componente de regionalización, han sido los principales elementos tenidos en cuenta a la hora de elaborar una propuesta para definir los roles y organizar la participación de los actores implicados en FOCEVAL II.

Como se aprecia en la siguiente Figura, la estructura organizativa del proyecto propone al GdC como órgano central, aunque se le refuerza con respecto a la primera fase en términos de representatividad y participación. Además, se incorpora un Grupo Consultivo (GCo) cuya función es ampliar la participación de actores del ámbito político y facilitar la incidencia del proyecto para la promoción de la evaluación en este nivel estratégico. Para la ejecución de las actividades se seguirá contando con la participación de los miembros del GdC organizados en Grupos de Trabajo (GT), aunque se también se abre la posibilidad de participación a representantes de entidades que no forman parte del GdC pero cuya implicación resulta importante para el desarrollo de la actividad. Además se crea un GT específico para abordar el componente de regionalización.

Figura 2 Estructura organizativa propuesta para FOCEVAL II



### Grupo de Coordinación (GdC)

El GdC es el órgano central para la gestión de FOCEVAL II. Se basa en la estructura de la primera fase del proyecto, aunque se ha ampliado con la participación de otros representantes del sector público, la academia y la sociedad civil.

Su función principal es servir de espacio de encuentro, discusión y orientación para la toma de decisiones sobre el proyecto. Sus miembros tienen como responsabilidades principales la planificación y programación técnica y presupuestaria de las actividades, así como la ejecución, seguimiento y evaluación de las mismas. Este refuerzo de sus funciones se ve acompañado con una

mejora de la transparencia, puesto que se comparte con el GdC tanto la información de carácter administrativo, como toda la relativa al seguimiento físico y financiero de las actividades.

### **Funciones del GdC**

Como órgano responsable de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, sus principales funciones del GdC son las siguientes:

a) En el ámbito de la planificación y programación:

- Elaborar una propuesta conceptual para la segunda fase de FOCEVAL (documento de concepto).
- Diseñar y aprobar el modelo de cambios del proyecto, en el que se establezcan sus objetivos, resultados e indicadores de desempeño.
- Aprobar el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.
- Diseñar la estructura organizativa del proyecto.
- Proponer y programar las actividades a desarrollar.

b) Durante la fase de ejecución:

- Celebrar encuentros de carácter trimestral (como mínimo) para la coordinación y seguimiento global del proyecto.
- Dar seguimiento a las actividades.
- Conformar y ser parte activa de los GT responsables de la ejecución de las actividades.
- Aprobar los informes de seguimiento del proyecto que le serán presentados al término de cada semestre de la fase de ejecución.
- Elevar al GCo la información correspondiente al seguimiento del proyecto.
- Decidir sobre la incorporación de nuevos miembros al GdC o a los GT.
- Decidir sobre actividades propuestas por instituciones o entidades que no formen parte del GdC.

c) Para el seguimiento y evaluación del proyecto:

- Participar en las actividades de recolección y análisis de información de seguimiento del proyecto de forma continua para orientar la gestión y observar los avances con respecto al logro de objetivos.
- Participar en el análisis de resultados del estudio de panel que servirá como línea de base para FOCEVAL II.
- Participar en la evaluación intermedia (si procede) y final del proyecto.
- Aprobar los informes de evaluación intermedia (si procede) y final del proyecto.
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento al plan de acción derivado de las recomendaciones de las evaluaciones que se realicen

### **Funcionamiento del GdC**

Se propone que el GdC se reúna, como mínimo, con carácter trimestral. Los encuentros serán planificados, organizados y coordinados por el equipo técnico de FOCEVAL<sup>12</sup>, que también se encargará de enviar un protocolo al GdC en el que se resuman los acuerdos adoptados. Previo a cada encuentro se enviará una agenda a los miembros del GdC, que podrán añadir los puntos que

---

<sup>12</sup> Conformado por el personal de DEval asignado al proyecto y los coordinadores contratados en Costa Rica.

consideren convenientes. Para estructurar las reuniones del GdC, y como modelo general para confeccionar la agenda, se deberán reservar espacios para:

- Intercambiar experiencias entre los miembros del GdC.
- Discutir y analizar temas clave relacionados con la evaluación o el proyecto.
- Informar sobre los avances del proyecto y los pasos a seguir.
- Profundizar en temas específicos a través de capacitaciones o talleres.

Las decisiones se tomarán por consenso, sin que por el momento se considere necesario establecer procedimientos predeterminados de votación.

### **Instituciones que conforman el GdC**

Las siguientes instituciones participaron en la primera fase:

- Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN)
- Ministerio de Hacienda (Dirección General de Presupuesto Nacional)
- Universidad de Costa Rica (UCR), representada por la Maestría en Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (MEPP) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)
- Asociación Centroamericana de Evaluación (ACE)
- Red de Monitoreo y Evaluación de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC)
- Red de Control Ciudadano (RCC)

A las instituciones que ya participaron en la primera fase se les han incorporado nuevos miembros, que enriquecen al GdC:

- Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), representada por el Centro Internacional de Política Económica (CINPE) y la Escuela de Planificación
- Defensoría de los Habitantes
- Ministerio de la Presidencia
- Contraloría General de la República (CGR)

Con la incorporación de la UNA se incrementa la representación de la comunidad académica en el GdC. La Defensoría de los Habitantes constituye un importante enlace entre la ciudadanía y la Administración. Por su parte, el Ministerio de la Presidencia ejerce un papel clave en el ejecutivo como órgano de coordinación interministerial. Finalmente se incorpora a la CGR como órgano de fiscalización superior de la Hacienda Pública.

DEval y MIDEPLAN, además de formar parte del GdC, son las entidades responsables de la conducción del proyecto. Ambas entidades ocupan una posición especial dentro del GdC puesto que son las contrapartes formales del proyecto, y por lo tanto principales responsables de su correcta ejecución ante la entidad financiadora (el BMZ).

