

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Señores  
Consejo  
Superintendencia General de Telecomunicaciones  
SUTEL  
Presente

**Asunto: Propuesta Protocolo Evaluación Proyectos – Seguimiento de los acuerdos 011-077-2019, 006-014-2020 y 005-036-2020, así como la atención al inciso d de la Disposición 4.4 del Informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la Contraloría General de la República**

Estimados Señores:

En seguimiento a lo dispuesto mediante acuerdo 006-014-2020, de la sesión ordinaria 014-2020 del Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones y acuerdo 005-036-2020 de la sesión ordinaria 036-2020 celebrada el 07 de mayo del presente año, el Grupo de Trabajo del Protocolo de Evaluación emite el Informe referente a:

“(…)

**Tabla 2 Hoja de ruta, con la definición de las líneas de acción, responsables y plazos por objetivos.**

Id Objetivo	Objetivos de la hoja de ruta	Id Línea de acción	Líneas de acción	Dependencia entre líneas de acción	Responsables	Plazo máximo
3	Fortalecer el proceso de rendición de cuentas y toma de decisión de la SUTEL, a partir del diseño del proceso, procedimiento, plantillas y guía metodológica de la evaluación de proyectos de la institución aplicable a los programas y proyectos de Fonatel	3.1	Establecer el proceso, procedimiento y plantillas de evaluación de proyectos.  <i>Nota: el procedimiento debe establecer los pasos necesarios para incorporar los indicadores de interés a los sistemas institucionales que permitan visualizar sus resultados a terceros</i>	Inicio	Grupo de trabajo Protocolo Evaluación Proyectos	1 mes
		3.2	Establecer la guía metodológica de evaluación de proyectos	3.1		1 mes

“(…)”

Resulta importante indicar, que el Protocolo de evaluación que se incorporar en el presente Informe permite atender el inciso d) de la Disposición 4.4 del Informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la Contraloría General de la República, la cual establece lo siguiente:

“(…)”

#### 4. Disposiciones

(…)

**A LUIS ADRIÁN SALAZAR SOLÍS, EN SU CALIDAD DE MINISTRO RECTOR DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES Y A FEDERICO CHACÓN LOAIZA EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE DEL CONSEJO DE LA SUTEL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

(…)

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

*4.4 Ejecutar las siguientes acciones a fin de fortalecer el proceso de seguimiento sobre el avance y cumplimiento de los proyectos a cargo del Fondo y de las metas de los PNDT relacionadas; así como sobre sus resultados intermedios y finales:*

(...)

*d. Implementar la metodología para la evaluación de los resultados intermedios, efectos finales y, de resultar factible, el impacto de los proyectos a cargo del FONATEL y del cumplimiento de las metas del PNDT vigente; con base en la definición previa de insumos como línea base, objetivos, población objetivo e indicadores, entre otros.*

(...)” (El resaltado no corresponde al original).

## 1. ANTECEDENTES

- I.1 Que mediante oficio 01485 (DFOE-IFR-0056) ingresado con el NI-01322-2020 de fecha **3 de febrero de 2020**, la Contraloría General de la República remitió a la Presidencia de esta Consejo el informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 sobre la eficacia de los proyectos financiados con recursos de Fonatel.
- I.2 Que el informe citado en el punto anterior, en su Disposición 4.4, dirigida a Luis Adrián Salazar Solís, en su calidad de Ministro rector del Sector telecomunicaciones y a Federico Chacón Loaiza en su calidad de Presidente del Consejo de la Sutel, para ser atendida en forma conjunta, de conformidad con las competencias y atribuciones delegadas a cada entidad por el ordenamiento legal vigente, dispuso lo siguiente:

“(…)

*Ejecutar las siguientes acciones a fin de fortalecer el proceso de seguimiento sobre el avance y cumplimiento de los proyectos a cargo del Fondo y de las metas de los PNDT relacionadas; así como sobre sus resultados intermedios y finales:*

*a. Depurar y conciliar la información sobre el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el PNDT 15-21; teniendo en cuenta lo comentado en el apartado “Deficiencias en los datos informados por la DGF” de este informe.*

