



Instituto Costarricense sobre Drogas

Ministerio de la Presidencia de la República
Instituto Costarricense sobre Drogas

Metodología Específica para la Evaluación de Resultados (MEER)

Código: MEER-PDE-SE-EC-UPLA-001-2023

Unidad "Planificación Institucional"

Versión 1.0

Abril, 2023

CRÉDITOS

| | |
|---|---|
| <p>Compilación y redacción:</p> <p>Karen Segura Fernández. Daniela Hernández Artavia. Unidad "Planificación Institucional". Instituto Costarricense sobre Drogas.</p> | <p>Arte y diseño:</p> <p>Daniela Hernández Artavia. Unidad "Planificación Institucional". Instituto Costarricense sobre Drogas.</p> |
|---|---|

FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

| | Metodología Específica para la Evaluación de Resultados | | Elaborado por: Unidad "Planificación Institucional". |
|-----------|---|---|--|
| | Código: MEER-PDE-SE-EC-UPLA-001-2023 | | <p>Macroproceso: Planificación y desarrollo estratégico.</p> <p>Proceso: Seguimiento y evaluación.</p> <p>Subproceso: Evaluación de compromisos.</p> |
| Fecha | Nº de versión | Elaborado por | Revisado y aprobado por: |
| 27/4/2023 | 01 | <p>Karen Segura Fernández. Jefe, Unidad "Planificación Institucional".</p> <p>Daniela Hernández Artavia, Planificadora Institucional, Unidad "Planificación Institucional".</p> | <p>Fernando Ramírez Serrano, Director General, Dirección General.</p> <p>Heldren Solórzano Manzanares, Directora General Adjunta, Dirección General.</p> |

PRESENTACIÓN

El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) presenta la "*Metodología Específica para la Evaluación de Resultados*" (MEER), en atención a:

- Disposición emitida por la Contraloría General de la República (CGR), dirigida a la elaboración de una metodología específica para la evaluación de los efectos e impactos de las estrategias, políticas y planes del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) en el ámbito nacional, sectorial, regional e institucional;
- el modelo impulsado por la Administración Pública dirigido al fortalecimiento de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD); y
- lo que reza la Ley N°5525, "*Ley de Planificación Nacional*" y la Ley N°8131, "*Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos*"

En el pasado, frecuentemente la evaluación de las intervenciones se centraba en "insumos" y "productos", sin embargo, actualmente el foco de atención se concentra en los "resultados", dado que el análisis desde esta arista arroja más información acerca de cuán eficaces son las acciones estatales para lograr cambios de desarrollo efectivos y sostenibles.

Con el citado instrumento, el ICD espera orientar la labor que realizan los sujetos interesados en la evaluación de intervenciones públicas, término que abarca instrumentos políticos y técnicos, como son: las políticas de Estado, las estrategias nacionales, sectoriales e institucionales, los planes nacionales e institucionales, así como los programas y proyectos externos e internos liderados en y desde el instituto.

Esta metodología se constituye en una herramienta de trabajo para:

- La toma de decisiones en torno a la evaluación de las intervenciones públicas de cara a la mejora continua;
- la maximización de los recursos públicos;
- el fortalecimiento de los controles institucionales a favor de la rendición de cuentas, la transparencia y la generación de valor público; y
- el acatamiento de la normativa técnica emitida por el Ministerio de Política Económica y Planificación Nacional (Mideplan).

Seguidamente, la metodología para evaluar las intervenciones públicas a nivel de resultados (efectos e impactos).

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CRÉDITOS | 2 |
| FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS | 2 |
| PRESENTACIÓN | 3 |
| SIGLAS | 7 |
| PRINCIPALES DEFINICIONES | 8 |
| INSTRUMENTAL COMPLEMENTARIO | 10 |
| BASE NORMATIVA, ESTRATÉGICA Y OPERATIVA..... | 11 |
| OBJETIVO | 11 |
| ÁMBITO DE APLICACIÓN..... | 11 |
| SUSTENTO NORMATIVO Y TÉCNICO..... | 11 |
| TIPOS DE EVALUACIONES | 13 |
| MOMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN EL CICLO DE VIDA DE LA INTERVENCIÓN | 15 |
| INTERESADOS Y SUS RESPONSABILIDADES | 16 |
| ENDDA-PNsD y otros | 17 |
| Director Nacional..... | 17 |
| Coordinador General..... | 18 |
| Coordinador Específico..... | 18 |
| Coordinador Técnico | 19 |
| EDE | 19 |
| ETE..... | 20 |
| Evaluador..... | 21 |
| Equipo del evaluador..... | 22 |
| Plan Estratégico Institucional (PEI) | 23 |
| Director General del ICD..... | 23 |
| Coordinador | 23 |
| Co-Coordinador | 24 |
| EDE | 25 |
| ETE..... | 26 |
| Evaluador..... | 27 |
| Equipo del evaluador..... | 28 |
| Programas y proyectos | 28 |
| Director General del ICD..... | 28 |
| Responsable del Proyecto/Programa (ReP) | 29 |
| Corresponsable del Proyecto/Programa (CoP) | 29 |
| Contraparte ICD..... | 30 |
| EDE | 30 |
| ETE..... | 31 |
| Evaluador..... | 32 |
| Equipo del evaluador..... | 33 |
| Otros INTERESADOS | 34 |

| | |
|---|-----------|
| Consejo Directivo (CD)..... | 34 |
| Unidad "Planificación Institucional" (UPLA)..... | 34 |
| Unidad "Administrativo Financiero" (uafi)..... | 34 |
| Unidad "Asesoría Legal" (UAL)..... | 35 |
| ETAPAS DEL PROCESO EVALUATIVO | 36 |
| ETAPA 1. PREPARACIÓN | 37 |
| Ficha de identificación de la intervención..... | 37 |
| Definición del objeto de evaluación y justificación..... | 38 |
| Formalización de la evaluación | 39 |
| Conformación de equipo directivo y técnico e identificación de interesados..... | 39 |
| Análisis de evaluabilidad | 40 |
| ETAPA 2. DISEÑO..... | 43 |
| Descripción de la teoría de la intervención y la cadena de resultados..... | 43 |
| Formulación de objetivos y preguntas evaluativas..... | 45 |
| Delimitación del alcance..... | 47 |
| Elaboración de matriz de evaluación | 50 |
| Elaboración y aprobación de TdR o PT..... | 56 |
| Selección del evaluador | 58 |
| ETAPA 3. EJECUCIÓN | 59 |
| Ejecución de la evaluación con base en TdR o PT | 59 |
| Desarrollo y seguimiento del trabajo de campo | 60 |
| Generación de informes parciales y final | 61 |
| ETAPA 4. USO | 63 |
| Verificación de la información y uso de la evaluación | 63 |
| Generación y análisis de recomendaciones | 65 |
| Difusión de resultados..... | 66 |
| Fuentes citadas y consultadas | 68 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Momentos para realizar la de evaluación de resultados _____ | 15 |
| Tabla 2. Clasificación de instrumentos e interesados _____ | 16 |
| Tabla 3. Matriz de evaluación _____ | 50 |
| Tabla 4. Ejemplos de unidades de estudio, variables e indicadores _____ | 51 |
| Tabla 5. Indicadores según nivel en la cadena de resultados _____ | 52 |
| Tabla 6. Indicadores de desempeño _____ | 52 |
| Tabla 7. Ejemplos de indicadores, líneas base y parámetros _____ | 55 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Etapas de la evaluación _____ | 36 |
| Figura 2. Elementos para la evaluabilidad de una intervención _____ | 41 |
| Figura 3. Cadena de resultados _____ | 44 |
| Figura 4. Propuesta de verbos para desagregar el objetivo general _____ | 46 |
| Figura 5. Elementos básicos para delimitar el alcance de la evaluación _____ | 47 |
| Figura 6. Principales criterios de evaluación _____ | 48 |
| Figura 7. Características básicas de un indicador _____ | 53 |
| Figura 8. Pasos para elaborar indicadores _____ | 54 |
| Figura 9. Pasos para elaborar líneas base _____ | 55 |
| Figura 10. Criterios para valorar informes _____ | 61 |
| Figura 11. Pasos para la verificación de resultados _____ | 63 |
| Figura 12. Pasos para atender las recomendaciones de la evaluación _____ | 66 |
| Figura 13. Aspectos relevantes para la elaboración del PC _____ | 67 |

SIGLAS

AI: Análisis de Incidencia (del PM).

CD: Consejo Directivo.

CGR: Contraloría General de la República.

CoP: Corresponsable de Proyecto/Programa.

DG: Dirección General.

DG: Dirección General.

DGA: Dirección General Adjunta.

EDE: Equipo Director Evaluador.

ENDDA: Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados.

ETE: Equipo Técnico Evaluador.

GpRD: Gestión para Resultados de Desarrollo.

ICD: Instituto Costarricense sobre Drogas.

IE: Instancia ejecutora.

MEER: Metodología Específica para la Evaluación de Resultados.

Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MII: Integrantes de Mesas Intersectoriales e Interinstitucionales.

PC: Plan de Comunicación

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PGE: Plan de Gestión de la Ejecución.

PIP: Proyecto de Inversión Pública.

PM: Plan de Mejora

PNsD: Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

PT: Plan de Trabajo.

ReP: Responsable de Proyecto/Programa.

RTF: Regulación de Transferencia de Fondos.

SPA: sustancias psicoactivas.

TdR: Términos de Referencia.

UAFI: Unidad "Administrativo Financiero".

UAL: Unidad "Asesoría Legal".

UPLA: Unidad "Planificación Institucional".

PRINCIPALES DEFINICIONES¹

CONTRAPARTE ICD: Esta figura aplica solo para proyectos externos. Refiere a la jefatura de la instancia organizacional del ICD, o al profesional ICD designado por esta, que asumirá la responsabilidad de darle seguimiento interno a las distintas fases de un proyecto externo. Se constituye en el mediador y coordinador entre el ReP externo y las distintas instancias organizacionales del ICD.

CORRESPONSABLE DEL PROYECTO (CoP): Refiere a la jefatura de la instancia organizacional del ICD, o al profesional ICD designado por esta, que asumirá la responsabilidad de darle seguimiento interno a las distintas fases de un proyecto externo. Se constituye en el mediador y coordinador entre el ReP externo y las distintas instancias organizacionales del ICD.

ESTRATEGIA: es el instrumento u hoja de ruta que compila las políticas de Estado o prioridades país u organizacionales, producto del análisis de uno o más problemas o necesidades insatisfechas que se desean modificar, de cara a un escenario deseable, fin, objetivo o meta predeterminado.

EVALUACIÓN EX POST DE IMPACTO: Valora los cambios generados de manera directa o indirecta por el proyecto de inversión pública en el largo plazo, como mínimo 5 años después de la puesta en operación del proyecto. Toma en consideración los cambios y las transformaciones en las condiciones de los beneficiarios, así como en el área de influencia.

EVALUACIÓN EXPOST DE EFECTO: Valora los cambios originados por el proyecto en el área de influencia o población meta a partir del problema que lo origina y los objetivos establecidos desde la evaluación ex-ante.

INSTANCIA ORGANIZACIONAL: Cada una de las unidades y órganos staff del ICD.

INSTRUMENTAL COMPLEMENTARIO: Refiere a todo documento dirigido a operacionalizar los presentes lineamientos.

INTERESADOS: Personas, grupos y organizaciones que *“pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por el proyecto. Estos pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización”* (Esterkin, 2009, párr.1)

PLAN: *“Conjunto integrado de compromisos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo, que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo y que cuentan con recursos”.* (Mideplan, 2017, p.16).

¹ Los conceptos utilizados en este acápite son extraídos de los Decretos Ejecutivos N° 35374-PLAN *“Normas técnicas de inversión pública”* y N°43.251 *“Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”*.

POLÍTICA PÚBLICA: proceso *"integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, propiciado por autoridades con la participación o no de los particulares, encaminado a solucionar o a prevenir una situación definida como problemática o insatisfactoria"* (Velázquez, 2009).

PROGRAMA: *"Conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos y comunes"*. (Mideplan, 2017, p.16).

PROYECTO: *"Conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios"* (Mideplan, 2017, p.16).

PROYECTOS EXTERNOS (PE): Proyectos coordinados o financiados, parcial o totalmente, por el ICD, pero formulados y ejecutados por otra organización.

PROYECTOS INTERNOS (PI): Proyectos desarrollados por el ICD, constituyéndose tanto el encargado de su formulación, ejecución y presupuesto, como el beneficiario de sus resultados.

RESPONSABLE ENCARGADO DE PROYECTO (ReP): Es la persona responsable de la gestión de un proyecto y de la consecución de los objetivos fijados según el presupuesto, los plazos y los requisitos de calidad. También debe encargarse de la gestión del equipo del proyecto.

INSTRUMENTAL COMPLEMENTARIO

Mediante el siguiente enlace, se podrá acceder a toda la documentación relacionada con la evaluación de resultados, según corresponda, para el desarrollo de esta metodología. Este incluye lineamientos, plantillas, formularios, formatos de oficios, entre otros:

[REPOSITORIO DOCUMENTAL DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS](#)

BASE NORMATIVA, ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

OBJETIVO

Proveer a los interesados un conjunto de disposiciones técnicas que guíen el desarrollo de evaluaciones resultados de intervenciones públicas, contribuyendo a la capitalización de aprendizajes, el fomento de la GpRD y a la racionalización de los recursos.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Esta metodología deberá ser considerada por aquellos interesados internos o externos al ICD que evalúen los resultados de estrategias, políticas, planes, programas y proyectos formalizados en los distintos instrumentos de gestión, nacional e institucional, liderados en y desde el ICD.

SUSTENTO NORMATIVO Y TÉCNICO

Esta MEER responde a las siguientes normas jurídicas:

| | |
|---------------------------------|--|
| Ley N°5525 | Ley de Planificación Nacional. |
| Ley N°8131 | Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y su reglamento. |
| Decreto Ejecutivo N°43.251-PLAN | “Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”. |
| Normas: DOCPLAN-03372 | “Normas técnicas de inversión pública”. |

Además de las normas enunciadas, la metodología se vincula con los siguientes instrumentos técnicos ²:

| | | | |
|---|---|--|---|
| Manual de evaluación para intervenciones públicas |  | Guía de evaluabilidad |  |
| Guía de la teoría de la intervención |  | Guía sobre enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación |  |
| Guía de informes de evaluación |  | Guía para el uso de la evaluación |  |
| Guía de términos de referencia |  | Guía de indicadores |  |
| Guía de productos de evaluación |  | Guía de evaluación con participación |  |

Los instrumentos arriba enunciados, fueron elaborados por el Mideplan, constituyendo en guías documentales para el desarrollo de evaluaciones de resultados en el sector público.