En la tabla siguiente se resumen los roles que desempeña cada una de estas entidades dentro del GdC:

<b>Institución</b>	<b>Contribución al GdC</b>
<b>Sector Público:</b>	
<b>DEval</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del proyecto ante la entidad financiadora (BMZ).</li> <li>- Aporta el liderazgo técnico en evaluación, asegurando la calidad de las actividades realizadas.</li> <li>- Permite el contacto del proyecto con la comunidad científica y de evaluadores en el ámbito internacional.</li> <li>- Facilita el acceso a redes de evaluación de ámbito internacional.</li> <li>- Administra los recursos financieros del proyecto</li> </ul>
<b>MIDEPLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraparte principal del proyecto.</li> <li>- Ostenta la rectoría del SINE: da lineamientos técnicos sobre los procesos de evaluación.</li> <li>- Vincula procesos de evaluación en las instituciones del SINE a ser financiadas por el programa.</li> <li>- Responsable de la implementación de la ANE.</li> </ul>
<b>Ministerio de Hacienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Hacienda MIDEPLAN: clave para vincular la evaluación y la planificación presupuestaria.</li> <li>- Puede promover el seguimiento y la evaluación entre las entidades bajo su rectoría.</li> <li>- Tiene experiencia en seguimiento y evaluación como rector del subsistema de presupuesto.</li> </ul>
<b>Ministerio de la Presidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como portavoz del Gobierno y órgano coordinador del Gabinete, facilita la conexión del GdC con los órganos de decisión a nivel estratégico-político.</li> <li>- Es responsable de la construcción de una dinámica gubernamental inclusiva con los movimientos sociales y la ciudadanía activa</li> </ul>
<b>Defensoría de los Habitantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observador del proceso: acompañante, facilitador en proyectos específicos y promotor de la participación ciudadana en procesos de evaluación de políticas.</li> </ul>
<b>CGR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observador del proceso: sin perjuicio de las funciones de fiscalización superior que le competen en el desarrollo del proyecto</li> </ul>
<b>Academia:</b>	
<b>UCR / UNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite ampliar y mejorar la calidad de la oferta de formación reglada en evaluación en el país / región.</li> <li>- Permite la vinculación de la evaluación con la investigación.</li> <li>- Facilita el acceso a redes de cooperación interuniversitaria a nivel regional.</li> </ul>
<b>Sociedad civil</b>	
<b>ACE / ReLAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitan el contacto del proyecto con los evaluadores profesionales de la región.</li> <li>- Permiten incorporar al proyecto las últimas tendencias sobre evaluación en el ámbito regional.</li> <li>- Permiten establecer vínculos con personas y organizaciones de diferentes ámbitos interesadas en evaluación.</li> </ul>
<b>RCC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su posición como representante directo de la sociedad civil para la incidencia política y el control de las políticas públicas le permite articular los elementos en común que tienen los procesos de participación ciudadana y la evaluación.</li> </ul>

### **Representantes de cada institución en el GdC**

Cada una de estas instituciones nombra a 1-2 personas para que las representen en el GdC y participen de forma activa de acuerdo con el rol que desempeñan y su experiencia profesional. Para el nombramiento de estos representantes debe tenerse en cuenta: 1) es necesario que estas personas ostenten un cargo en sus instituciones que asegure un cierto grado de representatividad de las mismas y que les permita tomar decisiones vinculantes para la institución o grupo al que representan; y 2) al tratarse el GdC de un grupo de trabajo, deben asumir un compromiso de participación estable y continuada, tanto en las sesiones del GdC como en las actividades de los Grupos de Trabajo que se conformen.

DEval y MIDEPLAN, como contrapartes principales del proyecto y responsables últimas de su ejecución, tendrán una representación en el GdC de 3 personas cada uno

### **Atribuciones especiales dentro del GdC**

Debido a sus responsabilidades específicas ante la entidad donante, DEval y MIDEPLAN se reservan el derecho a decidir bilateralmente sobre la ejecución de determinadas actividades bajo circunstancias específicas. Estas circunstancias serán: 1) por premura de plazos impuestos por el financiador o demandados por la propia actividad; 2) para cumplir con requerimientos administrativos, mandatos o directrices impuestas directamente por la entidad financiadora (BMZ); y 3) para asegurar la calidad técnica de las actividades o su ajuste a la política de evaluación nacional, responsabilidad de MIDEPLAN.

DEval asume además la responsabilidad financiera y administrativa del proyecto, lo que implica realizar el seguimiento presupuestario, elaborar los informes financieros de acuerdo con los requisitos del donante y asegurar el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos.

Para ello DEval cuenta desde enero de 2015, además de con su personal en Alemania, con el apoyo de dos trabajadores en San José: una persona experta en evaluación (Coordinador Técnico), que apoyará el trabajo de DEval para las labores de coordinación y seguimiento de las actividades del proyecto, y una persona experta en administración de proyectos (Coordinador Administrativo), que se responsabilizará de las tareas administrativas y financieras y apoyará al Coordinador Técnico en la logística necesaria para desarrollar las actividades del proyecto<sup>13</sup>.

Además de esta posición diferenciada que ocupan DEval y MIDEPLAN, tanto la CGR como la Defensoría de los Habitantes se reservan exclusivamente un rol de observadores dentro del GdC para mantener el mandato de independencia que sus instituciones tienen encomendado. Por lo tanto serán invitados a las reuniones del GdC y podrán formar parte de los GT para el desarrollo de las actividades del proyecto pero, para mantener su independencia, no tomarán parte en los procesos de decisión

### **Grupos de Trabajo (GT)**

---

<sup>13</sup> Aunque en un principio estaba prevista la incorporación de un tercer coordinador local que actúe en un plano estratégico político, la contratación de éste se ha pospuesto para el segundo semestre de 2015, de modo que el GdC pueda contar con más elementos para decidir la necesidad de contar con esta persona y, en caso afirmativo, definir mejor su perfil en función de las funciones requeridas.