*b. Ajustar los lineamientos institucionales a fin de que se solventen los desfases en el traslado de información sobre cumplimiento de metas, considerando la información generada o requerida por la DGF, el MICITT y el Mideplan; para ello deberá tenerse presente lo indicado en los informes DFOE/IFR-IF-003-2019 y DFOE-SAF-IF-00005-2019.*

*c. Establecer de manera conjunta los mecanismos para la medición del avance en el cumplimiento de las metas del PNDT, de forma que se garantice la congruencia de los datos informados por ambas instancias respecto a los resultados del PNDT.*

*d. Implementar la metodología para la evaluación de los resultados intermedios, efectos finales y, de resultar factible, el impacto de los proyectos a cargo del FONATEL y del*

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

*cumplimiento de las metas del PNDT vigente; con base en la definición previa de insumos como línea base, objetivos, población objetivo e indicadores, entre otros.*

*e. Considerar en este fortalecimiento, las acciones emprendidas por la SUTEL para la implementación de sus sistemas de seguimiento (mencionado en la disposición 4.12 siguiente).*

*(...)" (Lo resaltado no corresponde al original.*

**I.3** Para asegurar la continuidad de las acciones emprendidas y el cumplimiento de la Disposición 4.4., mediante acuerdo 006-014-2020 de la sesión ordinaria 014-2020 celebrada el **18 de febrero del presente año**, el Consejo de la SUTEL resolvió:

*"(...)*

*1. Solicitar a la señora Hannia Vega Barrantes, Miembro Propietario del Consejo, designada mediante el acuerdo 015-004-2020 de la sesión del 16 de enero de 2020 y al grupo de trabajo de Política Pública establecido mediante acuerdo 011-077-2019 del 27 de noviembre de 2019, que incluya dentro de la mesa de trabajo, las acciones necesarias para atender la Disposición 4.4. del informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la Contraloría General de la República; de manera que se cumpla con lo indicado en la referida Disposición:*

*a. Depurar y conciliar la información sobre el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el PNDT 15-21; teniendo en cuenta lo comentado en el apartado "Deficiencias en los datos informados por la DGF" del informe de DFOE-IFR-IF-00001-2020 del 03 de febrero, 2020.*

*b. Ajustar los lineamientos institucionales a fin de que se solventen los desfases en el traslado de información sobre cumplimiento de metas, considerando la información generada o requerida por la DGF, el MICITT y el Mideplan; para ello deberá tenerse presente lo indicado en los informes DFOE/IFR-IF-003-2019 y DFOE-SAF-IF-00005-2019.*

*c. Establecer de manera conjunta los mecanismos para la medición del avance en el cumplimiento de las metas del PNDT, de forma que se garantice la congruencia de los datos informados por ambas instancias respecto a los resultados del PNDT.*

*d. Implementar la metodología para la evaluación de los resultados intermedios, efectos finales y, de resultar factible, el impacto de los proyectos a cargo del FONATEL y del cumplimiento de las metas del PNDT vigente; con base en la definición previa de insumos como línea base, objetivos, población objetivo e indicadores, entre otros.*

*e. Considerar en este fortalecimiento, las acciones emprendidas por la SUTEL para la implementación de sus sistemas de seguimiento, mencionado en la disposición 4.12 del informe de DFOE-IFR-IF-00001-2020 del 03 de febrero, 2020.*

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

2. *Solicitar al grupo designado que presente a este Consejo los avances alcanzados, conforme al calendario acordado entre el MICITT y SUTEL, y proponga los acuerdos que sean requeridos en su momento para el cumplimiento de la Disposición 4.4. del Informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la Contraloría General de la República.*
3. *Notificar este acuerdo al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), al Área de Seguimiento de Disposiciones de la Contraloría General de la República, a la Auditoría Interna de ARESEP, al grupo designado, a la Dirección General de FONATEL y a la Dirección General de Mercados.*

(...)"