² Disponibles en: <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion>

TIPOS DE EVALUACIONES

El primer paso que debe dar todo interesado que desee desarrollar una evaluación de resultados, es aquel en el que debe de reconocer el tipo y subtipos de evaluación más apropiados. Para esta labor, se propone la siguiente clasificación:

a) Según funcionalidad:

- **Formativa:** Es la que identifica fortalezas y debilidades, tanto del diseño como del proceso de implementación de la política, para proponer medidas correctivas.
- **Sumativa:** Es que aquella que comprueba si se han cumplido los objetivos y resultados, analiza las transformaciones (efectos/ impactos) sobre la población. A partir de esta información se consideran modificaciones.

b) Según contenido:

- **Diseño:** Es la que analiza la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención: estudia la problemática, los objetivos, los recursos necesarios, la caracterización de la población, la estructura, la prospección del comportamiento, entre otros.
- **Proceso:** Es aquella que evalúa las dinámicas internas en la implementación de la intervención, para identificar fortalezas, debilidades, fallas o brechas en procesos, procedimientos, actividades, prestación del servicio, generación de bienes, organización y uso de los recursos.
- **Resultado de efecto:** Mide los resultados de corto y mediano plazo. Los efectos se empiezan a generar poco tiempo después de la puesta en operación de la intervención.

Este tipo de evaluación mide los cambios originados en la población beneficiaria derivados de la prestación de los bienes y los servicios obtenidos. Por ejemplo, si el producto de la intervención refiere a la formación técnica para el empleo de personas rehabilitadas por consumo de sustancias psicoactivas (SPA), el efecto en la población podría considerarse en términos de personas empleadas.

- **Resultado de impacto:** Mide los cambios directos e indirectos a largo plazo. Los impactos se empiezan a generar varios años después de la puesta en operación de la intervención.

Este tipo de evaluación mide cambios sostenidos en el tiempo, sean conductuales en la población beneficiaria, o estructurales a nivel país, respecto a una situación considera como problemática o como una necesidad insatisfecha. Por ejemplo, si una intervención se dirige a reinsertar laboralmente a personas rehabilitadas por consumo de SPA, el impacto esperado es el incremento sostenido de la tasa de empleo, así como a la mejora del salario promedio, individual o familiar.

c) Según momento:

- Ex ante: Es una valoración que se lleva a cabo en la etapa de formulación.
- Durante: Es la valoración durante la fase de implementación de la intervención.
- Final: Se realiza al término de la fase de inversión.
- Ex post: Valoración llevada a cabo tiempo después de finalizar la intervención. De esta, existen subtipos: de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo.

d) Según ámbito:

- Interna: es aquella desarrollada por un evaluador perteneciente a la entidad responsable de la intervención. Se habla de autoevaluación si es realizada por la misma instancia ejecutora de la intervención.
- Externa: es aquella desarrollada por un evaluador externo a la entidad responsable de la intervención.
- Mixta: es aquella desarrollada de manera articulada entre un evaluador interno y externo de la instancia ejecutora la intervención.

Los tipos de evaluación arriba indicados no son mutuamente excluyentes y pueden estar presentes de manera complementaria en un mismo proceso evaluativo, siempre y cuando exista claridad sobre la prevalencia de uno u otro de estos tipos, dado que cada uno implica abordajes metodológicos diferentes.

Si bien es cierto, estos tipos de evaluaciones son los predominantes, dependerá del interés de los interesados incluir aquellas de tipo financiera (costos), ambiental, de riesgos y de calidad, entre otras opciones.

MOMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN EL CICLO DE VIDA DE LA INTERVENCIÓN

El momento para realizar la evaluación de resultados dependerá de dos variables: a) el tipo de intervención (estrategia, política, plan, programa o proyecto); y b) el tipo de evaluación de resultados.

A partir de lo señalado, los momentos para evaluar se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Momentos para realizar la de evaluación de resultados

| | Estrategia nacional | Política nacional ³ | Plan nacional o estratégico ⁴ | Programa | Proyecto |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|--|----------|----------|
| Vigencia de la intervención | Mínimo 10 años. | Mínimo 10 años. | Mínimo 5 años | - | - |

Momento para evaluar:

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Evaluación de efecto | A partir del 5 ^{to} año de su puesta en operación. | A partir del 5 ^{to} año de su puesta en operación. | A partir del 3 ^{er} año de su puesta en operación. | Entre el 1 ^{er} y 5 ^{to} año de la puesta en operación. | Entre el 1 ^{er} y 5 ^{to} año de la puesta en operación. |
| Evaluación de impacto | Se realiza al menos, 10 años después de la puesta en operación. | Se realiza al menos, 10 años después de la puesta en operación. | Se realiza al menos 7 años después de la puesta en operación. | Se realiza al menos 5 años después de la puesta en operación. | Se realiza al menos 5 años después de la puesta en operación. |

Fuente: Elaboración propia con base en Mideplan, 2023.

³ No aplica para políticas institucionales.

⁴ No aplica para planes operativos, por su carácter de corto plazo (1 año). Para estos, rige los lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, la programación presupuestaria, el seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público que año con año emiten Mideplan y el Ministerio de Hacienda.

INTERESADOS⁵ Y SUS RESPONSABILIDADES

A continuación, los principales interesados⁶ y sus responsabilidades:

Tabla 2. Clasificación de instrumentos e interesados

| ENDDA-PNsD y otros planes y estrategias nacionales, sectoriales e intersectoriales ⁷ | Plan Estratégico Institucional (PEI) | Programas y proyectos |
|---|--------------------------------------|--|
| Director Nacional | Director General del ICD | Director General del ICD |
| Coordinador General | Coordinador | Responsable del Proyecto/Programa (ReP) |
| Coordinador Específico | Co- Coordinador | Corresponsable del Proyecto/Programa (CoP) |
| Integrantes de Mesas Intersectoriales e Interinstitucionales (MII) | | Contraparte ICD |
| Equipo Director Evaluador (EDE) | EDE | EDE |
| Equipo Técnico Evaluador (ETE) | ETE | ETE |
| Evaluador y su equipo ⁸ | Evaluador y su equipo | Evaluador y su equipo |

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2023.

⁵ Se define como interesados del proyecto o *stakeholders*, a las personas, grupos y organizaciones que "pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por el proyecto. Estos pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización" (Esterkin, 2019, párr.1).

⁶ Además de lo indicado, deberán asumirse todas aquellas responsabilidades inherentes a la naturaleza del proyecto requeridas para el éxito de este.

⁷ Las estrategias y los planes sectoriales e intersectoriales son instrumentos de planificación que abordan una temática particular (salud, seguridad pública, economía, deportes, saneamiento público, etc.) socialmente relevante y determinada, que requieren para su formulación y desarrollo de la participación de diversas organizaciones públicas, sociales y privadas.

⁸ El evaluador contará con un equipo propio solo en caso necesario, según naturaleza, complejidad y recursos financieros que requiera la intervención.

Seguidamente, las responsabilidades⁹ de los interesados arriba enunciados, según la clasificación de la tabla anterior:

ENDDA-PNSD Y OTROS

DIRECTOR NACIONAL

Responsabilidad que recae en el jerarca que ostenta la Dirección General (DG) o Dirección General Adjunta (DGA) del ICD, según lo defina la Presidencia del Consejo Directivo de la entidad.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el análisis de *evaluabilidad*, es decir, que la ENDDA, el PNsd, entre otros instrumentos, dispongan de las condiciones requeridas para ser evaluables.
- Aprobar la versión final del diseño metodológico para la evaluación de resultados.
- Nombrar el Equipo Director Evaluador (EDE) y el Equipo Técnico Evaluador (ETE).
- Liderar el EDE.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con actores políticos.
- Aprobar los Términos de Referencia (TdR) o Plan de Trabajo (PT), según corresponda.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Revisar y aprobar los distintos informes.
- Aprobar la aplicación de medidas correctivas.
- Aprobar el “Plan de Comunicación” (PC) para la socialización de resultados, el “Plan de Mejora” (PM) y el “Análisis de Incidencia del PM” (AI).
- Garantizar y asignar los recursos necesarios para realizar la evaluación de resultados, el PC y el PM incluidos los presupuestarios.
- Promover el uso¹⁰ de los resultados entre actores políticos.
- Reconocer el mérito por el esfuerzo realizado; así como gestionarlo con los actores correspondientes.
- Definir sanciones por incumplimiento del deber, así como coordinar con las instancias pertinentes su aplicación.

⁹ Además de lo indicado, deberán asumirse todas aquellas responsabilidades inherentes a la naturaleza del proyecto requeridas para el éxito de este.

¹⁰ Toda evaluación presenta 4 tipos de usos, a saber:

- Conceptual: dar explicaciones sobre el porqué o cómo.
- Persuasivo: movilizar apoyos, conseguir recursos, desfinanciar, modificar, concluir.
- Instrumental: tomar decisiones sobre procesos, actividades, productos, diseño, contexto, estructura.
- Trascendente: influir en el cambio de creencias sociales o políticas.

COORDINADOR GENERAL

En el caso de ENDDA y PNsD, dicha responsabilidad que recae en la jefatura de la Unidad "Planificación Institucional" (UPLA) o a quien esta designe. En el caso de otros instrumentos de gestión nacional o sectorial, recae en la jefatura de la instancia organizacional a cargo.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Dirigir el ETE.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con el Director Nacional y demás interesados técnicos.
- Validar técnicamente la evaluabilidad de la ENDDA, y el PNsD, entre otros instrumentos.
- Dar seguimiento al proceso de diseño de la evaluación y validar la versión final.
- Aprobar los TdR o el PT.
- Cumplir con los plazos y la calidad establecida para la producción de entregables, cada vez que sean requeridos.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Revisar y aprobar los informes de avance y final.
- Aplicar las medidas correctivas a solicitud del Director Nacional.
- Administrar de manera racional y responsable los recursos asignados.
- Validar el PC para la socialización de resultados y promover el uso de los resultados entre interesados, en especial, entre actores técnicos.
- Validar el PM y el AI.

COORDINADOR ESPECÍFICO

Esta responsabilidad aplica únicamente para la ENDDA y el PNsD y recae en la jefatura de la instancia organizacional del ICD que se encuentra a cargo, según pilar o subpilar.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Representar en el ETE a los integrantes de las MII, según pilar o subpilar liderado e informarles periódicamente sobre el trabajo realizado.
- Formar parte del ETE, asesorándolo y fungiendo como contraparte especializada.
- Cumplir en tiempo y forma con la entrega de los insumos requeridos por el ETE, incluido el traslado de informes de seguimiento.
- Conocer borradores de informes parciales y final, previa entrega a la Coordinación General, y en caso necesario pronunciarse al respecto.
- Cumplir con los plazos establecidos por la Coordinación General para la producción de entregables, cada vez que sean requeridos.
- Socializar entre los integrantes de la MII, los resultados parciales y final de la evaluación de resultados.

COORDINADOR TÉCNICO

Esta responsabilidad aplica únicamente para la ENDDA y el PN_sD y recae en el profesional designado por la jefatura de la instancia organizacional del ICD que se encuentra a cargo, según pilar o subpilar.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Apoyar la labor del Coordinador Específico en la generación de insumos y demás requerimientos para que el proceso de evaluación cumpla con el rigor técnico y metodológico requerido.
- Dar asistencia administrativa al ETE, cada vez que este lo requiera¹¹.
- Velar porque la documentación digital se encuentre completo, disponible y debidamente actualizado.

EDE

"Es el equipo de orden gerencial que tiene como responsabilidad la orientación directiva y estratégica del proceso de evaluación, por lo que se encarga principalmente de tomar decisiones que permitan el correcto desenvolvimiento del proceso según ha sido establecido desde el nivel político" (Mideplan, 2017, p.45).

El Equipo Director Evaluador estará conformado por:

| ENDDA y PN _s D | Otros instrumentos nacionales, sectoriales e intersectoriales |
|--|---|
| 1. Coordinador General -quien fungirá como su líder-. | 1. Coordinador General -quien fungirá como su líder-. |
| 2. Coordinador Específico. | 2. Jefatura de la UPLA. |
| 3. Jefatura de la Unidad "Administrativo Financiero" (UAFI). | 3. Jefatura de la UAFI. |
| 4. Director de programa presupuestario ¹² . | 4. Director de programa presupuestario ¹³ . |

¹¹ Este tipo de asistencia podría reflejarse en la aplicación de instrumentos en el campo, en el procesamiento y tabulación de datos, arte y diseño para la socialización de resultados, entre otras labores administrativas que coadyuven al desarrollo exitoso de la evaluación.

¹² Estas figuras fungirán como miembros itinerantes, cuando las sesiones del ETE aborden temas de índole administrativo y financiero. La figura de Director de programa presupuestario recae en el Director General.

¹³ Estas figuras fungirán como miembros itinerantes, cuando las sesiones del ETE aborden temas de índole administrativo y financiero. La figura de Director de programa presupuestario recae en el Director General.

Además de los integrantes previamente identificados, se podrán sumar otros miembros cuando los instrumentos incursionen en temas que requieran de la participación y del criterio de terceros ajenos a este equipo.

Las decisiones que se tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el “Análisis de evaluabilidad”, a fin de garantizar que los instrumentos de gestión cuenten con las condiciones requeridas para ser evaluables.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Aprobar los TdR o el PT.
- Revisar y aprobar los informes de avance y final.
- Aprobar el PC, el PM y el AI.

ETE

Son los responsables de conducir y operacionalizar la evaluación desde el punto de vista técnico. En el caso de evaluaciones internas o mixtas, será el encargado de su desarrollo. En el caso de evaluaciones externas, coordinará conjuntamente con el evaluador externo. El Equipo Técnico Evaluador estará conformado por:

1. Planificador institucional- quien fungirá como su líder-.
2. Evaluador¹⁴.
3. Gestor de proyectos.
4. Profesional designado por Coordinador Específico¹⁵ (únicamente aplica para la ENDDA y el PNSD).
5. Gestor de evidencia¹⁶.

¹⁴ En el caso de un evaluador externo, este tendrá voz, pero no voto. Será convocado por el EDE a presentar informes de avance y el final, así como a atender consultas de índole técnico y metodológico.