Los GT son los responsables de la ejecución de las actividades del proyecto. Se formará un GT por cada actividad, que estará compuesto por al menos un miembro del GdC, que actuará como representante, y un miembro de DEval, que prestará asesoramiento técnico y asegurará la contribución efectiva al logro de los objetivos del proyecto. También podrán formar parte de los GT representantes de aquellas instituciones que, sin formar parte del GdC, estén implicadas de forma directa en la actividad.

Los GT se conciben como órganos flexibles, en el sentido de que serán conformados en el momento en que se proponga cada una de las actividades, manteniendo sus funciones y existencia hasta que termine la ejecución de las mismas. Esta flexibilidad se corresponde con el carácter integral del proyecto y la importancia de que las actividades contribuyan a producir cambios relacionados con los tres componentes de FOCEVAL (institucionalización, capacitación y regionalización).

La integración en un GT por parte de cada miembro del GdC es de carácter voluntario, e irá en función de los intereses y disponibilidad de cada persona, aunque exigirá un cierto compromiso de dedicación para asegurar la correcta ejecución de la actividad.

El responsable de cada GT deberá cumplimentar una ficha con los datos básicos de la actividad, incluyendo un presupuesto, que será revisado y consensuado con el representante de DEval en el GT. El responsable de cada actividad deberá asegurarse además de mantener la participación activa y comunicación entre todos los miembros del GT, realizar informes periódicos de seguimiento de cada actividad (con periodicidad a definir con el representante de DEval en función de cada actividad) y un informe final, que será presentado al GdC.

Dada la importancia estratégica del componente regional para la segunda fase de FOCEVAL, se conforma un Grupo de Regionalización, con carácter estable, que estará encargado de liderar el trabajo relacionado con este componente del proyecto. Sus responsabilidades son: 1) elaborar un documento con los criterios para seleccionar las iniciativas y países en los que desarrollar actividades en el ámbito regional (América Latina) que deberá ser presentado y aprobado por el GdC; 2) proponer al GdC las actividades regionales para su aprobación; 3) participar en la ejecución y dar seguimiento a las actividades regionales.

### *Grupo Consultivo (GCo)*

Con la propuesta de creación del GCo, hasta el momento pendiente de conformar, se busca consolidar el compromiso y la vinculación estratégica de la evaluación como una parte intrínseca de la gobernabilidad. No se espera que el GCo tenga responsabilidades a nivel operativo como lo tienen el GdC y los GT, pero sí se pretende que tenga incidencia a nivel de definición de políticas y promoción estratégica de la evaluación.

Por lo tanto, en el GCo estarán representados, a través de sus jerarcas, los Ministerios e instituciones que juegan un papel determinante para integrar la evaluación como herramienta para mejorar el desempeño de la acción pública a través del aprendizaje y para incrementar el nivel de transparencia y compromiso del Gobierno con las demandas de la ciudadanía.

Además de recibir información sobre los avances y propuestas del proyecto para que puedan ser incorporadas en la agenda pública el GCo cumplirá también una función de comunicación, puesto que se espera que a través de él se canalicen las demandas o inquietudes de las instituciones con



respecto a la evaluación, de modo que el proyecto tenga la oportunidad de reorientar sus actividades para satisfacer estas demandas de la mejor medida posible.

Como propuesta inicial se plantea incluir en el GCo a representantes de MIDEPLAN como máximo responsable de la planificación nacional y del diseño de la política de evaluación, al Ministerio de Hacienda, puesto que dentro de sus competencias está la clave para vincular los aprendizajes generados por la evaluación con los procesos de planificación presupuestaria (además de asegurar el presupuesto necesario para realizar evaluaciones), la Defensoría de los Habitantes, como institución que representa el vínculo de la administración pública con la ciudadanía, la Contraloría, como entidad que fiscaliza la legalidad los procesos emprendidos por la administración y al Ministerio de la Presidencia, que ocupa un papel central en términos de coordinación ministerial y como portavoz del ejecutivo. Además se propone integrar a un representante del Programa Estado de la Nación, por su capacidad para aportar al GCo (y al proyecto FOCEVAL) una perspectiva global y actualizada del marco social y económico en el que se desarrollan los asuntos de interés público.

El GCo se reuniría dos veces al año para que le sean presentados los informes semestrales de seguimiento del proyecto. En las reuniones se reservaría un espacio para consultas en el que pueden ser tratadas todas las cuestiones planteadas por el GdC, en especial las que traspasen el nivel técnico del proyecto y tengan que ver con los planteamientos que realicen los jefes en relación con la evaluación<sup>14</sup>. MIDEPLAN se encargará de realizar la programación y correspondiente convocatoria de estos encuentros.

---

<sup>14</sup> La Agenda Nacional de Evaluaciones del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 constituye un importante instrumento para posicionar la evaluación a nivel estratégico, por lo que el seguimiento a su implementación será uno de los temas centrales a tratar en los encuentros del GCo.