- I.4 Que en fecha **14 de abril de 2020**, se efectuó la primera sesión de trabajo para la presentación de la propuesta del informe 03795-SUTEL-CS-2020, en seguimiento de los acuerdos 011-077-2019 y 006-014-2020, así como la atención al inciso d de la Disposición 4.4 del informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la CGR.
- I.5 Que en fechas **20 y 27 de abril de 2020**, se efectuaron la segunda y tercera sesión de trabajo para la exposición de la propuesta de contenido del informe 03795-SUTEL-CS-2020.
- I.6 Que en fechas **28, 29 y 30 de abril de 2020 y 04 de mayo de 2020**, se efectuaron sesiones de revisión del contenido propuesto del informe 03795-SUTEL-CS-2020.
- I.7 Que mediante acuerdo 005-036-2020 de la sesión ordinaria 036-2020 celebrada el 07 de mayo del 2020, el Consejo de la SUTEL adoptó lo siguiente:

"(...)

*PRIMERO. Dar por recibido y aprobar el informe 03795-SUTEL-CS-2020, de fecha 04 de mayo del 2020, sometido a valoración del Consejo de SUTEL, mediante el cual se proponen las acciones por realizar para el cumplimiento del inciso d de la Disposición 4.4 emitida por la Contraloría General de la República.*

*SEGUNDO. Dar por aprobada la hoja de ruta contenida en la tabla 1 que se indica a continuación, para así poder atender el cumplimiento de la citada disposición.*

*Tabla 1 Hoja de ruta, con la definición de las líneas de acción, responsables y plazos por objetivos.*

Id Objetivo	Objetivos de la hoja de ruta	Id Línea de acción	Líneas de acción	Dependencia entre líneas de acción	Responsables	Plazo máximo
1	Impulsar la evaluación de los programas y proyectos de Fonatel a partir del análisis y aprobación de los insumos trabajados por la DGF	1.1	Efectuar una sesión de trabajo con la Dirección General de Fonatel, para la presentación de la propuesta de los Términos de Referencia de la evaluación de programas y proyectos de Fonatel	Inicio	Dirección General de Fonatel, Consejo Asesores y	10 días hábiles
		1.2	Incorporar la tarea del proceso de contratación de la evaluación de proyectos dentro de las acciones por ejecutar por el Fiduciario en el periodo de transición	1.1		5 días hábiles

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Id Objetivo	Objetivos de la hoja de ruta	Id Línea de acción	Líneas de acción	Dependencia entre líneas de acción	Responsables	Plazo máximo
		1.3	Presentación y aprobación por parte del Consejo de los términos de referencia	1.1		5 días hábiles
		1.4	Instrucción al Fideicomiso para su ejecución	1.2 y 1.3		5 días hábiles
		1.5	Ejecución de la evaluación de los programas y proyectos y su acompañamiento por parte de la DGF	1.4	Dirección General de Fonatel y Fideicomiso	18 meses
		1.6	Presentar los resultados de la evaluación de programas y proyectos de Fonatel al Consejo de la SUTEL y MICITT	1.5	Dirección General de Fonatel	15 días hábiles
2	Desarrollar competencia de evaluación de proyectos en los funcionarios de la SUTEL por medio de capacitaciones en esta materia	2.1	Coordinar la capacitación de los funcionarios seleccionados de la SUTEL en evaluación de proyectos	Inicio	Grupo de trabajo Coordinación Capacitación	10 días hábiles
		2.2	Capacitar a los funcionarios de la SUTEL en evaluación de proyectos	2.1	Por definir	5 días hábiles
3	Fortalecer el proceso de rendición de cuentas y toma de decisión de la SUTEL, a partir del diseño del proceso, procedimiento, plantillas y guía metodológica de la evaluación de proyectos de la institución aplicable a los programas y proyectos de Fonatel	3.1	Establecer el proceso, procedimiento y plantillas de evaluación de proyectos.  Nota: el procedimiento debe establecer los pasos necesarios para incorporar los indicadores de interés a los sistemas institucionales que permitan visualizar sus resultados a terceros	Inicio	Grupo de trabajo Protocolo Evaluación Proyectos	1 mes
		3.2	Establecer la guía metodológica de evaluación de proyectos	3.1		1 mes
4	Incorporar los elementos del ciclo de vida de proyectos necesario para lograr la evaluabilidad de los proyectos de la SUTEL a partir de la actualización de la metodología de gestión de proyectos vigente de la institución	4.1	Analizar la propuesta de Protocolo de Gestión de Proyectos de la Tesis de Maestría denominada "Diseño de un protocolo para la gestión de proyectos en la Superintendencia de Telecomunicaciones"	Inicio	Grupo de Trabajo Actualización Metodología Proyectos SUTEL	3 meses
		4.2	Efectuar los ajustes necesarios para lograr la evaluabilidad de los proyectos de la SUTEL	4.1		
		4.3	Incorporar el protocolo de evaluación de proyectos al protocolo de gestión de proyectos de la SUTEL	3.1, 3.2 y 4.2		
5	Reforzar el protocolo de evaluación de proyectos a partir de los resultados obtenidos de la evaluación efectuada a los programas y proyectos de Fonatel	5.1	Incorporar elementos de interés producto de la ejecución de la primera evaluación de programas y proyectos de Fonatel en el protocolo de evaluación de proyecto de la institución	1.6	Grupo de trabajo Actualización Protocolo Evaluación Proyectos	1 mes