¹⁵ Dependiendo de la naturaleza del proyecto, se solicitará al Coordinador Específico que nombre a un profesional que: a) asumirá el rol de experto en la materia objeto de evaluación; y b) será el responsable de nutrir al ETE con aquel conocimiento necesario que le permita avanzar asertivamente en el proceso evaluativo.

¹⁶ Como evidencia se comprenderá aquella información que provenga de fuentes fidedignas, confiables y actualizadas, así como de estudios e investigaciones realizadas con rigurosidad técnica y metodológica.

6. Gestor presupuestario.
7. Analista presupuestario.

Además de los integrantes previamente identificados, se podrán sumar otros miembros cuando los instrumentos incursionen en temas que requieran de la participación y del criterio de terceros ajenos a este equipo.

Las decisiones que se tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el "*Análisis de evaluabilidad*", a fin de garantizar que los instrumentos de gestión cuenten con las condiciones requeridas para ser evaluables.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Aprobar los TdR o el PT y dar seguimiento a su ejecución.
- Revisar y aprobar los informes de avance y final.
- Elaborar el PC, el PM y el AI, y revisar los reportes sobre el nivel de avance y cumplimiento de dichos documentos.

EVALUADOR

Como se ha mencionado, existen dos tipos de evaluadores, el interno y el externo. El evaluador interno puede ser alguien de la organización que pertenezca a la unidad ejecutora, caso que aplicaría para una autoevaluación. Asimismo, podría ser alguien que, aunque pertenezca a la organización, no forme parte dicha unidad ejecutora, en este caso la responsabilidad recae en un profesional de la Unidad "Planificación Institucional" del ICD.

Por su parte, el evaluador externo es contratado por la(s) organización(es) interesada(s), cumpliendo con la normativa que para tal efecto rige a nivel jurídico y técnico.

Más allá del tipo de evaluador, interno o externo, existen una serie de responsabilidades que este debe asumir.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Verificar los alcances de la evaluación, así como de su viabilidad, y en caso de detectar falencias, errores, inconsistencias y demás, comunicar en tiempo y forma lo correspondiente.
- Velar porque el trabajo sea profesional, veraz, exacto, transparente, confiable e imparcial.
- Cumplir con las normas jurídicas, técnicas y éticas establecidas por la organización de cara al proceso evaluativo.

- Rendir cuentas cada vez que se requiera, así como elaborar y entregar oportunamente informes parciales y final a las instancias pertinentes.
- Realizar el “*Análisis de evaluabilidad*”.
- Elaborar y presentar al ETE una “Propuesta de diseño y aplicación de la evaluación”¹⁷ para revisión, ajuste (en caso necesario) y aprobación.
- Diseñar y aplicar los instrumentos técnicos y metodológicos requeridos para el logro de los compromisos formalizados en la citada propuesta, así como en el PT o en los TdR.
- Desarrollar la totalidad de compromisos formalizados en el PT o TdR de acuerdo con el o los métodos acordados por el ETE, para la obtención y el registro de evidencias.
- Monitorear y dar seguimiento a los avances obtenidos durante el proceso evaluativo hacia el logro del resultado y realimentar al ETE.
- Detectar riesgos y factores distorsionadores del proceso y comunicarlos de manera oportuna al ETE para que proceda según corresponda.
- Brindar asesoría técnica especializada a los integrantes del ETE en materia de evaluación cada vez que sea requerida, especialmente previo a la emisión de criterios.
- Aclarar dudas técnicas que surjan durante el proceso evaluativo, particularmente aquellas relacionadas con el análisis de la documentación y la generación de evidencias.
- Administrar de manera efectiva el tiempo y los recursos asignados a la evaluación.
- Salvaguardar la información insumo del proceso evaluativo y generada mediante este.
- Emitir juicios basados en evidencia y criterio profesional.
- Ser selectivo en la priorización de información primaria, investigando previamente los requerimientos de información, el asidero metodológico de esta.
- Compartir lecciones aprendidas con los interesados.
- Examinar de manera objetiva e imparcial de la información contextual, así como de líneas basales, indicadores, entre otros insumos del proceso evaluativo.
- Realizar aportes constructivos de cara al avance del proceso evaluativo.
- Emitir recomendaciones acerca de cómo mejorar los resultados en términos de claridad conceptual y credibilidad.

EQUIPO DEL EVALUADOR

En caso de que el evaluador cuente con un equipo de apoyo, este último coadyuvará al cumplimiento de las responsabilidades antes citadas, así como será responsable directo del trabajo de campo, a solicitud del primero. El éxito en el cumplimiento de lo arriba indicado, así como la responsabilidad sobre los resultados obtenidos será compartida entre el primero y el segundo, en caso de que este exista.

¹⁷ En caso de que el evaluador sea externo, este deberá adoptar como referente los Términos de Referencia.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

DIRECTOR GENERAL DEL ICD

Responsabilidad que recae en el jerarca que ostenta la DG o DGA del ICD. Esta figura asumirá a su vez el rol de Director de programa presupuestario, de cara a la administración de los recursos institucionales, sean ordinarios y específicos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y aprobar la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el análisis de *evaluabilidad* del PEI.
- Aprobar la versión final del diseño metodológico para la evaluación de resultados.
- Nombrar al EDE y al ETE, adoptando como referente: a) los criterios establecidos; b) las funciones de cada equipo; y c) la conformación definida en el apartado de EDE y ETE.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con actores políticos.
- Aprobar los TdR) o PT, según corresponda.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Revisar y aprobar los distintos informes.
- Aprobar la aplicación de medidas correctivas.
- Aprobar el PC y su implementación, así como el PM y el AI.
- Garantizar y asignar los recursos necesarios para realizar la evaluación de resultados, el PC y el PM incluidos los presupuestarios.
- Elevar a Consejo Directivo los resultados del proceso de evaluación.
- Promover el uso de los resultados de la evaluación a nivel institucional.
- Reconocer el mérito por el esfuerzo realizado por los funcionarios del ICD y eleva al EDE una propuesta de reconocimiento a la buena labor.
- Definir sanciones por incumplimiento del deber de funcionarios del ICD y eleva al EDE una propuesta de medidas correctivas por inobservancias.

COORDINADOR

Responsabilidad que recae en la jefatura de la UPLA o a quien esta designe.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Dirigir el ETE.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con la DG del ICD y con actores técnicos correspondientes.
- Validar técnicamente la evaluabilidad del PEI, y generar recomendaciones a DG.
- Dar seguimiento al proceso de diseño de la evaluación y elevar la versión final a la DG para su aprobación.
- Validar los TdR o el PT y elevar la versión final a la DG para su aprobación.

- Cumplir con los plazos y la calidad establecida para la producción de entregables, cada vez que sean requeridos.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Revisar y aprobar las versiones borrador de informes de avance y final, y remitir estas últimas a la DG para conocimiento, aprobación y envío al Consejo Directivo (CD).
- Administrar de manera racional y responsable los recursos asignados al proceso de evaluación.
- Liderar la implementación del PC y promover el uso de los resultados entre interesados, en especial, entre actores técnicos.
- Liderar la implementación del PM y validar el AI.

CO-COORDINADOR

Responsabilidad que recae en el Planificador institucional.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Apoyar al Coordinador del EDE, cuando se requiera.
- Liderar el ETE a fin de que este cumpla con su razón de ser.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con el Dirección General de ICD y con actores técnicos correspondientes.
- Emitir recomendaciones técnicas relacionadas con la evaluabilidad del PEI.
- Participar activamente en el proceso de diseño de la evaluación.
- Participar activamente en la elaboración de los TdR o los PT.
- Emitir recomendaciones sobre versiones borrador de informes de avance y final.
- Emitir recomendaciones para la administración racional y responsable los recursos asignados al proceso de evaluación.
- Apoyar al Coordinador en la implementación del PC y el PM, así como en la promoción del uso de los resultados.
- Conocer borradores de informes parciales y final, previa entrega al Coordinador, y en caso necesario pronunciarse al respecto.

El Equipo Director Evaluador estará conformado por:

1. Coordinador, (Jefatura de Planificación), quien fungirá como su líder.
2. Co-coordinador (Planificador Institucional).
3. Director General o Director de programa presupuestario.
4. Jefatura(s) de instancias ejecutoras.
5. Jefatura de UAFI.

Además de los integrantes indicados, se podrán sumar otros miembros que se consideren necesarios dada la naturaleza de la evaluación. Las decisiones que se tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el "*Análisis de evaluabilidad*", a fin de garantizar que el PEI cuente con las condiciones requeridas para ser evaluable.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Aprobar los TdR o el PT.
- Conocer y aprobar el presupuesto para la evaluación, el PC y el PM.
- Conocer y aprobar los informes parciales y final.
- Promover el uso de los resultados entre actores políticos.
- Conocer, aprobar o desaprobar la propuesta de reconocimiento a la buena labor presentada por la DG. En caso de aprobación, instruye a esta para que proceda según corresponda.
- Conocer, aprobar o desaprobar la propuesta de una propuesta de medidas correctivas por inobservancias. En caso de aprobación, instruye a esta para que proceda según corresponda.

En el caso de evaluaciones internas o mixtas, será el encargado de su desarrollo. En el caso de evaluaciones externas, coordinará conjuntamente con el evaluador externo.

El Equipo Técnico Evaluador estará conformado por:

1. Coordinador (Planificador institucional), quien fungirá como su líder.
2. Evaluador¹⁸.
3. Gestor de proyectos.
4. Profesional designado por jefatura de instancia(s) ejecutora(s).
5. Gestor de evidencia¹⁹.
6. Gestor presupuestario.
7. Analista presupuestario.

Además de los integrantes previamente identificados, se podrán sumar otros miembros que se consideren necesarios dada la naturaleza de la evaluación. Las decisiones que se tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Liderar la elaboración del "*Análisis de evaluabilidad*", a fin de garantizar que el PEI cuente con las condiciones requeridas para ser evaluable, validar la versión final y presentar al EDE a aprobación.
- Diseñar la propuesta de evaluación.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación y sus entregables, validando estos últimos.
- Generar los TdR o el PT, y dar seguimiento a su ejecución.
- Administrar eficientemente el presupuesto para la evaluación, el PC y el PM.
- Elaborar el PC, el PM y el AI y revisar los reportes sobre el nivel de avance y cumplimiento de dichos documentos.
- Generar informes parciales y final.
- Promover el uso de los resultados entre interesados técnicos.
- Acatar las instrucciones emitidas por el EDE en los términos establecidos.
- Atender las consultas de carácter técnico que surjan por parte del EDE.

¹⁸ En el caso de un evaluador externo, este tendrá voz, pero no voto. Será convocado por el EDE a presentar informes de avance y el final, así como a atender consultas de índole técnico y metodológico.

¹⁹ Como evidencia se comprenderá aquella información que provenga de fuentes fidedignas, confiables y actualizadas, así como de estudios e investigaciones realizadas con rigurosidad técnica y metodológica.

EVALUADOR

Más allá de que el evaluador sea interno o externo este debe cumplir con una serie de compromisos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Verificar los alcances de la evaluación, así como de su viabilidad, y en caso de detectar falencias, errores, inconsistencias y demás, comunicar en tiempo y forma lo correspondiente.
- Velar porque el trabajo sea profesional, veraz, exacto, transparente, confiable e imparcial.
- Cumplir con las normas jurídicas, técnicas y éticas establecidas por el ICD de cara al proceso evaluativo.
- Rendir cuentas cada vez que se requiera, así como elaborar y entregar oportunamente informes parciales y final a las instancias organizacionales pertinentes.
- Realizar el "*Análisis de evaluabilidad*".
- Elaborar y presentar al ETE una "*Propuesta de diseño y aplicación de la evaluación*"²⁰ para revisión, ajuste (en caso necesario) y aprobación.
- Diseñar y aplicar los instrumentos técnicos y metodológicos requeridos para el logro de los compromisos formalizados en la citada propuesta, así como en el PT o en los TdR.
- Desarrollar la totalidad de compromisos formalizados en el PT o TdR de acuerdo con el o los métodos acordados por el ETE, para la obtención y el registro de evidencias.
- Monitorear y dar seguimiento a los avances obtenidos durante el proceso evaluativo hacia el logro del resultado y realimentar al ETE.
- Detectar riesgos y factores distorsionadores del proceso y comunicarlos de manera oportuna al ETE para que proceda según corresponda.
- Brindar asesoría técnica especializada a los integrantes del ETE en materia de evaluación cada vez que sea requerida, especialmente previo a la emisión de criterios.
- Aclarar dudas técnicas que surjan durante el proceso evaluativo, particularmente aquellas relacionadas con el análisis de la documentación y la generación de evidencias.
- Administrar de manera efectiva el tiempo y los recursos asignados a la evaluación.
- Salvaguardar la información insumo del proceso evaluativo y generada mediante este.
- Emitir juicios basados en evidencia y criterio profesional.
- Ser selectivo en la priorización de información primaria, investigando previamente los requerimientos de información, el asidero metodológico de esta.
- Compartir lecciones aprendidas con los interesados.
- Examinar de manera objetiva e imparcial de la información contextual, así como de líneas basales, indicadores, entre otros insumos del proceso evaluativo.

²⁰ En caso de que el evaluador sea externo, este deberá adoptar como referente los Términos de Referencia.

- Realizar aportes constructivos de cara al avance del proceso evaluativo.
- Emitir recomendaciones acerca de cómo mejorar los resultados en términos de claridad conceptual y credibilidad.

EQUIPO DEL EVALUADOR

En caso de que el evaluador cuente con un equipo de apoyo, este último coadyuvará al cumplimiento de las responsabilidades antes citadas, así como será responsable directo del trabajo de campo, a solicitud del primero. El éxito en el cumplimiento de lo arriba indicado, así como la responsabilidad sobre los resultados obtenidos será compartida entre el primero y el segundo, en caso de que este exista.