## 5. Estrategia de FOCEVAL II

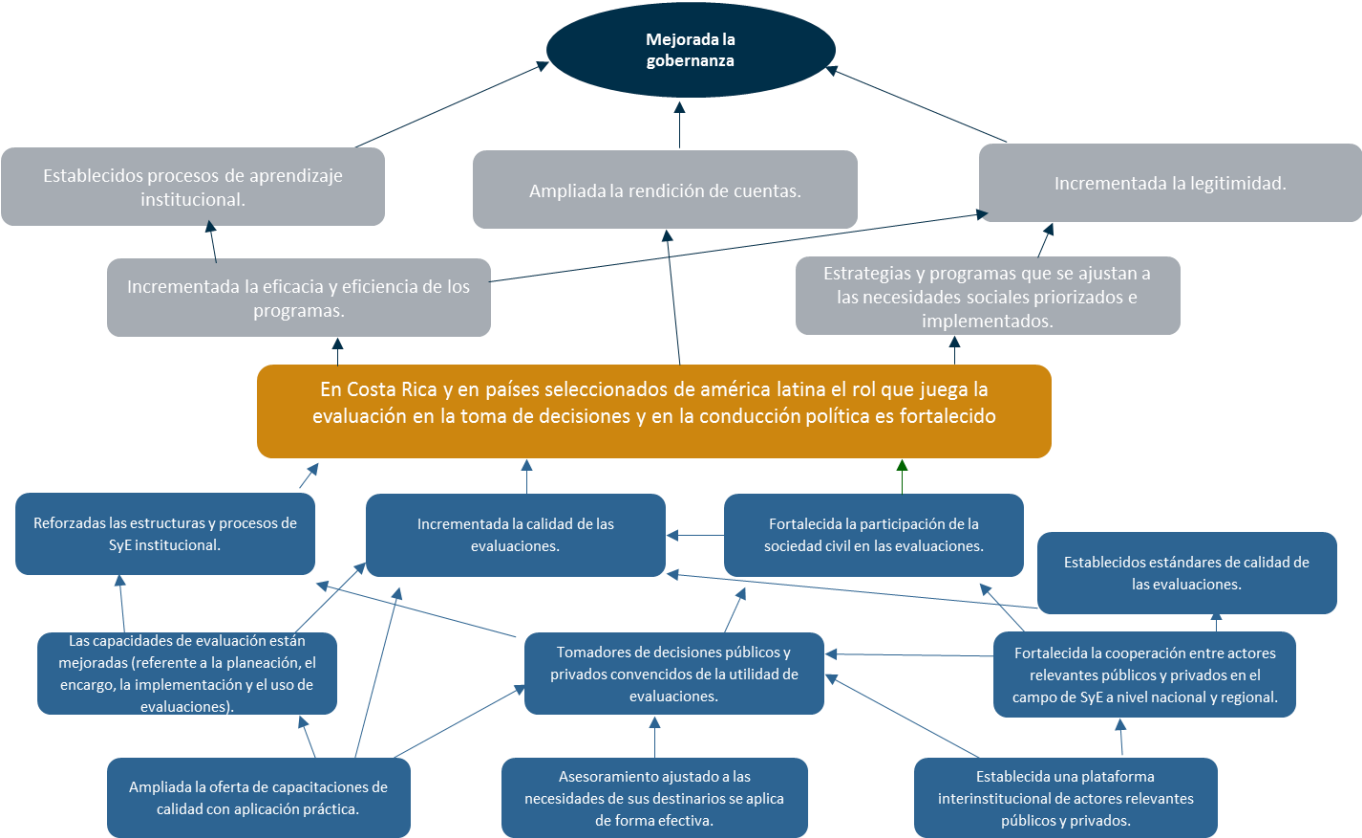
### Modelo de Cambios

Como se indicó en el segundo epígrafe, para la segunda etapa de FOCEVAL se mantiene el objetivo ya propuesto al inicio del proyecto: “En Costa Rica y en países seleccionados de América Latina el rol que juega la evaluación en la toma de decisiones es fortalecido”. Para ello, a través de FOCEVAL se desarrollan capacidades, estructuras e instrumentos que permitan utilizar y aprovechar al máximo las funciones de la evaluación que contribuyen, a su vez, a alcanzar una meta de carácter más global: la mejora de la gobernanza. Las funciones de la evaluación que se busca potenciar con el proyecto son:

- Como instrumento de mejora de la eficacia y la eficiencia de programas y proyectos a través del aprendizaje en el seno de las organizaciones
- Como instrumento para asegurar que las políticas se orientan a satisfacer las necesidades y prioridades de la población.
- Como instrumento para incrementar la legitimidad de las acciones públicas frente a los ciudadanos

En la siguiente Figura se representa cómo los componentes y el objetivo propuesto para FOCEVAL II responden a la mejora de la gobernanza a través de la promoción estas tres funciones de la evaluación.

Figura 3 Modelo de Cambios de FOCEVAL II

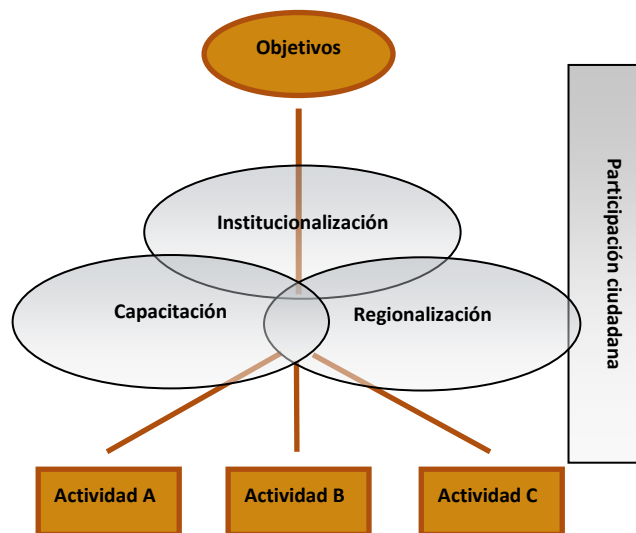


## Componentes

En su vertiente más operativa, las actuaciones del proyecto se han dividido en tres componentes, entendiéndose bajo éste término cada una de las líneas de acción que agrupan las actividades de la segunda fase de FOCEVAL. Los componentes definidos son: “Institucionalización”, “Capacitación” y “Regionalización”. La promoción del uso de la evaluación como instrumento para fomentar la participación ciudadana en la esfera pública, será un elemento transversal en la segunda fase de FOCEVAL.