**TERCERO.** Ordenar que los siguientes asuntos serán tramitados y gestionados por equipos de trabajo a los cuales les corresponderá, a partir de los objetivos y las líneas de acción establecidas en

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

la hoja de ruta, elaborar un cronograma de trabajo y rendir cuentas al finalizar el plazo asignado ante el Consejo. Los equipos estarán conformados de la siguiente manera:

a) *Coordinación de la capacitación:* Natalia Salazar Obando, Asesora del Consejo de SUTEL, Hanny Rodríguez Sánchez, profesional de la Dirección General de Fonatel y Cinthya Arias Leitón, Jefe de la Dirección General de Mercados.

b) *Protocolo de evaluación de proyectos:* Natalia Salazar Obando, Asesora del Consejo de SUTEL, Hanny Rodríguez Sánchez, profesional de la Dirección General de Fonatel, Ana Lucrecia Segura Ching y Mauricio Amador Granados, profesionales de la Dirección General de Mercados.

c) *Actualización Metodología de Proyectos SUTEL:* Natalia Salazar Obando, Asesora del Consejo, Sharon Jiménez Delgado, profesional de la Dirección General de Operaciones, Leonardo Steller Solórzano y Pedro Arce Villalobos, profesionales de la Dirección General de Calidad.

d) *Actualización del protocolo de evaluación de proyectos:* Hanny Rodríguez Sánchez, profesional de la Dirección General de Fonatel y Sharon Jiménez Delgado, profesional de la Dirección General de Operaciones.

**CUARTO:** Instruir a la Dirección General de Fonatel efectuar los trámites correspondientes, de cara a evaluar los efectos e impactos de los programas y proyectos financiados con recursos de Fonatel.  
**QUINTO:** Solicitar a la Dirección General de Fonatel remitir un cronograma y un plan de acciones para implementar la evaluación de efectos e impactos en los programas y proyectos financiados con recursos de Fonatel, documentos que deberán ser trabajados en conjunto con el Fideicomiso y las Unidades de Gestión.

**SEXTO:** Reiterar al Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones la urgencia de convocar a las mesas de trabajo para dar seguimiento a la atención de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, contenidas en el informe DFOE-IFR-IF-00001-2020.

**SÉTIMO:** Comunicar este acuerdo a los Directores Generales de SUTEL, así como a los profesionales designados en los equipos de trabajo y al Banco Nacional de Costa Rica.

**OCTAVO:** Remitir copia del presente acuerdo Contraloría General de la República.

(...)"