PROGRAMAS Y PROYECTOS

DIRECTOR GENERAL DEL ICD

Responsabilidad que recae en el jerarca que ostenta la DG o DGA del ICD. Esta figura asumirá a su vez el rol de Director de programa presupuestario, de cara a la administración de los recursos institucionales, sean ordinarios y específicos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el análisis de *evaluabilidad* de los programas y proyectos.
- Aprobar la versión final del diseño metodológico para la evaluación de resultados.
- Nombrar al EDE y al ETE, adoptando como referente: a) los criterios establecidos; b) las responsabilidades de cada equipo; y c) la conformación definida en el apartado de EDE y ETE.
- Establecer comunicaciones y fungir como enlace con actores políticos.
- Aprobar los TdR o PT, según corresponda.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Revisar y aprobar los distintos informes.
- Aprobar la aplicación de medidas correctivas.
- Aprobar el PC, el PM y su implementación, así como el AI.
- Garantizar y asignar los recursos necesarios para realizar la evaluación de resultados, el PC, y el PM incluidos los presupuestarios.
- Elevar a Consejo Directivo los resultados del proceso de evaluación, en aquellos casos que así corresponda.
- Promover el uso de los resultados de la evaluación a nivel institucional.
- Reconocer el mérito por el esfuerzo realizado por los funcionarios del ICD y eleva al EDE una propuesta de reconocimiento a la buena labor.
- Definir sanciones por incumplimiento del deber de funcionarios del ICD y eleva al EDE una propuesta de medidas correctivas por inobservancias.

RESPONSABLE DEL PROYECTO/PROGRAMA (REP)

Refiere al funcionario ICD designado por la jefatura de la instancia organizacional responsable de la gestión de un proyecto y de la consecución de los objetivos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Generar y facilitar toda la información y demás insumos que el Evaluador requiera, poniendo a disposición de este el(os) expediente(s) del(os) programas(s) y proyecto(s), el cual deberá estar completo y actualizado.
- Apoyar la labor del evaluador en aquellas actividades que lo ameriten, procurando objetividad e imparcialidad.
- Observar el proceso de evaluación, detectando oportunidades de mejora y realimentando a los interesados.
- Asesorar técnicamente a aquellos interesados que lo requieran, así como al ETE a solicitud del Evaluador.
- Participar activamente en la elaboración de informes parciales y final.
- Apoyar de manera asistencial y logística la gestión que realiza el Evaluador y demás integrantes del ETE, cada vez que estos lo requieran.

CORRESPONSABLE DEL PROYECTO/PROGRAMA (COP)

Este rol es opcional y recae en el funcionario ICD designado por la jefatura de la instancia organizacional responsable o coordinadora de del(os) programa(s) y proyecto(s), que apoyará al ReP en el desarrollo y el seguimiento de este(os).

Entre sus responsabilidades destacan:

- Apoyar el trabajo del ReP para el desarrollo exitoso del proceso evaluativo con objetividad e imparcialidad.
- Sustituir al ReP cada vez que este lo solicite.
- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Generar y facilitar toda la información y demás insumos que el ReP requiera, poniendo a disposición de este el(os) expediente(s) del(os) programas(s) y proyecto(s), el cual deberá estar completo y actualizado.
- Observar el proceso de evaluación, detectando oportunidades de mejora y realimentando a los interesados.
- Asesorar técnicamente al ReP y al ETE cada vez que lo requiera.
- Participar activamente en la elaboración de informes parciales y final.
- Apoyar de manera asistencial y logística la gestión que realiza el ReP y el ETE, cada vez que sea requerido.

CONTRAPARTE ICD

Esta figura aplica solo para programas y proyectos externos. Refiere a la jefatura de la instancia organizacional del ICD, o al profesional ICD designado por esta, que asumirá la responsabilidad de darle seguimiento a la evaluación en sus distintas etapas. Se constituye en el principal mediador para la consecución de insumos de cara al proceso evaluativo de programas y proyectos externos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Fungir como enlace entre la entidad ejecutora externa y el Evaluador.
- Generar, obtener y entregar aquellos insumos que solicite el Evaluador.
- Comunicar a la entidad ejecutora las decisiones internas respecto al proyecto
- Administrar, custodiar, mantener actualizado y poner a disposición el expediente cada programa o proyecto.
- Participar activamente en la elaboración de informes parciales y final.
- Observar el proceso de evaluación, detectando oportunidades de mejora y realimentando a los interesados.
- Asesorar técnicamente al ETE cada vez que lo requiera.
- Apoyar de manera asistencial y logística la gestión que realiza el ReP y el ETE, cada vez que sea requerido.

EDE

El Equipo Director Evaluador estará conformado por:

1. Jefatura de Planificación, quien fungirá como su líder.
2. Director General (Director de programa presupuestario).
3. Jefatura de UAFI.
4. ReP.
5. Jefatura(s) de instancias ejecutoras (Contraparte ICD, en el caso de programas y proyectos externos).

Además de los integrantes previamente identificados, se podrán sumar otros miembros que se consideren necesarios dada la naturaleza de la evaluación. Las decisiones que se tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer la metodología de evaluación de resultados.
- Aprobar el "*Análisis de evaluabilidad*", a fin de garantizar que los programas y proyectos cuenten con las condiciones requeridas para ser evaluable.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Aprobar los TdR o el PT.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Conocer y aprobar el PC, el PM y el AI.
- Conocer y aprobar el presupuesto para la evaluación, el PC y el PM.
- Conocer y aprobar los informes parciales y final.
- Promover el uso de los resultados entre actores políticos.
- Conocer, aprobar o desaprobar la propuesta de reconocimiento a la buena labor presentada por la DG. En caso de aprobación, instruye a esta para que proceda según corresponda.
- Conocer, aprobar o desaprobar la propuesta de una propuesta de medidas correctivas por inobservancias. En caso de aprobación, instruye a esta para que proceda según corresponda.

ETE

En el caso de evaluaciones internas o mixtas, será el encargado de su desarrollo. En el caso de evaluaciones externas, coordinará conjuntamente con el evaluador externo.

El Equipo Técnico Evaluador estará conformado por:

1. Planificador institucional, quien fungirá como su líder.
2. CoP interno, en caso de que exista.
3. Evaluador²¹.
4. Gestor de proyectos.
5. Profesional designado por jefatura de instancia(s) ejecutora(s).
6. Gestor de evidencia²².
7. Gestor presupuestario.
8. Analista presupuestario.

Además de los integrantes previamente identificados, se podrán sumar otros miembros que se consideren necesarios dada la naturaleza de la evaluación. Las decisiones que se

²¹ En el caso de un evaluador externo, este tendrá voz, pero no voto. Será convocado por el EDE a presentar informes de avance y el final, así como a atender consultas de índole técnico y metodológico.

²² Como evidencia se comprenderá aquella información que provenga de fuentes fidedignas, confiables y actualizadas, así como de estudios e investigaciones realizadas con rigurosidad técnica y metodológica.

tomen en el seno de este equipo serán por mayoría simple, debidamente justificadas, a nivel técnico y metodológico.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Conocer y dominar la metodología de evaluación de resultados.
- Liderar la elaboración del "*Análisis de evaluabilidad*", a fin de garantizar que los programas y proyectos cuenten con las condiciones requeridas para ser evaluable, validar la versión final y presentar al EDE a aprobación.
- Diseñar la propuesta de evaluación.
- Seleccionar al evaluador, junto con el ETE, especialmente en las evaluaciones externas.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación y sus entregables, validando estos últimos.
- Generar los TdR o el PT y dar seguimiento a su ejecución.
- Elaborar el PC, el PM y el AI, y revisar los reportes sobre el nivel de avance y cumplimiento de dichos documentos.
- Administrar eficientemente el presupuesto para la evaluación, el PC y el PM.
- Generar informes parciales y final.
- Promover el uso de los resultados entre interesados técnicos.
- Acatar las instrucciones emitidas por el EDE en los términos establecidos.
- Atender las consultas de carácter técnico que surjan por parte del EDE.

EVALUADOR

Más allá de que el evaluador sea interno o externo este debe cumplir con una serie de compromisos.

Entre sus responsabilidades destacan:

- Verificar los alcances de la evaluación, así como de su viabilidad, y en caso de detectar falencias, errores, inconsistencias y demás, comunicar en tiempo y forma lo correspondiente.
- Velar porque el trabajo sea profesional, veraz, exacto, transparente, confiable e imparcial.
- Cumplir con las normas jurídicas, técnicas y éticas establecidas por el ICD de cara al proceso evaluativo.
- Rendir cuentas cada vez que se requiera, así como elaborar y entregar oportunamente informes parciales y final a las instancias organizacionales pertinentes.
- Realizar el "*Análisis de evaluabilidad*".
- Elaborar y presentar al ETE una "*Propuesta de diseño y aplicación de la evaluación*"²³ para revisión, ajuste (en caso necesario) y aprobación.

²³ En caso de que el evaluador sea externo, este deberá adoptar como referente los Términos de Referencia.

- Diseñar y aplicar los instrumentos técnicos y metodológicos requeridos para el logro de los compromisos formalizados en la citada propuesta, así como en el PT o en los TdR.
- Desarrollar la totalidad de compromisos formalizados en el PT o TdR de acuerdo con el o los métodos acordados por el ETE, para la obtención y el registro de evidencias.
- Monitorear y dar seguimiento a los avances obtenidos durante el proceso evaluativo hacia el logro del resultado y realimentar al ETE.
- Detectar riesgos y factores distorsionadores del proceso y comunicarlos de manera oportuna al ETE para que proceda según corresponda.
- Brindar asesoría técnica especializada a los integrantes del ETE en materia de evaluación cada vez que sea requerida, especialmente previo a la emisión de criterios.
- Aclarar dudas técnicas que surjan durante el proceso evaluativo, particularmente aquellas relacionadas con el análisis de la documentación y la generación de evidencias.
- Administrar de manera efectiva el tiempo y los recursos asignados a la evaluación.
- Salvaguardar la información insumo del proceso evaluativo y generada mediante este.
- Emitir juicios basados en evidencia y criterio profesional.
- Ser selectivo en la priorización de información primaria, investigando previamente los requerimientos de información, el asidero metodológico de esta.
- Compartir lecciones aprendidas con los interesados.
- Examinar de manera objetiva e imparcial de la información contextual, así como de líneas basales, indicadores, entre otros insumos del proceso evaluativo.
- Realizar aportes constructivos de cara al avance del proceso evaluativo.
- Emitir recomendaciones acerca de cómo mejorar los resultados en términos de claridad conceptual y credibilidad.

EQUIPO DEL EVALUADOR

En caso de que el evaluador cuente con un equipo de apoyo, este último coadyuvará al cumplimiento de las responsabilidades antes citadas, así como será responsable directo del trabajo de campo, a solicitud del primero. El éxito en el cumplimiento de lo arriba indicado, así como la responsabilidad sobre los resultados obtenidos será compartida entre el primero y el segundo, en caso de que este exista.

OTROS INTERESADOS

Además de los interesados arriba señalados, existen otros cuyo rol es fundamental para el éxito de evaluaciones internas o externas. A continuación, el detalle de las responsabilidades²⁴ para cada uno de estos:

CONSEJO DIRECTIVO (CD)

- Emitir mediante acuerdo, aprobación de: a) intervenciones a evaluar; b) presupuesto requerido para realizar las evaluaciones, el PC y el PM; y c) informes de resultados.
- Aprobación y firma de instrumentos jurídicos que formalizan alianzas requeridas para evaluaciones externas o mixtas, así como la rescisión de estas.

UNIDAD "PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL" (UPLA)

- Vigilar por la correcta aplicación de la MEER.
- Actualizar los instrumentos técnicos y metodológicos relacionados con la MEER.
- Velar por la correcta actualización y disposición de los expedientes de las intervenciones.
- Fomentar la capacitación del capital humano institucional en evaluación de resultados.
- Apoyar y asesorar a los jefes institucionales en la toma de decisiones en temas de evaluación.
- Realizar las gestiones internas para la evaluación de las intervenciones.
- Asesorar a la DG y emitir criterio técnico para la correcta selección de intervenciones a evaluar.

UNIDAD "ADMINISTRATIVO FINANCIERO" (UAFI)

- Brindar asesoría técnica en materia financiera a aquellos interesados que así lo requieran.
- Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria asociada con las evaluaciones y al desarrollo del PC y del PM.
- Realizar la inclusión de los recursos que requieren las evaluaciones dentro de los presupuestos, sean ordinarios y extraordinarios.
- Reservar los recursos financieros asociados con las evaluaciones, a partir de la priorización efectuada por la DG.
- Gestionar el giro de los recursos que requieren las evaluaciones, una vez que estos sean aprobados por el máximo jefe institucional.
- Velar por la maximización de los recursos, a fin de que sean aprovechados de cara a los objetivos trazados según procesos evaluativos.

²⁴ Además de lo indicado, deberán asumirse todas aquellas responsabilidades inherentes a la naturaleza del proyecto requeridas para el éxito de este.

- Realizar las liquidaciones presupuestarias cada vez que los recursos hayan sido ejecutados.
- Rendir cuentas periódicamente sobre el manejo de los recursos a aquellos interesados que lo requieran.