Como se observa en la siguiente Figura, los tres componentes están estrechamente relacionados entre sí. En primer lugar porque los tres componentes pretenden contribuir al logro de objetivos comunes. Pero además porque se definen a partir de conceptos complementarios, con elementos en común, por lo que las actividades propuestas no se enmarcarán de forma unívoca en un único componente sino que idealmente incluirán elementos de los tres.

Figura 4 Relación entre actividades, componentes y objetivos de FOCEVAL II



### Componente de la institucionalización

La institucionalización de la evaluación debe ser entendida como un proceso encaminado a desarrollar capacidades y establecer mecanismos permanentes que promuevan y apliquen una evaluación comprometida con el aprendizaje y la rendición de cuentas de los resultados de las acciones públicas.

Los procesos de institucionalización de la evaluación se vinculan normalmente a las administraciones públicas como responsables de la provisión de un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de evaluación a nivel nacional. Para ello, además de una decidida voluntad política es necesario que exista un órgano dentro de la administración pública que lidere el proceso de institucionalización de la evaluación<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> En Costa Rica este papel le corresponde a MIDEPLAN como entidad rectora del Sistema Nacional de Evaluación (SINE).

Además de a nivel nacional, los esfuerzos para institucionalizar la evaluación también deben promoverse en el seno de cada una de las instituciones, públicas y privadas, emprendiendo acciones que promuevan la calidad y la utilización de las evaluaciones para procesos de aprendizaje en las organizaciones.

En general se trata de promover evaluaciones cuyos resultados sirvan para mejorar el diseño de los programas, orienten su implementación y favorezcan el aprendizaje, de forma que en conjunto se contribuya a una política más efectiva, eficiente, eficaz y sostenible.

El listado siguiente detalla algunas estructuras y procesos clave que deben ser promovidos para la institucionalización de la evaluación:

- La formulación y puesta en vigor de una política de evaluación que defina objetivos, directrices, principios rectores, estándares, normas de uso, descripción de procesos, mecanismos de retroalimentación, respuesta a la gestión y seguimiento de la aplicación efectiva de las recomendaciones de la evaluación.
- El anclaje organizativo de la función de evaluación, con el correspondiente establecimiento de responsabilidades y la creación de sistemas de incentivos vinculados a los resultados de las evaluaciones.
- La independencia de la función de evaluación, que incluye tanto la evaluación externa como interna.
- La transparencia y regulación del acceso a la información relacionada con la evaluación, la comunicación y publicación de sus resultados, y los derechos y responsabilidad sobre su uso.
- La conexión de los resultados de la evaluación con los sistemas de gestión del conocimiento y los procesos de aprendizaje y mejora en las organizaciones.
- Para crear una cultura de evaluación orientada al aprendizaje y compartida por todos los grupos de actores también es importante fortalecer estructuras de evaluación en el ámbito privado. Para ello es fundamental el establecimiento de estándares de calidad que orienten el diseño y la realización de evaluaciones, sirvan de referencia para el diseño de los programas de formación y establezcan los niveles de calidad que cabe esperar de una evaluación.
- En el ámbito operativo, algunos de los elementos claves que se pueden impulsar para institucionalizar la evaluación son el desarrollo y aplicación de un marco normativo y procedimental adecuado (normalmente vinculado a los sistemas nacionales de evaluación), el establecimiento de un lenguaje común, la creación de una cultura de evaluación orientada al aprendizaje compartida por todos los grupos de actores, la inclusión de la evaluación como herramienta de mejora y transparencia en la agenda de desarrollo nacional, la promoción de una oferta de evaluadores de calidad y adecuada a la demanda de evaluaciones, la asignación de presupuesto para las evaluaciones o la creación de un sistema de incentivos vinculado a los resultados de las evaluaciones.

### **Componente de capacitación**

El proceso de institucionalización de la evaluación va emparejado con un incremento de la demanda de evaluaciones. Aunque es común que se relacione la demanda de evaluaciones con los gestores de los programas y proyectos, también otros grupos de actores pueden demandar evaluaciones o la

información que éstas ofrecen: decisores políticos, financiadores, organismos internacionales, representantes de la ciudadanía, etc.

Es por ello que el componente de institucionalización se presenta fuertemente ligado al componente de capacitación, orientada tanto a la demanda como a la oferta de evaluaciones, y adaptada teniendo en cuenta el contexto nacional para la función de evaluación. Los programas de formación dirigidos a quienes demandan las evaluaciones deberán asegurar que estas personas disponen de las capacidades necesarias para gestionar y utilizar de forma efectiva la evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora continua. La formación orientada a los evaluadores debe orientarse a asegurar una oferta de evaluaciones profesional y de calidad, adaptada a los requerimientos de la demanda.

Los programas de capacitación de FOCEVAL II buscarán la calidad de sus contenidos, la orientación a la práctica y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los distintos grupos objetivo. Para asegurar la calidad de su oferta de capacitación se cuenta con el aval técnico de DEval como centro especializado en evaluación del desarrollo, lo que a su vez le facilita el acceso a otras redes internacionales de expertos del ámbito académico y profesional.

Por su parte, la oferta de formación orientada a la práctica facilita los procesos de aprendizaje y favorece el uso de las evaluaciones. Por ello se buscarán formadores que complementen sus conocimientos teóricos con una amplia experiencia práctica y se incluirá la realización de casos prácticos en las capacitaciones. Además se priorizarán modelos de trabajo compuestos por un consultor nacional y otro internacional experimentado, de modo que los evaluadores nacionales puedan extraer el máximo aprendizaje a través del intercambio y la experiencia práctica. Las evaluaciones e iniciativas de fortalecimiento de la función de la evaluación que se realicen en el marco del componente de institucionalización, ofrecen muchas posibilidades de complementar o aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Por último, la diversificación y flexibilidad de la oferta de capacitaciones de FOCEVAL es fundamental tanto para poder ser brindada al mayor número de personas posible como para asegurar la utilidad y aplicación de los aprendizajes adquiridos. Como propuesta, los programas de formación buscarán formatos como el modelo semipresencial, que facilita la participación en las capacitaciones sin perder la posibilidad del intercambio directo y la orientación a la práctica de los contenidos. También se ofrecerán cursos *in house* diseñados específicamente para adaptarse a las necesidades específicas de cada organización.