I.8 Que el Grupo de Protocolo de Evaluación de Proyectos efectuó sesiones virtuales los siguientes días:

**Tabla 1** Cronograma de trabajo del Grupo de Protocolo de Evaluación de Proyectos.

Protocolo Evaluación Proyectos					
# Actividad	Actividades por hacer	Fecha propuesta	Horario	Dependencia	Participantes <sup>1</sup>
1	Introducción a la gestión de proyectos - ciclo de vida de proyectos	18/5/2020	8:30 - 9:30		HR, AL, MA y NS
2	Introducción a la evaluación de proyectos	20/5/2020	8:30 - 9:30	1	HR, AL, MA y NS
3	¿Qué es un protocolo? (procesos, procedimientos, plantillas y guía metodológica)	22/5/2020	8:30 - 9:30	2	HR, AL, MA y NS
4	Formato de procesos de Mideplan	25/5/2020	8:30 - 9:30	3	HR, AL, MA y NS
5	Lectura documentación: Manual Evaluación, Guía Evaluabilidad, Trabajo final evaluación Ex Post	27/05/2020 al 01/06/2020	Definido por cada persona	4	HR, AL, MA y NS

<sup>1</sup> Las siglas HR corresponden a Hanny Rodriguez, las siglas AL corresponden a Ana Lucrecia Segura, las siglas MA corresponden a Mauricio Amador y las siglas NS corresponden a Natalia Salazar.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Protocolo Evaluación Proyectos					
	Lectura Capítulo 5 Propuestas de acciones tesis compartidas				
6	Elaboración de proceso de evaluación para SUTEL	03/06/2020 - 08/06/2020	8:30 - 9:30	5	HR, AL, MA y NS
7	Elaboración de procedimiento y plantillas de evaluación para SUTEL	10/6/2020 - 15/06/2020	8:30 - 9:30	6	HR, AL, MA y NS
8	Elaboración de guía metodológica de evaluación de proyectos para SUTEL	17/06/2020 - 22/06/2020	8:30 - 9:30	7	HR, AL, MA y NS

I.9 Que mediante el presente informe se presenta al Consejo de la SUTEL la propuesta de Protocolo de Evaluación de Proyectos, dando por atendido el objetivo número 3 de la tabla 1 del acuerdo 005-036-2020, así como atender el inciso d) de la Disposición 4.4 4 del Informe DFOE-IFR-IF-00001-2020 de la Contraloría General de la República.

En la sección a continuación, se detallan los procesos, procedimientos y plantillas elaborados para definir el Protocolo de Evaluación de Proyectos, así como la referencia a la Guía Metodológica elaborada para guiar la aplicación del protocolo por parte de los equipos evaluadores de la SUTEL.

## 2. Propuesta de procesos y procedimientos para la evaluación de proyectos

En la presente sección se detallan los procesos, procedimientos y plantillas aplicables a la evaluación de proyectos.

En la tabla 2 a continuación, se desagregan los procesos, procedimientos y plantillas propuestos. En total se elaboraron 3 procesos, 3 procedimientos y 13 plantillas.

**Tabla 2** Arquitectura de los procesos, procedimientos y plantillas.

Proceso	# Procedimiento	Procedimientos	# Plantilla	Plantillas
Análisis Evaluabilidad	DGO/DGF- PPCI/DGF-PROC-01	Análisis Evaluabilidad	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-01-01.1	Verificación de insumos
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-01-02.1	Informe de Evaluabilidad
Preparación y Planificación para la Evaluación	DGO/DGF- PPCI/DGF-PROC-02	Preparación y Planificación para la Evaluación	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-02.1	Plan de Preparación
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-06.1	Informe Resultado Preparación
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-09.1	Cadena de Resultados
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-10.1	Descripción de la Intervención
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-11.1	Planificación de la Evaluación
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-02-12.1	Diseño de la Evaluación
Evaluación Ex-Post	DGO/DGF- PPCI/DGF-PROC-03	Evaluación Ex-Post	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-03-02.1	Términos de Referencia
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-03-04.1	Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF- PROC-03-05.1	Reporte de avance de la evaluación

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Proceso	# Procedimiento	Procedimientos	# Plantilla	Plantillas
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1	Informe Final Evaluación
			FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1	Plan de Acción de Mejoras

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2.1 Macroproceso Evaluación de Proyectos

A continuación, se describe el Macroproceso del Protocolo de Evaluación de Proyectos.