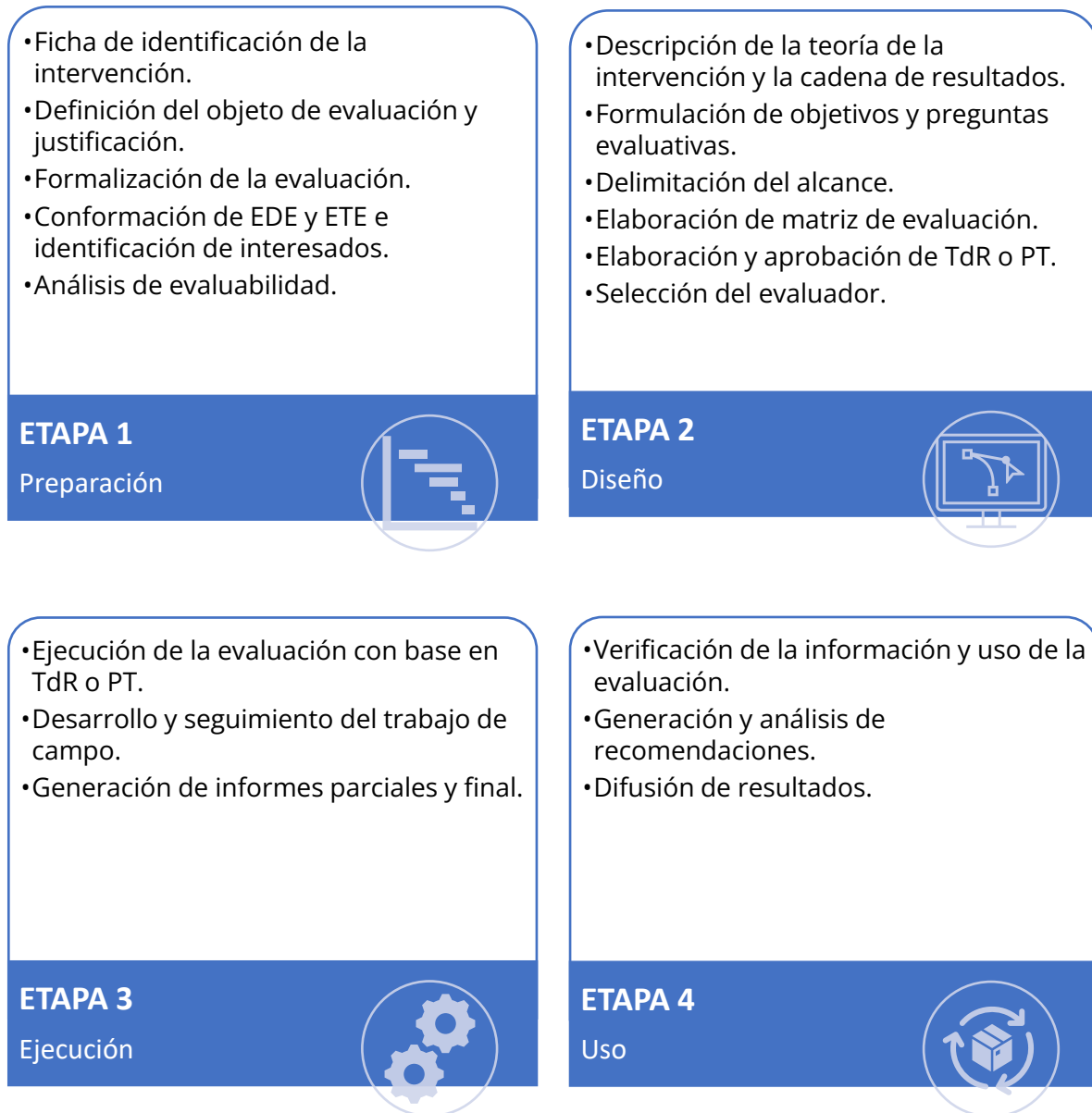
UNIDAD "ASESORÍA LEGAL" (UAL)

- Brindar asesoría técnica en materia jurídica a aquellos interesados que así lo requieran.
- Diseñar y elaborar los instrumentos jurídicos para la formalización de alianzas con la entidad ejecutora, en el caso de evaluaciones externas, así como determinar la representación legal para la respectiva formalización.
- Gestionar la creación, renovación o rescisión de instrumentos jurídicos que formalizan la alianza y realizar el refrendo legal (aprobación interna) respectivo.
- Elaborar en conjunto con la unidad responsable de la evaluación, (en el caso de evaluaciones externas) la elaboración del documento "*Regulación de Transferencia de Fondos*"(RTF).
- Revisar y refrendar el RTF y sus anexos, posterior a su firma por parte del representante legal del ICD.

ETAPAS DEL PROCESO EVALUATIVO

El proceso de evaluación de una intervención se concibe de manera integral y consta de las siguientes etapas:

Figura 1. Etapas de la evaluación



Fuente: Elaboración propia, 2023 con base en Mideplan, 2017.

A continuación, se amplía información de cada una de las etapas referidas.

ETAPA 1. PREPARACIÓN

El inicio de un proceso evaluativo es crucial para el éxito en la consecución de los objetivos y las metas de una evaluación.

Si se tiene desde un primer momento rigurosidad técnica y metodológica, la probabilidad de que el proceso se desarrolle con solidez profesional, legitimidad técnica, respaldo político y responsabilidad social es mayor.

Por lo señalado, a continuación, se enuncian los pasos que los interesados en la evaluación deben de cumplir sistemáticamente.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Debe elaborarse un resumen de la intervención que contextualice la evaluación. Los elementos requeridos son:

- Información general: nombre, código, tipo, entidad ejecutora y demás interesados, avance de ejecución física y financiera, objetivo general y específicos, beneficiarios, área de influencia y ajustes realizados a la intervención.
- Marco: propósito, principales componentes, metas, indicadores, líneas basales, fuentes de verificación y supuestos.
- Contextualización: ¿Se ha dado seguimiento?, ¿cuáles son los principales resultados?, ¿ha habido evaluaciones previas?, ¿qué resultados han arrojado?, ¿se ha implementado el control interno y la gestión de riesgos²⁵?, ¿ha habido planes de mejora?, y ¿cuáles han sido sus resultados?

²⁵ Por control se comprende todos aquellos mecanismos y actividades desarrolladas para evitar, reducir y mitigar los riesgos que impacten en el logro de los objetivos, como por ejemplo: revisiones, verificaciones, validaciones, aprobaciones, registros, entre otros.

DEFINICIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Definición del objeto de evaluación

"El objeto de evaluación hace referencia a la unidad de análisis que se considerará para llevar a cabo la evaluación". (Entorno virtual, s.a. Párr. 4).

De ahí que, *"(...) la delimitación del objeto que se evalúa es un asunto central. De ella se deriva, en gran medida, las decisiones sobre cómo se realiza la evaluación: los instrumentos, procedimientos, momentos, indicadores, criterios, que se utilicen en el proceso evaluativo. Asimismo, es condición necesaria para la validez, principio básico que establece la correspondencia entre lo que se evalúa y lo que se pretende evaluar".* (Gonzalez, 2000, párr.3).

Prácticamente no existe ninguna limitación a la hora de seleccionar el objeto de una evaluación, ya que pueden obedecer a leyes, productos, servicios, organizaciones, personas, procesos e incluso, puede obedecer a la misma evaluación (Stockmann y Meyer, 2016 citado en Mideplan, 2017).

Justificación de la evaluación

Justificar debidamente una evaluación antes de empezar resulta clave para el éxito de esta. En este acápite se deben exponer todas las razones que motivaron dicho proceso evaluativo. Los argumentos planteados deben ser claros, deben responder a la pregunta de por qué es conveniente realizarla y qué beneficios se esperan de la misma.

Para hacer una correcta justificación, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- 1) Utilidad práctica (¿mejorará la gestión?, ¿cuáles serán sus resultados?).
- 2) Relevancia (técnica o política).
- 3) Trascendencia (beneficios asociados).
- 4) Novedad (en cuanto al modelo o metodología utilizada).
- 5) Generación de evidencia para toma de decisiones.
- 6) Generación de aprendizaje y conocimiento.

En un escenario ideal la justificación de un proceso evaluativo debe evidenciar que la evaluación generará información y conocimiento de cara a la solución de un problema público, una necesidad ciudadana insatisfecha, una demanda social, entre otras opciones.

FORMALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Toda evaluación, al igual que todo proceso de investigación, tiene alcances y limitaciones que deben ser planteados por el evaluador con la debida antelación, a fin de que el proceso evaluativo se desarrolle óptimamente. Los parámetros, así como los criterios que se van a evaluar, hasta dónde llegará ese esfuerzo, qué esperar o no de él, deben estar claramente definido, así como sustentado técnica y metodológicamente.

El ejercicio que realice el evaluador de cara a esa frontera técnica debe ser elevado a los actores políticos pertinentes, para conocimiento y aprobación. Asimismo, debe ser compartido con aquellos interesados e involucrados en las distintas etapas del proceso de evaluación, descartando la falsa expectativa y minimizando el margen de error, el sesgo y la subjetividad, enemigos de un proceso de evaluación serio, riguroso y profesional.

En el caso de intervenciones internas, el instrumento de formalización requerido es un oficio de aprobación por parte de la Dirección General.

En el caso de intervenciones externas, será la Unidad "Asesoría Legal" del ICD definirá el instrumento jurídico más pertinente según las características propias de la intervención y de las partes involucradas.

CONFORMACIÓN DE EQUIPO DIRECTIVO Y TÉCNICO E IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS

Una vez formalizada la evaluación, es necesario identificar y nombrar al EDE, al ETE y a todos aquellos interesados, según sus roles, quienes asumirán las competencias definidas en el apartado "*Interesados y sus responsabilidades*"

EDE

Al tratarse de un equipo directivo que orienta estratégicamente las diferentes etapas del proceso de evaluación, estos serán nombrados por la Dirección General, considerando la naturaleza de la intervención a evaluar, así como a las particularidades de la evaluación.

Se subraya la importancia de integrar a un funcionario de la Unidad de Evaluación de Mideplan a este equipo.

ETE

Se concibe como el equipo encargado de conducir de manera técnica y operativa el desarrollo del proceso evaluativo, en caso de evaluaciones internas y mixtas. En caso de evaluaciones externas, coordinará con el evaluador externo. El ETE será nombrado por el EDE.

Otros interesados

El EDE y ETE identificarán todos aquellos interesados que podrían incidir en el proceso evaluativo, para tal fin completará una matriz que identifique las partes involucradas, sus roles, el personal que las representa y sus intereses, entre otros. Este ejercicio contribuirá a identificar las necesidades de información que deberá suplir la evaluación²⁶.

ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD

Partiendo de que “no todo puede medirse” y “no todo tiene que ser medido”, el esfuerzo que se realice de cara a la evaluación debe ser factible, pertinente y útil, así como procurar el uso racional de los recursos.

Aunado a esto, las intervenciones pueden presentar limitaciones para ser evaluadas desde tres aspectos: a) el diseño de la intervención; b) una inadecuada implementación; y c) costos y tiempos desproporcionados respecto a los fines de la evaluación.

Ante esto, surge la necesidad de determinar la evaluabilidad de las intervenciones, definida como “*las posibilidades que presenta una intervención pública para ser evaluada*” (Mideplan, 2017, p.32), de manera tal que se pueda: a) determinar si la evaluación es necesaria, útil y requerida; b) valorar las condiciones que favorecen o limitan que una intervención sea evaluable; y c) identificar los recursos necesarios para llevarla a cabo (financieros, información, tiempo, otros).

Para esto, el evaluador junto con el ETE debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué aportará la evaluación a la intervención pública?
- ¿Es útil y sensato llevar a cabo la evaluación en este momento y en las circunstancias presentes?
- ¿Está estructurada conceptual y analíticamente la intervención para facilitar su evaluación?
- ¿Están claramente explicitados el alcance y el modelo lógico de la intervención?
- ¿Están dadas las condiciones organizacionales y políticas para realizar la evaluación y aprovechar los conocimientos y las recomendaciones que genere?
- ¿Se cuenta con los recursos, la logística y la organización necesarias para realizar la evaluación?
- ¿Con qué información se cuenta y cuáles son sus fuentes?

²⁶ Ver Cuadro 4. Actores y usos potenciales de la evaluación, página 49 del “Manual de evaluación de intervenciones públicas”, Mideplan, 2017.

Para dar respuesta a lo anterior, se debe realizar un análisis de evaluabilidad, que considere lo indicado en la siguiente figura:

Figura 2. Elementos para la evaluabilidad de una intervención

| | |
|---|--|
| <p>Conceptualización de la intervención:</p> <p>Analiza la conceptualización de la intervención pública, principalmente las razones que la originan (caracterización de la situación o problema) y la estructura programática (diseño, planteamiento, objetivos, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico.• Estructura programática.• Modelo lógico. | <p>Información de la intervención:</p> <p>Verifica la funcionalidad del sistema de información de la intervención (datos de seguimiento sobre indicadores y variables) para sustentar y servir de insumo para el proceso evaluativo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existencia.• Calidad.• Disponibilidad. |
| <p>Actores e intereses en la evaluación:</p> <p>Determina los actores e intereses necesarios para maximizar el uso y apropiación de los resultados de la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Contexto.• Justificación.• Actores involucrados. | <p>Recursos para la evaluación:</p> <p>Se refiere a la suficiencia de los recursos que se disponen para realizar el proceso de evaluación. Esto delimita el alcance del ejercicio evaluativo²⁷.</p> <ul style="list-style-type: none">• Económicos.• Temporales.• Humanos.• Otros. |

Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017.

Entre las principales actividades a desarrollar se encuentran:

- Identificación de las intervenciones a evaluar.
- Definición de criterios de evaluabilidad (importancia, contribución al alcance de las políticas públicas, costo, disponibilidad de recurso humano, nivel de avance del proyecto, etc.).
- Generación, recopilación, procesamiento y análisis de la información.

²⁷ Implica responder a las siguientes preguntas: ¿Se cuenta con el recurso humano necesario?, ¿se dispone de recursos presupuestarios para financiar una evaluación externa, o en su defecto, para cubrir los costos del trabajo de campo de una evaluación interna?, ¿se cuenta con la información requerida?, o bien ¿se está en condiciones de generar la información que se precisa?

- Determinación de la evaluabilidad de cada intervención, a partir de los siguientes elementos:
 - Calidad de la planificación.
 - Coherencia del modelo lógico.
 - Calidad del sistema de información.
 - Claridad en los propósitos del seguimiento y la evaluación.
 - Transparencia y rigurosidad (evaluador interno, externo, mixto).
- Difusión y realimentación para la toma de decisiones sobre evaluar o no.

El detalle metodológico para desarrollar el análisis de evaluabilidad se encuentra disponible en:

[Guía de evaluabilidad:](#)

Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas



Si el análisis de evaluabilidad concluye que la intervención, bajo las condiciones actuales no es objeto de evaluación, la Dirección General del ICD mediante oficio solicitará a la UPLA el archivo del expediente y disuelve el ETE y del EDE constituidos de cara a dicha intervención.

En caso de que la intervención sea evaluable o se puedan crear las condiciones para que sea evaluable, el EDE y el ETE incluirán dichas acciones dentro del PT o TdR, y continuarán con la Etapa 2 "Diseño".

ETAPA 2. DISEÑO

Existe una relación directa entre la calidad y el éxito de una evaluación y su diseño, por lo que este requiere ser elaborado con meticulosidad. Para esto, es preciso desarrollar una serie de pasos previos relacionados con la metodología, la planificación y la ejecución de la evaluación.

DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN Y LA CADENA DE RESULTADOS

Toda intervención debe cumplir dos condiciones:

- a) Tener una razón de ser, es decir, la intervención se crea para atender un problema social o situación insatisfecha, siendo que a través de su implementación se generarán una serie de cambios para atender lo señalado.
- b) Lleva asociada una teoría (comúnmente denominada "Teoría de la intervención") sobre *"cómo se supone que deben desarrollarse los cambios que mitigarán el problema o mejorarán la situación que origina la intervención"* (Mideplan, 2017b, p.6).