### **Componente de regionalización**

Aunque hasta el momento la mayor parte de las actividades se han celebrado en Costa Rica como país de referencia, el proyecto tiene una clara orientación regional cuya concreción es un compromiso prioritario a adoptar en esta segunda etapa<sup>16</sup>. El componente de regionalización agrupará iniciativas de desarrollo de capacidades en evaluación en un marco de cooperación con otros países de la región.

La puesta en marcha de actividades en el ámbito regional requiere como paso previo la definición de criterios que permitan seleccionar las iniciativas y países con los que se va a cooperar. En líneas

---

<sup>16</sup> De acuerdo con lo establecido por el BMZ como organismo donante, el término regional se refiere al conjunto de países de América Latina.

generales, estos criterios deben permitir valorar las propuestas en función de su potencial de aprendizaje y velar porque las acciones emprendidas por FOCEVAL en otros países se enmarquen en procesos más amplios de fortalecimiento de capacidades en evaluación de carácter integral, similar al enfoque propuesto por FOCEVAL.

La participación en FOCEVAL de redes regionales de evaluación como ReLAC o ACE es fundamental para este componente de regionalización, puesto que a través de ellas se abren las posibilidades de contacto con profesionales y expertos de evaluación en otros países que podrían realizar colaboraciones para alguna de las actividades o trasladar propuestas de colaboración regional.

En relación con los otros dos componentes, las actividades con carácter regional pueden reforzar la institucionalización de la evaluación mediante la promoción de procesos de aprendizaje basados en el intercambio de experiencias, la elaboración de estudios comparativos entre países, la sensibilización de decisores políticos o la puesta en marcha de iniciativas conjuntas para reforzar la función de evaluación en el ámbito regional.

Por su parte, los vínculos con el componente de capacitación pasan por el apoyo a iniciativas regionales de cooperación académica sobre evaluación, por enriquecer la participación en los programas de capacitación con docentes y estudiantes de la región, por la posibilidad de complementar estos programas con pasantías en otros países o por aprovechar las posibilidades que ofrece la formación on-line o semipresencial para capacitar de forma simultánea a participantes de varios países<sup>17</sup>.

El componente de regionalización se propone con una perspectiva de medio plazo, puesto que las actuaciones emprendidas en el marco del proyecto FOCEVAL abren la posibilidad de iniciar procesos más amplios de fortalecimiento de las capacidades de evaluación en otros países de la región en el futuro.

### **Participación ciudadana**

Como elemento transversal y común para los tres componentes aparece el concepto de participación ciudadana, que será integrado en cada una de las actividades del proyecto con el objeto de que la evaluación puede ser utilizada como instrumento para abrir espacios de participación ciudadana en la gestión pública. En primer lugar, porque las instituciones se acercan a la ciudadanía si ejercitan sus funciones de forma transparente. Pero además porque la evaluación permite que los diversos actores sociales trasladen sus demandas, necesidades y opiniones para incidir sobre el diseño y ejecución de las políticas públicas.

---

<sup>17</sup> Como ejemplo, se traducirán al castellano y adaptarán al contexto latinoamericano los contenidos de la Maestría en Evaluación de carácter semipresencial que ha desarrollado la Universidad del Sarre (Alemania), con el objetivo de que pueda también ser ofertado por las Universidades interesadas en la región.

## 6. Plan operativo

Como se señala en el epígrafe 3, durante el segundo semestre de 2014 y en el marco del proceso de planificación se han propuesto buena parte de las actividades que conforman el plan operativo de FOCEVAL II. De forma paralela se ha iniciado la ejecución de alguna de estas actividades, lo que permite evitar posibles retrasos, asegurar la continuidad entre ambas fases del proyecto y aprovechar factores coyunturales que favorezcan el desarrollo del proyecto .

A continuación se presentan, agrupadas por componente, las principales actividades propuestas y aprobadas por el GdC.

### **Componente de institucionalización**

La actividad más representativa del componente de institucionalización es el apoyo de FOCEVAL a la implementación de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE), incluida en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 (PND 2015 – 2018). Es una actividad clave para el proyecto, ya que la agenda constituye un hito tanto para el SINE como para el sistema nacional de planificación.

Concretamente se han diseñado una serie de medidas de apoyo integral a la Unidad de Acciones Estratégicas de MIDEPLAN (UAE), responsable de la Agenda, consistentes en el asesoramiento técnico para la gestión y ejecución de las evaluaciones, el apoyo financiero para su contratación, la revisión de la segunda edición del Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de MIDEPLAN o la capacitación sobre temas específicos relacionados con aspectos fundamentales para la implementación de la ANE.

La actividad se inició en octubre de 2014 con la celebración de reuniones regulares entre los expertos de DEval y el equipo de la UAE, en las que los primeros asesoran el proceso de diseño e implementación de la ANE y se definen los términos concretos del apoyo brindará el proyecto. La actividad se desarrollará a lo largo de todo el periodo de ejecución de FOCEVAL II.

De forma complementaria los expertos de DEval, el Prof. Stockmann, representantes de la UCR y los técnicos de la UAE de MIDEPLAN celebraron en noviembre un taller para la sistematización de las lecciones aprendidas de las evaluaciones piloto que se celebraron en el marco de FOCEVAL I.

Otra actividad de referencia durante esta primera etapa han sido las presentaciones sobre el proyecto FOCEVAL y la utilidad de la evaluación como instrumento para mejorar la gestión pública realizadas en el marco de la presentación oficial de la ANE (agosto de 2014) y ante el Consejo Económico Presidencial (noviembre de 2014). Las presentaciones fueron realizadas por la Ministra de MIDEPLAN, la Dra. Krapp y el Profesor Stockmann.