**Tabla 3** Macroproceso del Protocolo de Evaluación de Proyectos.

<b>Institución</b>	Superintendencia de Telecomunicaciones
<b>Dirección</b>	Dirección General de Operaciones (SUTEL) y Dirección General de Fonatel (Programas y Proyectos de FONATEL)
<b>Unidad Administrativa</b>	PPCI y Fonatel
<b>1. Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de proyectos
<b>2. Nombre del subproceso:</b>	1. análisis de evaluabilidad 2. Preparación para la evaluación 3. Evaluación ex-post
<b>3. En qué consiste el proceso</b>	Validar si las intervenciones contienen los elementos fundamentales para poder efectuar una evaluación ex-post, así como subsanar la documentación o elementos faltantes requeridos para aplicar una evaluación, y definir los aspectos necesarios para poder planificar y orientar la aplicación de una evaluación.
<b>4. Insumos, requisitos y documentos necesarios para el proceso</b>	1. Perfil del proyecto o Documento de Preinversión (información obtenida durante la formulación del proyecto) 2. Cadena de Resultados 3. Expediente del proyecto 4. Guía Metodológica de Evaluabilidad y Evaluación de Proyectos de SUTEL 5. Guía de Evaluabilidad de Mideplan 6. Guía de Términos de Referencia de Mideplan 7. Guía de la Teoría de Intervención de Mideplan 8. Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de Mideplan 9. Informe de Evaluabilidad
<b>5. Lugar de ejecución del proceso</b>	SUTEL, Dirección General respectiva
<b>6. Principales normas que regula el proceso</b>	Ley General de Telecomunicaciones, Ley N°8642
	Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Ley N°7593
	Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF)
	Plan Estratégico Institucional (PEI)
	Reglamentos regulatorios:
	a. Reglamento de acceso e interconexión.
	b. Reglamento de acceso universal, servicio universal y solidaridad
	c. Reglamento sobre el régimen de protección al usuario final
	d. Reglamento de prestación y calidad de servicios
	e. Reglamento del régimen de competencia en telecomunicaciones
f. Reglamento para la fijación de las bases y condiciones para la fijación de precios y tarifas	
g. Reglamento de uso compartido de infraestructura para el soporte de redes públicas de telecomunicaciones	
Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT)	
Otras normas aplicables a la SUTEL	
<b>7. Otros datos sobre el proceso</b>	SUTEL: el proceso deberá ser ejecutado por funcionarios de SUTEL. Fonatel: el proceso deberá ser ejecutado por parte de funcionarios de la Dirección General de Fonatel, así como por recursos del Fiduciario del Fideicomiso. En ambos casos, se podrá contar con el apoyo de un Equipo Evaluador, que sería contratado para la aplicación de la evaluación ex-post requerida, siempre que no se cuente con recurso interno especializado en evaluación de proyectos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.



San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

## 2.2 Análisis de Evaluabilidad

A continuación, se describe la ficha del proceso de Análisis de Evaluabilidad, el procedimiento, y diagrama de flujo.