La teoría de la intervención consiste en el planteamiento sistemático y ordenado de una serie de *"supuestos que guían las formas particulares o específicas de cómo se llevar a cabo una intervención y de qué manera se espera que esta produzca los cambios esperados"* (Alvarez, 2018, p.6), ayudando así *"...a comprender cuáles son los mecanismos subyacentes entre los procesos y los efectos esperados de una determinada [...] intervención, de tal suerte que permite conocer cuándo y cómo funciona [esta]"* (Alvarez, 2018, p.4).

En otras palabras, presenta de manera estructurada y articulada la lógica que explica cómo poner a trabajar un conjunto de recursos (insumos), a través del desarrollo de actividades y procesos para generar productos (bienes y servicios) dirigidos a propiciar un cambio deseado (resultados y beneficios).

Para esto, una de las herramientas que permite plantear de manera simple y gráfica lo anterior corresponde a la cadena de resultados, que como su nombre lo indica, consiste en el encadenamiento de eslabones que permiten desentrañar la intencionalidad y la razón de ser de una intervención. Dichos eslabones son: insumos, actividades/procesos, productos, efectos e impactos. La cadena muestra, entonces, cómo se espera que la intervención convierta insumos, actividades y productos en resultados.

Figura 3. Cadena de resultados



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017.

Expuesto lo anterior, la evaluación debe:

- desarrollar una teoría completa, lógica, sólida y amparada en evidencia;
- documentar los cambios generados en la teoría, el contexto y la política; y
- complementar la teoría, en caso requerido, con herramientas tales como: constructo teórico, árbol de problemas, árbol de objetivos, mapeo, entre otros.

La teoría de la intervención contribuye a:

- la identificación de supuestos subyacentes a la intervención que pueden incluirse dentro del análisis de la evaluación;
- la comprensión conjunta de la intervención; y
- la formulación de preguntas correctas que orienten el ejercicio evaluativo, moldeando así el diseño a elaborar.

En caso de que la intervención carezca de una teoría y/o de una cadena de resultados, o en su defecto, que estas herramientas existan pero con deficiencias técnicas, el evaluador deberá formularlas o reconstruirlas, especificando, en caso necesario cómo evolucionó la teoría, es decir, que se incorporen y valoren las principales modificaciones que sufrió durante el ciclo de vida de la intervención²⁸. Esto permitirá una mejor comprensión de los cambios que ha sufrido la intervención, conocimiento esencial para el proceso evaluativo.

²⁸ Inicialmente podría reconstruirse una teoría preliminar y solicitarse en los TdR o PT el desarrollo de una teoría más completa.

El detalle metodológico para desarrollar la teoría de la intervención, en cada uno de sus componentes, se encuentra disponible en:

[Guía de teoría de la intervención:](#)

Orientaciones metodológicas para la evaluación



FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y PREGUNTAS EVALUATIVAS

Objetivos de la evaluación

Indican el “*qué*” y el “*para qué*” de la evaluación, proporcionando el marco general de esta y orientando la formulación de preguntas evaluativas (Mideplan, 2017).

Los objetivos, tanto general como específicos, deben cumplir con lo siguiente:

- Ser claros, precisos, realistas, medibles y relevantes.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, que refiera al estudio de un comportamiento observable o medible (unidad o variable de estudio).
- Incluir un contexto o evento.
- Responder a las necesidades de información que se pretende solventar con la evaluación: “el qué” de la evaluación.
- El motivo o justificación de la evaluación: “el para qué” se quiere evaluar la intervención.

Ejemplos de objetivos generales²⁹:

Estimar los efectos de la campaña de cesación del fumado en la población “x” de la región central, coadyuvando a la toma de decisiones sobre la ampliación de la cobertura de la campaña a nivel nacional.

Determinar la eficacia y el impacto del proyecto de detección e interrupción del tráfico ilícito de drogas en Triángulo de Osa, para la toma de decisiones respecto a su continuidad y sostenibilidad.

Evaluar los procesos de implementación de la estrategia de interdicción de drogas y precursores químicos, para la generación de propuestas de mejora.

²⁹ Para más ejemplos, consultar el cuadro 6 y 7 del documento “Manual de evaluación para intervenciones públicas” del Mideplan, 2017.

Del objetivo general deben desprenderse entre 3 y 4 objetivos específicos, que permitan abarcar con profundidad los fines de la evaluación. Según el Mideplan (2017, p.55) *“estos objetivos guardan estrecha relación con las preguntas de evaluación y tienden a describir la secuencia en que se conseguirá el objetivo general”*:

Figura 4. Propuesta de verbos para desagregar el objetivo general



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017, p.55.

Para validar y respaldar la evaluación a nivel político y técnico, se deben someter a consideración o consulta los objetivos de la evaluación, así como las preguntas evaluativas, pues como se ha indicado son el fundamento central de la evaluación.

Preguntas evaluativas

Las preguntas evaluativas deben responder a las necesidades de información del evaluador, es decir, *“una evaluación en sentido estricto se aboca a dar respuesta a las preguntas de evaluación. [...] Son de vital importancia, ya que determinan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las fuentes de información, la interpretación de hallazgos y la estructuración de los informes de evaluación”* (Mideplan, 2017, p.56).

Se formulan, priorizan y validan en función de los objetivos generales y específicos, detallándose elementos relevantes que le den precisión.

Para seleccionar las preguntas idóneas para el proceso evaluativo, se debe realizar de previo un inventario de preguntas, eligiendo de este aquellas más pertinentes, claras, precisas, acotadas y sin ambigüedades.

Ejemplos de preguntas evaluativas³⁰:

¿Cuáles resultados generó la campaña de cesación del fumado en la población “X” durante el período 2015-2023?

¿En qué medida dichos resultados contribuyeron al logro de los objetivos y las metas previstas?

¿Es viable, sostenible y alcanzable replicar el proyecto a nivel nacional para el período 2024-2030?

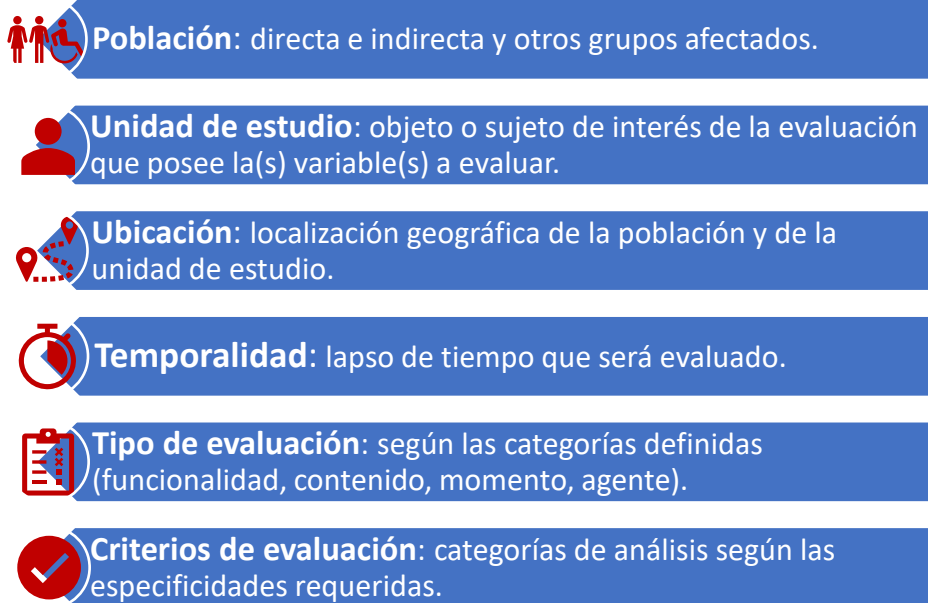
¿Son atribuibles al proyecto los resultados en la cesación del fumado en la población “x” de la región central?

³⁰ Para más ejemplos, consultar el cuadro 8, 9 y Anexo 5.3 del documento *“Manual de evaluación para intervenciones públicas”* del Mideplan, 2017.

DELIMITACIÓN DEL ALCANCE

Consiste en concretar qué dimensiones del objeto a evaluar serán estudiadas. Para esto, se procederá a definir:

Figura 5. Elementos básicos para delimitar el alcance de la evaluación



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017.

Criterios de evaluación:

Los criterios deben estar estrechamente vinculados con las preguntas de evaluación. Algunos de estos criterios³¹ se señalan a continuación:

Figura 6. Principales criterios de evaluación

| Pertinencia | Eficacia | Eficiencia | Impacto | Sostenibilidad |
|---|--|---|---|--|
| Medida en la que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos, políticas o cambios del entorno de la intervención. | Medida en la que se lograron cumplir los objetivos de la intervención. | Medida en la que se obtienen los resultados, objetivos y procesos, de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros). | Medida en la que la intervención, directa o indirectamente contribuye a generar cambios (positivos o negativos), en el corto y largo plazo. | Medida en que los cambios positivos alcanzados perduran, una vez la intervención concluya. |

Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan 2017.

Si bien los criterios arriba indicados suelen ser los más usados, el evaluador podrá plantearse otros criterios, como por ejemplo: oportunidad, cobertura, accesibilidad, calidad, participación, equidad e igualdad, entre otros.

31

Estándares de evaluación

En una evaluación, un estándar es *"un enunciado o fundamento que guía la acción del proceso de evaluación hacia su calidad, brindando a través de un marco referencial una serie de principios con el fin de asegurar mayores cuotas de confiabilidad, utilidad, actuaciones éticas y culturalmente más apropiadas"* (Mideplan, 2017, p.35).

Algunos estándares son:

- Orientación hacia usuarios.
- Calidad de los hallazgos
- Claridad de los informes.
- Credibilidad.
- Participación y transparencia.
- Accesibilidad de la información.
- Oportunidad.
- Utilidad.
- Participación.
- Respuesta a interrogantes de evaluación.
- Imparcialidad.
- Viabilidad.
- Protección de los derechos de los involucrados.
- Orientación al aprendizaje.
- Responsabilidad en el uso de recursos.
- Procedimientos sistemáticos y transparentes.

ELABORACIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN

La matriz de evaluación es el instrumento que le permite al evaluador evidenciar de manera estructurada cómo se abordarán los objetivos específicos, identificando para esto los criterios y las preguntas evaluativas, las necesidades de información (variables, indicadores, líneas base, parámetros), los métodos y las técnicas de recopilación y análisis de datos; así como las fuentes de información.

Seguidamente, un ejemplo de la citada matriz.

Tabla 3. Matriz de evaluación

| Objetivo general de la evaluación: | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------------|--|------------------------|
| Objetivos específicos | Criterios de evaluación | Preguntas evaluativas | Variables de estudio | Indicadores, líneas base y parámetros | Métodos y técnicas de recolección y análisis ³² | Fuentes de información |
| #1. | 1.1. | 1.1. | 1.1.1. | 1.1.1. | • | • |
| #2. | 1.2. | 1.2. | 1.2.1. | 1.2.1. | • | • |
| #3. | 1.3. | 1.3. | 1.3.1. | 1.3.1. | • | • |
| #4. | 1.4. | 1.4. | 1.4.1. | 1.4.1. | • | • |

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2023.

³² Ejemplos de técnicas de recolección grupos focales, entrevistas, estudios de caso, encuestas, observación, paneles, examen de registros administrativos. Ejemplos de técnicas de análisis: Análisis de causalidad, estadísticos, econométricos, análisis documental, triangulación.

A favor de la claridad conceptual, algunas definiciones que los interesados deben conocer antes de cumplimentar la “Matriz de evaluación”:

Unidad de estudio: persona, grupo, fenómeno, extensión geográfica u organización sobre la que se realizan las observaciones o mediciones.

Variable: todo aquello posible de tomar valores diferentes, en otras palabras es todo aquello que se puede medir, y que se emplea para responder a las preguntas evaluativas.

Indicador:

Este debe de ser comprendido como:

- Aquello “que indica o que sirve para indicar algo” (Real Academia de la Lengua Española).
- Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- Medida que permite conocer el grado de avance y cumplimiento de metas asociadas a objetivos y resultados planeados.

Para efectos de una evaluación, se considera como:

- La expresión cualitativa o cuantitativa medible que permite describir las características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través de la evolución de una o más variables en el tiempo, sea a partir de datos anteriores o metas establecidas.

Algunos ejemplos de unidades de estudio, variables e indicadores son:

Tabla 4. Ejemplos de unidades de estudio, variables e indicadores

| Unidad de estudio | Variable | Indicador |
|-------------------|---|---|
| Personas | Edad, estado civil, nivel de estudios alcanzados, percepción sobre el consumo de drogas. | Edad promedio de beneficiarios del programa “x”. Nivel de percepción sobre el consumo de drogas. |
| Empresas | Rama de actividad, tamaño, cantidad de personal. | % de empresas, según rama de actividad, ligadas con exportaciones contaminadas con droga. |
| Países | Exportaciones en millones de dólares, defunciones, cooperación contra la legitimación de capitales. | Tasa de mortalidad por sobredosis de drogas. Nivel de riesgo país en legitimación de capitales. |

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2023.

Tipos de indicadores

Antes de formular indicadores se debe considerar la tipología de las tablas 4 y 5:

Tabla 5. Indicadores según nivel en la cadena de resultados

| Insumos | Procesos | Productos | Efectos | Impactos |
|--|---|---|---|---|
| Miden el uso y aprovechamiento de los recursos | Miden la gestión de los procesos y actividades. | Miden la producción y/o entrega de bienes y servicios | Miden la solución de una problemática concreta en la población objetivo | Miden cambios conductuales, sociales, económicos, ambientales, entre otros. |

Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017.

Tabla 6. Indicadores de desempeño

| Eficacia | Eficiencia | Calidad | Economía | Género |
|---|---|---|--|--|
| Miden el grado de cumplimiento de metas/objetivos | Miden la relación entre el logro de metas y los recursos invertidos | Miden los atributos, características de los procesos, productos y resultados. | Miden la capacidad de la intervención para gestión recursos financieros. | Miden la igualdad de género entre mujeres y hombres (acceso, aprovechamiento, resultados). |

Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan 2017.

Todo proceso evaluativo debe contar con indicadores de gestión (insumos, procesos y productos) y de jerarquía (efecto e impacto) a lo largo de la cadena de resultados, así como de desempeño.