También se ha iniciado, con una capacitación realizada en octubre, una actividad para estudiar y promover la participación ciudadana a través de la evaluación. Está previsto completar esta actividad con la celebración de un encuentro regional sobre evaluación y participación, la realización de una evaluación participativa y la elaboración de un documento en el que se registren los principales resultados y hallazgos del conjunto de la actividad.

### **Komponente Aus- und Weiterbildung**

Hasta el momento se han desarrollado dos iniciativas de formación vinculadas con dos de las actividades del componente de institucionalización ya mencionadas. La primera de ellas es la

capacitación sobre participación y evaluación que se ofreció a los miembros del GdC en octubre de 2014 y que abre la serie de medidas con las que se pretende estudiar y potenciar la vinculación entre ambos componentes. La segunda capacitación, también ofrecida al GdC en octubre, consistió en presentar la metodología del estudio de panel que servirá como línea de base para la segunda fase de FOCEVAL.

En diciembre de 2014 se planificó la celebración de un Seminario Internacional sobre la contribución de la evaluación al desarrollo en América Latina, auspiciado por la UCR en el marco de la cooperación inter-universitaria entre la propia UCR y la Universidad del Sarre (Alemania). El seminario se enmarca en la serie de actividades conmemorativas del 2015 como Año Internacional de la Evaluación, y tendrá lugar del 15 al 17 de julio de 2015.

También se han iniciado los trabajos de traducción al español de la herramienta “Incidencia para la evaluación”, diseñada por Evalpartners<sup>18</sup> para favorecer la creación de entornos propicios para la evaluación. Una vez traducida, la herramienta será publicada en la web de Evalpartners.

Como actividades importantes del componente de capacitación aún no iniciadas, pero cuya ejecución está programada para los próximos meses, figuran una nueva edición del curso de formación de formadores en evaluación y la traducción y adaptación al contexto latinoamericano de una Maestría en Evaluación desarrollada por la Universidad del Sarre que puede ser ofertada bajo modalidad semipresencial por las Universidades de la región interesadas.

### **Componente de regionalización**

Para el componente de regionalización la actividad principal ya iniciada es el apoyo de FOCEVAL a la formulación de estándares de evaluación para el contexto específico de América Latina y el Caribe. Esta actividad, impulsada por la ReLAC, cuenta con el respaldo técnico de DEval y de algunos miembros del GdC (representante de la ACE), así como apoyo financiero por parte del proyecto. Una primera propuesta de estándares se elaborará a partir de una serie de documentos redactados por expertos internacionales y se presentará en el marco de la IV Conferencia Internacional de la ReLAC, que se celebrará en Lima en el marzo de 2015.

La Conferencia de Lima, enmarcada en los actos conmemorativos del 2015 como Año Internacional de la Evaluación, es una gran oportunidad para presentar el proyecto a los actores regionales y para establecer alianzas clave para el desarrollo de este componente de regionalización. Además de la actividad relacionada con la formulación de estándares, el Comité organizador ha confirmado la participación de FOCEVAL a través de las siguientes actividades: un panel de expertos sobre la importancia de la institucionalización de la evaluación para los Gobiernos, un panel de expertos sobre el desarrollo de capacidades en evaluación, un taller sobre fundamentos teóricos de la evaluación, un taller sobre promoción del uso de las evaluaciones, un taller sobre evaluaciones de impacto, una presentación de DEval y el proyecto FOCEVAL y un póster informativo sobre FOCEVAL.

La participación de los representantes de FOCEVAL en la Conferencia de Lima se aprovechará además para celebrar sesiones específicas de trabajo con actores regionales para planificar otras actividades del componente de regionalización: una propuesta a nivel regional para fortalecer la cooperación

---

<sup>18</sup> Evalpartners es una iniciativa internacional creada con el objetivo de apoyar y fortalecer a las Organizaciones Voluntarias de Evaluadores Profesionales. Ofrecen cursos y herramientas relacionadas con la evaluación que pueden ser encontrados en el siguiente enlace <http://www.mymande.org/evalpartners>



entre contrapartes nacionales de planificación y evaluación, la elaboración e implementación de una estrategia para reforzar y profesionalizar las redes de evaluación o la conformación de una red en el ámbito académico para articular los programas de capacitación en evaluación.

Otra actividad ya iniciada es la definición de una propuesta de criterios para seleccionar las iniciativas y países en los que desarrollar futuras actividades regionales de FOCEVAL. Un primer borrador ha sido elaborado por el GT de Regionalización, y será presentada al GdC para su aprobación.

Por último, y aunque se trata de una iniciativa que brindará apoyo en general a las actividades programadas en los tres componentes, se está trabajando en la creación de una página web para el proyecto<sup>19</sup>, concebida como un portal de información y conexión dirigido tanto a las personas implicadas directamente en FOCEVAL, como a todos aquellos que estén interesados en el tema de evaluación en América Latina.

Los actores que participan en FOCEVAL hallarán en la página web toda la información relacionada con las reuniones del GdC, el GCo o los GT. Además se publicarán las actividades e hitos importantes relacionados con el proyecto y se darán a conocer licitaciones y concursos.

Para el público en general la web ofrecerá información sobre el proyecto: desarrollo de las actividades, acceso a publicaciones, publicaciones, eventos, etc. Además se ofrecerá acceso a instrumentos e informes de las evaluaciones que se realicen en el marco de FOCEVAL, así como a documentos de DEval que puedan ser de interés para las personas interesadas en la evaluación en la región. Finalmente, desde la web se podrá acceder a las páginas de otros actores relevantes para el proyecto.