**Tabla 4** Ficha de descripción del proceso de Análisis de Evaluabilidad

<b>Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos
<b>Nombre del subproceso:</b>	Análisis de Evaluabilidad
<b>Entradas/Insumos necesarios para desarrollar el proceso:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil del proyecto o Documento de Preinversión (información obtenido durante la formulación del proyecto)</li> <li>2. Cadena de Resultados</li> <li>3. Expediente del proyecto</li> <li>4. Guía Metodológica de Evaluabilidad Proyectos de SUTEL</li> <li>5. Guía de Evaluabilidad de Mideplan</li> </ol>
<b>Principales procedimientos, actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial:</b>	Análisis de Evaluabilidad
<b>Salidas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de insumos</li> <li>2. Informe de Evaluabilidad</li> </ol>
<b>Usuario del proceso:</b>	Jefaturas de la Direcciones respectivas, PPCI, Consejo de la SUTEL
<b>Responsable de ejecutar el proceso:</b>	Funcionarios de la SUTEL y Jefaturas de las Direcciones respectivas. Para el caso de Fonatel adicionalmente el Fideicomiso y las Unidades de Gestión respectivas.
<b>Criterios de evaluación del rendimiento del proceso, puntos de control:</b>	<p><b>Porcentaje de análisis de evaluabilidad que cumplen con el contenido de la plantilla respectiva:</b> Cantidad de análisis que cumplen con el contenido mínimo de plantilla respectiva / Total de análisis efectuados * 100</p> <p><b>Porcentaje de intervenciones para las cuales se define un plan de acción:</b> Cantidad de proyectos para los que se define un plan de acción / Total de proyectos analizados *100</p>
<b>Equipo evaluador:</b>	Jefatura de las Direcciones respectivas / Unidad PPCI

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 5** Procedimiento de Análisis de Evaluabilidad

<b>Institución</b>	Superintendencia de Telecomunicaciones		
<b>Dirección</b>	Dirección General de Operaciones y Dirección General de Fonatel		
<b>Unidad Administrativa</b>	PPCI y Fonatel		
<b>1. Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos		
<b>2. Nombre del subproceso:</b>	Análisis de Evaluabilidad		
<b>3. Código del procedimiento</b>	DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01		
<b>4. Nombre del procedimiento</b>	Análisis de Evaluabilidad		
<b>5. Objetivo del procedimiento:</b>	Definir los pasos que deben llevarse a cabo para efectuar un análisis de evaluabilidad de los proyectos de SUTEL, así como los Programas y Proyectos de Fonatel		
<b>6. Alcance del procedimiento:</b>	El presente procedimiento es aplicable por los funcionarios de la SUTEL que integran el equipo de proyecto, y para el caso de Fonatel se deben incorporar recursos del Fideicomiso		
<b>7. Documentos relacionados:</b>	<b>Nivel de la documentación</b>	<b>Código de la documentación</b>	<b>Nombre del documento</b>
	Formulario	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1	Plantilla Verificación de Insumos
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1	Plantilla Informe de Evaluabilidad
	Normativa asociada	GM-Evaluabilidad	Guía 1 - Evaluabilidad de Proyectos
Evaluabilidad		Guía de Evaluabilidad Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas	

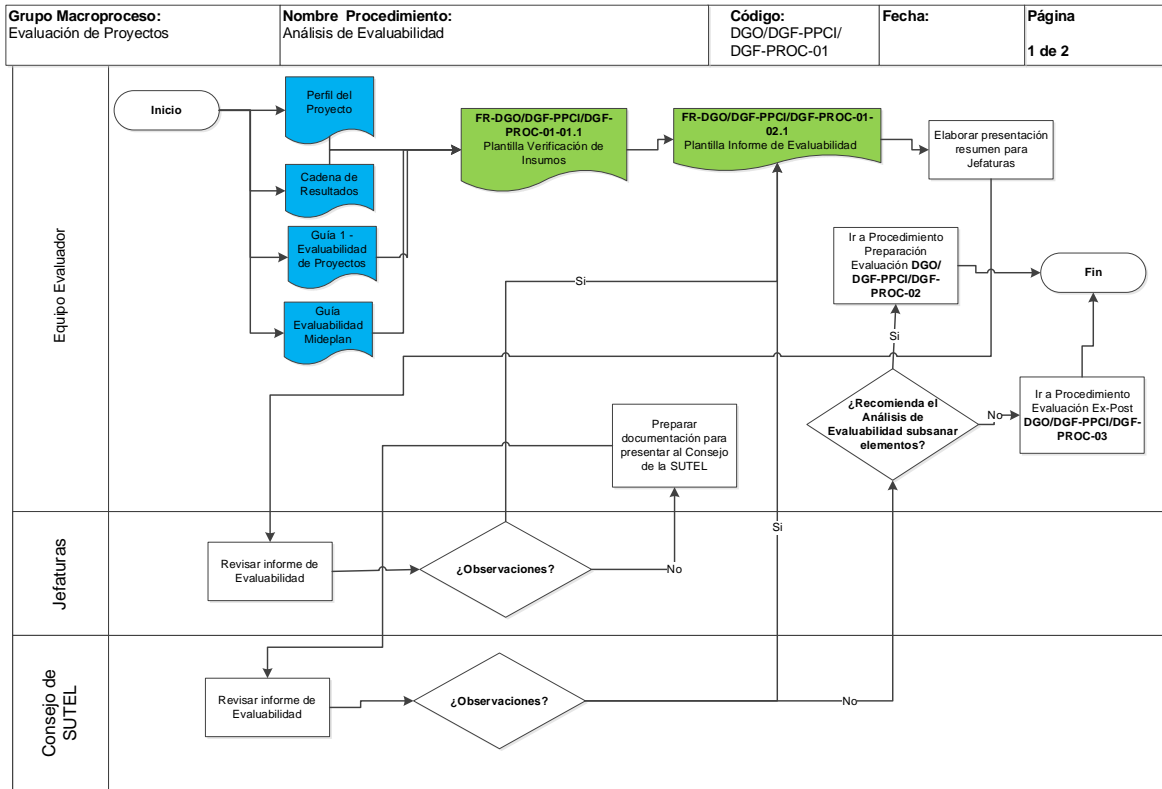
San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