Características de los indicadores

Los indicadores que se elijan deberán, al menos, caracterizarse por ser:

Figura 7. Características básicas de un indicador

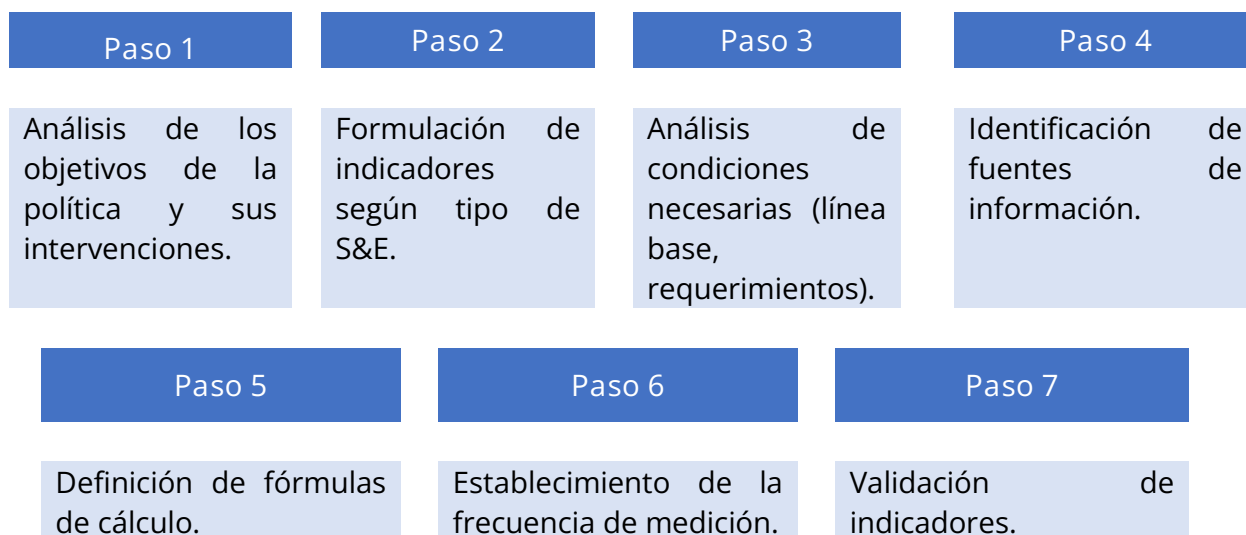
- S** **Specific (eEspecífico):**
guardar relación clara con meta y objetivo. No medir otra cosa.
- M** **Mesurable (Medible):**
permitir una medición objetiva, confiable, concisa y verificable.
- A** **Achievable (Alcanzable):**
determinar que el indicador propuesto es realizable con los recursos y condiciones disponibles.
- R** **Relevant (Relevante):**
seleccionar solo aquellos indicadores esenciales para medir metas y objetivos.
- T** **Timely (Temporal):** definir el tiempo requerido para producir el cambio esperado.

Fuente: Elaboración propia con base en Mideplan, 2017.

Formulación de indicadores

Para lo anterior, se seguirán los siguientes pasos:

Figura 8. Pasos para elaborar indicadores



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan 2017.

Complementando lo anterior, el planteamiento de indicadores, y consecuentemente de sus líneas base y criterios de aceptación, debe ser un ejercicio riguroso que permita, entre otros, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de datos se requieren?
- ¿Cómo se obtendrán?
- ¿Cómo se operacionalizan las variables a medir para responder a las preguntas evaluativas?
- ¿Cómo se selecciona la muestra?
- ¿Qué técnica(s) se va(n) a utilizar para recolectar los datos?
- ¿De qué manera se analizarán los datos?
- ¿Está documentado a través de una ficha técnica?

Ficha técnica del indicador

Se subraya que todo indicador debe contar con una ficha técnica que detalle los siguientes elementos:

- Código.
- Nombre completo.
- Definición.
- Fórmula de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.
- Resultado (valor obtenido).
- Histórico de resultados.
- Parámetro o estándar.
- Disponibilidad de los datos.
- Fuente de información.
- Clasificación.
- Observaciones.

Antes de ahondar en la definición de línea basal o línea base, se debe tener claro que un indicador no define ni “cuánto” ni en “qué dirección” se da el cambio, ya que este requiere de otros elementos como son:

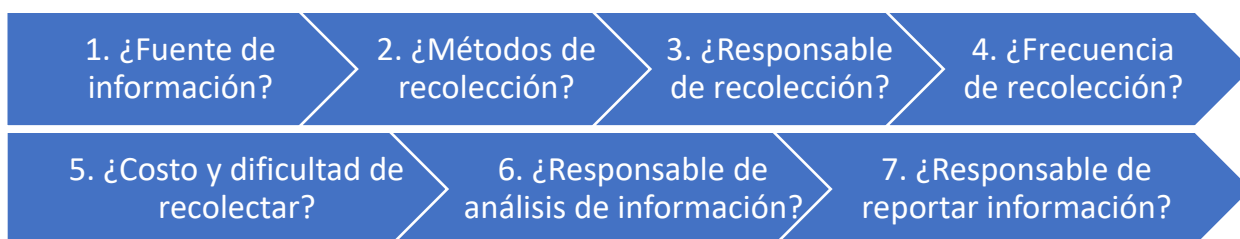
- Línea base: Es el dato o el valor inicial con el cual se compara y da seguimiento al indicador.

Una vez que se define un indicador, es necesario conocer: a) su situación actual; y b) el pasado reciente (datos históricos), para considerar o replantear metas, orientar el rumbo del indicador, entre otros.

Ante esto, la línea base ayuda a comprender mejor la problemática y a plantear de forma efectiva la intervención.

Para su elaboración, se seguirán los siguientes pasos:

Figura 9. Pasos para elaborar líneas base



Fuente: Elaboración propia, 2023 con base en Mideplan, 2017.

- Parámetro, estándar o criterio del indicador: dato o valor a través del cual se pueden establecer juicios o decisiones.


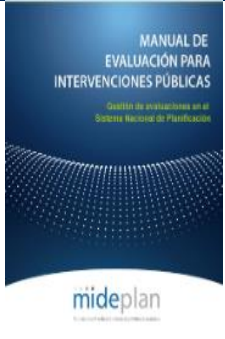
Ejemplos de parámetros según indicador:

Tabla 7. Ejemplos de indicadores, líneas base y parámetros

| Indicador | Línea base | Parámetro, criterio o estándar |
|---|----------------|--|
| Tasa de homicidios dolosos relacionados con drogas, por cada cien mil habitantes. | 10,9 en 2021. | Igual o menor a 10 (OMS: epidemia de homicidios ≥ 10 por cada 100.000 habitantes). |
| % de mujeres egresadas del proyecto de inserción social “x” que tienen “trabajo decente” tras dos años de su salida del proyecto. | No disponible. | 50%, a partir de resultados de proyectos anteriores en poblaciones en privación de libertad por infringir la ley de psicotrópicos. |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El detalle metodológico para desarrollar el tema de indicadores y otros elementos de la etapa de diseño se encuentra disponible en:

| | | | |
|--|---|--|---|
| Guía de indicadores: |  | Capítulo IV Levantamiento y análisis de datos: |  |
| <i>Orientaciones básicas para su elaboración</i> | | <i>Manual de evaluación para intervenciones públicas</i> | |

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE TdR O PT

Los Términos de Referencia (TdR) aplican únicamente para evaluaciones externas o mixtas, constituyéndose en el documento en donde se define el alcance, los requisitos y las expectativas de una evaluación, sirven de guía y punto de referencia entre el ente que solicita la evaluación y la figura responsable de ejecutarla (PNUD, 2009, p.159 citado en Mideplan, 2017).

Por su naturaleza, los TdR se constituyen en un insumo primordial para la contratación del evaluador. Asimismo, son elaborados para facilitar las acciones técnicas y administrativas que se desprenden del proceso evaluativo.

El contenido y la estructura de estos términos, puede variar según la instancia que demande la evaluación, ya que deben ajustarse al contexto institucional y administrativo en el que se desarrolla.

No existe un modelo único para la formulación de TdR, no obstante, es importante mencionar que el contenido y la forma en cómo se elaboren, determinará en gran medida el desarrollo de la evaluación y su uso.

Los TdR para la contratación de las evaluaciones de intervenciones públicas deben al menos contener la siguiente estructura:

1. Título.
2. Introducción.
3. Antecedentes de la intervención.
4. Objetivos de la evaluación.
5. Preguntas de la evaluación.
6. Alcance de la evaluación.
7. Necesidades de información.
8. Metodología para la evaluación.
9. Productos de la evaluación.
10. Información a disposición del evaluador.
11. Composición y perfil del evaluador y su equipo.
12. Actores responsables de la evaluación.
13. Coordinación, supervisión y comunicación.
14. Aprobación de los productos.
15. Confidencialidad de los datos y la propiedad intelectual.
16. Requisitos o condiciones generales.
17. Plazo y pago.
18. Anexos.

El detalle metodológico para desarrollar los TdR se encuentra disponible en:

[Guía de términos de referencia:](#)

Orientaciones para su elaboración, estructura y contenido



Por su parte, el Plan de Trabajo (PT) es la hoja de ruta para evaluadores internos, que describe, planifica y operacionaliza el proceso de evaluación.

El PT debe contener, al menos, los siguientes elementos:

- Características centrales de la evaluación: objetivos, preguntas y alcance, diseño de evaluación (teoría de la intervención, cadena de resultados, criterios, estándares).
- Metodología:
 - Técnicas e instrumentos de recolección de datos (sus características y definición; qué estudiará; finalidad de la técnica); cuáles preguntas serán contestadas; a quién se dirige; consideraciones del contexto).
 - Unidades de estudio y muestras, cálculos.
 - Técnicas de sistematización y análisis de los datos recopilados y su justificación.
 - Limitaciones y riesgos y su administración.
 - Matriz de evaluación.

- Programación:
 - Etapas y actividades principales a realizar.
 - Productos y formas de entrega.
 - Plazos.
 - Responsables.
 - Ruta crítica de la evaluación.
- Requerimientos de información: cómo, cuándo y qué información entregar al evaluador, seguridad e integridad de la información.

SELECCIÓN DEL EVALUADOR

Tanto el EDE como el ETE deberán considerar los siguientes aspectos para seleccionar el evaluador y, en caso de que aplique, su equipo:

- Identificar las características básicas del evaluador y su equipo (composición, perfiles, competencias, conocimientos especializados, experiencia³³). Dichas características deberán plasmarse en el TdR en el caso de evaluaciones externas.
- Considerar la incorporación de perfiles complementarios para el equipo (por ejemplo, un experto en métodos de investigación, un experto en el tema a evaluar).
- Asegurar la independencia del evaluador y su equipo ante cualquier interesado.
- Involucrar e informar a las instancias organizacionales de carácter administrativo sobre los aspectos técnicos de la evaluación, de manera tal que se realicen los trámites y gestiones requeridas (legales, presupuestarias, de contratación, etc.).
- Seleccionar, en el caso de evaluaciones externas, la oferta que mejor cumplir los requisitos establecidos y presente la oferta de mayor conveniencia y calidad, tanto técnica como económica.

³³ Entre estas, destacan:

1. Formación y experiencia en materia de evaluación.
2. Formación y experiencia técnica en la temática de la que trata la intervención a evaluar.
3. Conocimiento y experiencia en el uso de metodologías de investigación cuantitativas y/o cualitativas.
4. Conocimiento y experiencia en el ejercicio de habilidades blandas (coordinación, comunicación, flexibilidad, entre otras).

ETAPA 3. EJECUCIÓN

En esta etapa, se realizan ajustes de diseño y se desarrolla la evaluación. En este momento, el ETE da seguimiento al proceso que desarrolla el evaluador, y en caso de que exista, su equipo, a fin de cumplir con lo establecido en los TdR o el PT, según corresponda.

A continuación, las acciones a realizar por parte de los interesados.

EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN CON BASE EN TdR O PT

Una vez que se cuente con los TdR o el PT aprobados, así como seleccionado el evaluador y su equipo, se ejecutará la evaluación; sin embargo, antes de iniciar se debe "*abrir un espacio de diálogo (mediante sesiones de trabajo tipo taller) entre [los involucrados] asegurando así la comprensión de los objetivos, las preguntas, el alcance y las expectativas de la evaluación, así como de los productos a generar y las líneas de comunicación y coordinación a seguir*" (Mideplan, 2023, p.65), entre otros.

Lo anterior, podría conllevar a actualizaciones a nivel de diseño y estructura de la evaluación, dirigidas a la mejora del proceso, a la alineación de tiempos, a ajustes presupuestarios, a la información existente, entre otros.

Si en los TdR o el PT se establece el desarrollo de pruebas piloto³⁴, para su planificación deben considerarse, al menos, los siguientes elementos:

- Objetivo general y, si fuera requerido, objetivos específicos.
- Alcance.
- Población y ubicación del pilotaje.
- Estructura detallada de trabajo (cronograma de actividades, tiempos y responsables).
- Metodología (representatividad, estudio de línea base, otros).
- Capacitación a ejecutores del pilotaje.
- Diseño de instrumentos.
- Compilación de datos.
- Análisis y validación de resultados.
- Documentación del proceso.
- Elaboración de recomendaciones y hallazgos.

³⁴ Una prueba piloto es una "*experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de comprobar o ensayar respecto a un proceso y sus resultados, que realimentará respecto a cómo desarrollar la evaluación de manera. Se trata de un ensayo experimental, cuyas conclusiones pueden resultar interesantes para avanzar con el desarrollo de algo*".

En esta etapa de ejecución es cuando da inicio la obtención de indicadores y líneas base de la evaluación, ya sea que se dispongan de los datos (indicadores existentes), o bien, deban construirse (indicadores nuevos), creando así un sistema de información robusto que cumpla con criterios de accesibilidad, credibilidad, seguridad, oportunidad, objetividad, entre otros.