---

<sup>19</sup> [www.foceval.org](http://www.foceval.org)

## 7. Resumen y perspectivas

Como resumen del trabajo y los avances de la etapa de planificación, se ha elaborado la siguiente tabla, que contiene los principales hitos y resultados del proceso.

<b>Fecha</b>	<b>Hitos principales</b>	<b>Resultados principales</b>
<b>Noviembre 2013</b>	Encuentro para revisar informe de control de avances de FOCEVAL I	Presentación del equipo de DEval en Costa Rica.
<b>Febrero - marzo 2014</b>	Primera misión del DEval en Costa Rica.	Intercambio con actores clave para el proyecto y presentación de DEval en el foro regional de aprendizaje e intercambio de la primera fase de FOCEVAL.
<b>Marzo - mayo 2014</b>	Proceso de recopilación de información sobre el proyecto FOCEVAL.	Documento de concepto (propuesta).
<b>Junio 2014</b>	Primer taller de DEval con el GdC.	Presentación del documento de concepto.
<b>Junio – julio 2014</b>	Proceso de revisión del documento de concepto por parte de los miembros del GdC.	Desarrollo conjunto de la propuesta para FOCEVAL II.
<b>Julio 2014</b>	Primer taller de planificación de FOCEVAL II.	Inicio formal de la segunda fase de FOCEVAL. Definición de componentes, objetivo y plan operativo para los próximos meses.
	Acto de presentación de los criterios de selección de las intervenciones a incluir en la ANE del PND 2015-2018.	Actividad de sensibilización: presentación del proyecto FOCEVAL y ponencia sobre importancia de la evaluación como instrumento para mejorar la gestión pública.
<b>Agosto 2014</b>	Encuentro de los GT conformados para las primeras actividades del proyecto.	Programación de las primeras actividades por parte de los GT.
<b>Septiembre 2014</b>	Acompañamiento científico para el proyecto.	Licitación pública y contratación de experto para el acompañamiento científico durante la segunda fase de FOCEVAL.
<b>Septiembre - octubre 2014</b>	Estudio de panel.	Contratación de experto y revisión conjunta de la metodología para la actualización de los indicadores.
<b>Septiembre 2014 - marzo 2015</b>	Actividad de formulación de estándares de evaluación para América Latina.	Elaboración de documentos que servirán de base para la redacción de la propuesta de estándares.

<b>Octubre 2014</b>	Segundo taller de planificación de FOCEVAL II.	Propuesta de actividades para el conjunto de la segunda fase.
		Actividades de formación (metodología de panel; evaluación y participación).
<b>Noviembre 2014</b>	Sesión del Consejo Económico Presidencial.	Sensibilización: presentación del proyecto FOCEVAL y ponencia sobre importancia de la evaluación como instrumento para mejorar la gestión pública.
	Taller con participación de DEval, UAE y UCR.	Sistematización de las lecciones aprendidas con las evaluaciones piloto desarrolladas durante la primera fase de FOCEVAL.
<b>Noviembre 2014 - enero 2015</b>	Estudio de panel.	Desarrollo de las entrevistas y presentación de resultados preliminares al GdC.
<b>Diciembre 2014</b>	Actividad de criterios de selección de países para regionalización.	Propuesta de criterios para presentar al GdC.
	Análisis y sistematización de la información recopilada durante la planificación.	Documento de proyecto (versión borrador para ser presentado al GdC). Documento de estructura organizativa.
	Taller de trabajo con UCR.	Planificación de Seminario Internacional sobre la contribución de la evaluación al desarrollo de América Latina (Julio 2015).
<b>Diciembre 2014 - enero 2015</b>	Sesiones de trabajo con la UAE.	Plan de trabajo FOCEVAL - UAE para las actividades relacionadas con la implementación de la ANE durante el primer semestre de 2015.
<b>Enero 2015</b>	Equipo técnico de FOCEVAL.	Incorporación de las personas seleccionadas como Coordinador Técnico y Administrativo de FOCEVAL en Costa Rica.
	Proceso de licitación.	Traducción al castellano de la herramienta para la promoción de la evaluación de Evalpartners.
	Preparación de la IV Conferencia de la ReLAC en Lima.	Confirmación de parte de la organización sobre la participación de FOCEVAL en la Conferencia: 1 panel, 1 presentación, 3 talleres pre-conferencia y un póster.

En definitiva, con estas actividades realizadas principalmente en el semestre de 2014 se han sentado las bases en las que se define qué hacer (plan operativo), para qué (estrategia) y cómo hacerlo (estructura organizativa).

Aunque en el 2014 ya se han iniciado algunas actividades, con el 2015 el proyecto entra en una etapa plenamente operativa, durante la que los esfuerzos se deben concentrar en la ejecución de las actividades programadas con el mayor éxito y aprovechamiento posible.

Además, el carácter innovador y la propia naturaleza de FOCEVAL como proyecto de fortalecimiento de capacidades en evaluación, exigirán un constante proceso de revisión y mejora continua que no deben perderse de vista. Para ello resulta fundamental el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del propio proyecto, actividad que ya ha sido iniciada por los expertos de DEVal.

La buena acogida que ha tenido la planificación del proyecto en un periodo en el que el nuevo Gobierno de Costa Rica ha apostado abiertamente por la transparencia y la evaluación como uno de sus pilares fundamentales, así como la coincidencia de la etapa de ejecución con la declaración del 2015 como Año Internacional de la Evaluación, auguran un buen desarrollo de las actividades programadas.

Por ello, el reto fundamental para los próximos meses será el de trasladar a la fase operativa el mismo espíritu de participación y compromiso con que se ha desarrollado la fase de planificación por parte de los miembros del GdC. No solo porque se hace necesaria la participación de todos sus miembros para ejecutar con éxito las actividades programadas, sino también porque el trabajo de este grupo representa un espacio de encuentro entre el sector público, la academia y la sociedad civil, imprescindible para posicionar la evaluación como una herramienta clave para la buena gobernanza..