El detalle metodológico algunos elementos de la etapa de ejecución se encuentra disponible en:



DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE CAMPO

Es en este momento cuando el ETE facilita y supervisa la correcta ejecución de los TdR o el PT. Entre las principales acciones a desarrollar destacan:

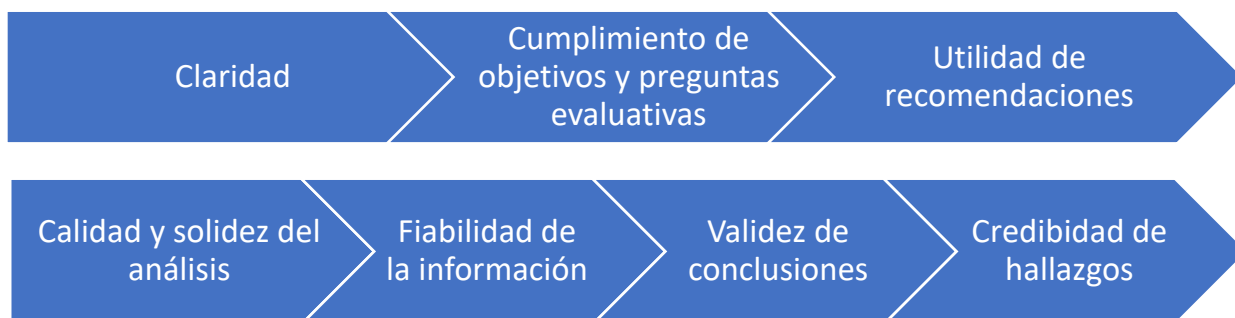
- Informar a los interesados y por diversos medios, el inicio del proceso evaluativo, así como sus objetivos y alcances, con el fin de disminuir eventuales resistencias u obstrucciones al proceso, y de esta manera, “ganar adeptos”, aliados y socios estratégicos que faciliten la recolección de datos y el ambiente colaborativo, indispensables para el éxito de la evaluación.
- Facilitar toda la información necesaria sobre la intervención evaluada (bases de datos, documentación de la intervención, lista de informantes y actores clave, entre otros).
- Supervisar la aplicación de las técnicas de recolección de datos mencionadas en el PT, manteniendo la independencia funcional entre este y el evaluador y su equipo.
- Respaldar a nivel logístico y administrativo al evaluador y su equipo.
- Solicitar y llevar a cabo, según sea requerido, reuniones para el conocimiento del progreso en la ejecución del trabajo de campo.
- Informar, por diversos medios y, en el momento en que se requiera, a quienes corresponda sobre los avances alcanzados en la evaluación.

La sistematización y el análisis de información generada en el trabajo de campo, se constituye en el principal insumo de los informes parciales y final.

GENERACIÓN DE INFORMES PARCIALES Y FINAL

Antes de elaborar los informes parciales y final de la evaluación, el o los interesados responsables de su diseño deben valorar lo siguiente:

Figura 10. Criterios para valorar informes



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2023, p.67.

Los informes parciales y final compilan los insumos que se generan como resultado del desarrollo de las distintas etapas del proceso evaluativo. Algunos ejemplos son: resultados de los instrumentos aplicados en el campo, nivel de avance y cumplimiento del Plan de Trabajo, Plan de Mejora, Plan de Comunicación, hallazgos por etapa, entre otros.

A diferencia de los informes parciales, el informe final puede incluir lo siguiente:

- Comparación de resultados de indicadores respecto a línea base y parámetros.
- Identificación y análisis de riesgos, obstáculos, factores de éxito y contexto.
- Análisis de desviaciones, tendencias o patrones para proyectar resultados.
- Ejecución financiera: desproporcionalidad en la ejecución, sub o sobre ejecución, posible desfinanciamiento, costo por cada unidad producida, otros. (Mideplan, 2017).

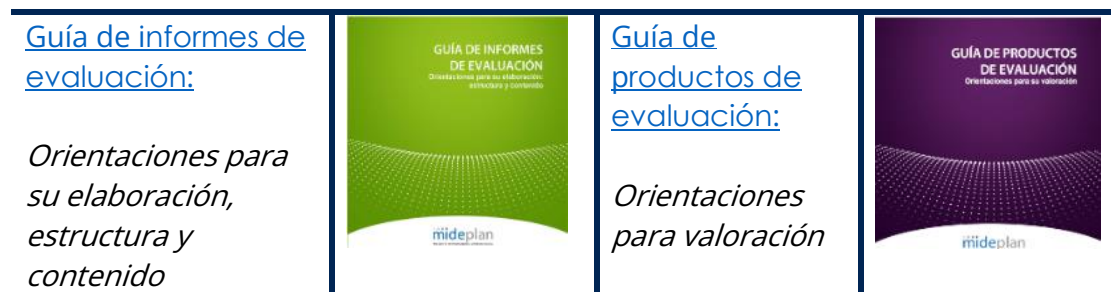
Además, podrá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto los resultados de la intervención son debidos a esta y no a otros factores?
- ¿Hasta qué punto los resultados pueden ser replicados en otros contextos? (Mideplan, 2017).

Más allá de si el informe es parcial o final, deberá al menos contener en su estructura los siguientes acápite:

- Portada.
- Tabla de contenido, índice de figuras y tablas.
- Siglas.
- Glosario.
- Contextualización.
- Justificación.
- Objetivo general y específicos de evaluación.
- Metodología empleada.
- Resultados parciales o finales.
- Hallazgos, lecciones aprendidas, acciones correctivas propuestas, entre otras recomendaciones de carácter técnico.
- Fuentes citadas y consultadas.
- Anexos.

El detalle metodológico para elaborar informes y otros productos de evaluación se encuentra disponible en:



ETAPA 4. USO

VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y USO DE LA EVALUACIÓN

Para poder usar la información que genera el proceso evaluativo, esta debe ser legitimada técnicamente, filtrada por aquellos interesados capacitados para dicha labor, es decir, la verificación de la información de una evaluación (validez, la confiabilidad y la calidad de los datos generados), resulta fundamental para el éxito final de toda intervención pública, pues permitirá la detección de aciertos y desaciertos, de avances y de retrocesos de la intervención evaluada, aspectos indispensables para la capitalización de aprendizajes, y en caso necesario, la aplicación oportuna de medidas correctivas en expectativas, indicadores, metas, líneas basales, entre otros.

Para esto deberán seleccionarse y aplicarse criterios de verificación, para después continuar con el planteamiento de ajustes y revalidación, en caso necesario.

Lo indicado líneas arriba se presenta a través de la siguiente figura:

Figura 11. Pasos para la verificación de resultados



Fuente: Elaboración propia, ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017.

Ahora bien, después de que los datos y resultados de la evaluación fueron verificados y validados, dicha información puede ser usada.

Se subraya que, el uso de la evaluación puede ser comprendido como "*cualquier aplicación del proceso de evaluación, sus productos, o hallazgos para producir un efecto*" (Rodríguez, 2014, p. 11, citado en Mideplan, 2017, p.68).

De acuerdo con el Mideplan, el uso de la evaluación puede dividirse en cinco categorías, a saber:

- Instrumental: cuando los resultados obtenidos se utilizan para tomar decisiones concretas en torno a la intervención. Por ejemplo, para la reestructuración de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo sus objetivos;
- Conceptual: cuando los resultados sirven para dar explicaciones sobre el por qué o cómo se hacen las cosas;
- Persuasivo: cuando los resultados de la evaluación sirven para movilizar apoyos a fin de conseguir recursos o cambios en la intervención; y
- Político (o trascendente): cuando los resultados de la evaluación procuran influir sobre la toma de decisiones políticas o en el cambio de las creencias sociales.
- Proceso: cuando algunos interesados (integrantes del ETE y EDE) aprenden de la evaluación y realizan cambios sobre la base de este proceso y no solo de los resultados de la evaluación. La evaluación realimenta a los interesados sobre lo que están haciendo, cómo están respondiendo los beneficiarios, qué variables externas están incidiendo, entre otros. En este sentido, la evaluación ofrece oportunidades para intercambiar información y clarificar el pensamiento, para la mejora de la gestión y nuevos espacios de acción.

Sumado a esto, debe considerarse las "*dimensiones de análisis de la evaluación*" para determinar el uso de la evaluación. Estas dimensiones son:

- Diseño: en la medida que la intervención sea altamente evaluable y el diseño de la evaluación sea realista y de calidad, su uso será mayor.
- Proceso: aquel proceso que se ejecute considerando las buenas prácticas y una metodología rigurosa, potenciará el uso y el aprendizaje de la evaluación.
- Resultado: los resultados serán mayormente usados si la calidad del producto de la evaluación es alta y son entregados oportunamente para su respectiva incorporación en el ciclo de planificación y en el proceso de mejora continua.

- Contexto: el desarrollo de la cultura de evaluación facilita la aceptación de los resultados, de ahí la importancia de tomar en cuenta el contexto social, cultural y político de la institución que ejecuta la intervención.
- Estructura: entre más adecuada es la estructura (capacidad y organización) de la evaluación, mayor aceptación y apertura para usarla.

Decididos los usos de la evaluación, se procede con la planificación para la implementación de los resultados de la evaluación y de las recomendaciones emanadas de esta.

GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES

El evaluador debe presentar al ETE y al EDE recomendaciones, hallazgos y otras incidencias para su consideración. Al respecto, estos equipos tomarán la decisión, bajo fundamento técnico, de aceptar u objetar las recomendaciones recibidas y su consecuente implementación.

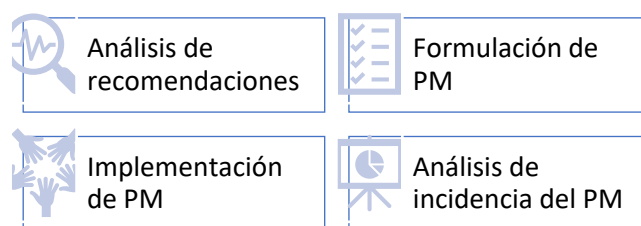
Para el caso de aquellas recomendaciones que sean acogidas, deberá elaborarse:

- Plan de Mejora (PM): La entidad ejecutora formulará el PM a partir del visto bueno del máximo jerarca institucional, o en su defecto, de la DG del ICD, según el alcance de la recomendación. En este plan se definirá el objetivo, las actividades, los plazos y los recursos necesarios para atender cada recomendación, suministrando periódicamente al ETE y al EDE informes de avance para el respectivo seguimiento.
- Análisis de incidencia del PM: Una vez concluida la implementación del PM, el ETE, el evaluador o el representante de la instancia ejecutora correspondiente elaborará un análisis de incidencia del PM, donde se estudiarán *"los resultados obtenidos mediante su ejecución, lo anterior, con la finalidad de conocer los principales avances e incidencias"* (Mideplan, 2017, p.71) y remitiéndolo al EDE para su conocimiento y realimentación, así como para la aplicación de medidas correctivas, en caso necesario.

En este punto, puede surgir la necesidad de realizar una *"meta-evaluación"*, también denominada *"la evaluación de la evaluación"*, instrumento que *"juzga la bondad, el valor y los méritos [del proceso evaluativo], a fin de sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones, juzgando principalmente la calidad técnica, metodológica y el desempeño de los evaluadores"* (Mideplan, 2017, p.71).

Lo anterior se resumen en la figura 12:

Figura 12. Pasos para atender las recomendaciones de la evaluación



Fuente: Elaboración propia, ICD 2023 con base en Mideplan, 2017.

DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Una de las principales funciones del proceso evaluativo consiste en informar a aquellos interesados políticos o técnicos, para una toma de decisiones asertiva, contribuyendo así a la operacionalización exitosa de políticas, estrategias, programas, proyectos, planes y demás intervenciones públicas.

Para el logro de dicho cometido, se aconseja diseñar un Plan de Comunicación (PC) para la socialización de resultados contenidos en el informe final de la evaluación.

Manejar esa difusión estratégicamente significa, en primer término, reflexionar sobre los interesados a los que se va a dirigir la información, los intereses y las expectativas que estos tengan comprometidos con la evaluación, así como sus características y cualidades particulares (nivel educativo, posibilidades de movilización, oficios o profesión, rango o nivel de jerarquía, otros) para transmitir y comunicar los resultados de la manera más íntegra, relevante y oportuna.

La difusión de los resultados en primera instancia es responsabilidad del evaluador. Posteriormente, y según sea requerido, el ETE y EDE podrían realizar distintas audiencias o sesiones donde se divulguen los resultados. Esta difusión debe contemplarse desde las primeras etapas evaluativas, para que la ejecución y los resultados de la evaluación, se den a conocer en la forma y el tiempo adecuado.

En la siguiente figura se despliegan una serie de elementos que se aconseja considerar de cara al citada PC:

Figura 13. Aspectos relevantes para la elaboración del PC



Fuente: ICD, 2023 con base en Mideplan, 2017, ilustración 25.

El detalle metodológico para la implementación y el seguimiento de recomendaciones se encuentra disponible en:

| | |
|--|--|
| <p>Guía para el uso de la evaluación:</p> | <p>GUÍA DE INFORMES DE EVALUACIÓN Orientaciones para la elaboración: estructura y contenido mideplan</p> |
| <p><i>Orientaciones para la implementación y el seguimiento de recomendaciones</i></p> | |

FUENTES CITADAS Y CONSULTADAS

- Alvarez y Preinfalk. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. Vol 38, N° 56, (1-16), EISSN: 2215-2997, enero - junio, 2018. Disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/download/10436/12905/#:~:text=La%20Teor%C3%ADa%20del%20Programa%20ayuda,y%20c%C3%B3mo%20funciona%20dicho%20programa>
- Decreto Ejecutivo N°43.251-PLAN, "Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)". Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=95560
- Entorno virtual. (s.a). 1.2.1 El propósito y objeto de la evaluación. Disponible en: <http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com/131-el-propoaacutesito-y-el-objeto-de-evaluacioacuten.html>
- Esterkin, J.D. (2019). ¿Quiénes son los interesados de un proyecto? Disponible en: [https://es.linkedin.com/pulse/qui%C3%A9nes-son-los-interesados-de-un-proyecto-jos%C3%A9-daniel-esterkin#:~:text=Los%20interesados%20del%20proyecto%20\(%22Stakeholders,el%20proyecto%20y%20sus%20entregables](https://es.linkedin.com/pulse/qui%C3%A9nes-son-los-interesados-de-un-proyecto-jos%C3%A9-daniel-esterkin#:~:text=Los%20interesados%20del%20proyecto%20(%22Stakeholders,el%20proyecto%20y%20sus%20entregables)
- González, P. (2000). III- El objeto de la evaluación: ¿que evaluar? Pedagogía Universitaria (Vol. 5, Issue 2). Disponible en: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA146838919&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16094808&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E13d93ea3>
- Mideplan, (2017). Manual para la evaluación de intervenciones públicas. Disponible en: <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion> pelado (manual de evaluación)
- Mideplan, (2017b), Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación. Disponible en: <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion> pelado (manual de evaluación)
- Velásquez. R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública". Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359633165006>