<b>8. Definiciones:</b>	<p><b>Diagnóstico:</b> se busca determinar la existencia y consistencia del mismo, al explorar la definición del problema que origina la intervención y sus causas, la articulación entre problemas (claros, medibles) y necesidades, así como el grado de correspondencia entre ambas; la definición de población objetivo (criterios que la delimitan) y su cobertura.</p> <p><b>Evaluabilidad:</b> Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Nota: Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una evaluación propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación.</p> <p><b>Insumos:</b> Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.</p> <p><b>Intervención pública:</b> surge a partir de una necesidad o problemática sentida y expresada por un sector de la ciudadanía, ante la cual el Estado tiene la responsabilidad de actuar para poder atenderla y en la medida de lo posible, mitigarla o resolverla.</p> <p><b>Teoría de la intervención (TI):</b> es la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad.</p>
<b>9. Participantes del procedimiento:</b>	Funcionario que conforman el equipo de proyecto los cuales será denominados Equipo evaluador, Jefatura o jefaturas de la Dirección General respectiva, Consejo de la SUTEL

No. Actividad	Responsable	Actividad
1	Equipo Evaluador	A partir de lo establecido en la Guía 1 – Evaluabilidad de Proyectos, completar el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1 Plantilla Verificación de Insumos
2		A partir de lo establecido en la Guía 1 – Evaluabilidad de Proyectos, elaborar un informe a partir de los elementos contenidos en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1 Plantilla Informe de Evaluabilidad
3		Comunicar los resultados obtenidos a la jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de ejecutar la evaluación. Debe presentarse el Informe de Evaluabilidad y una presentación resumen de éste.
4	Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Revisión del Informe de Evaluabilidad. Si el informe tiene observaciones, regresar al paso 2, para su revisión y ajuste. Si no hay observaciones, continuar al paso 5.
5	Equipo evaluador interno y Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Comunicar los resultados obtenidos al Consejo de la SUTEL. Debe presentarse el Informe de Evaluabilidad y una presentación resumen de éste.
6	Consejo SUTEL	Revisión del Informe de Evaluabilidad. Si el informe tiene observaciones, se devuelve al equipo evaluador interno, regresar al paso 2, para su revisión y ajuste, en caso de ser necesario. Si no hay observaciones, continuar al paso 7.
7	Equipo Evaluador	Si el Informe de evaluabilidad señala como recomendación la subsanación de elementos continuar con el Procedimiento de Preparación de la Evaluación Si el informe de evaluabilidad indica que el proyecto es evaluable, continuar con el Procedimiento de Evaluación Ex-Post
8		Fin del procedimiento

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**



**Figura 1.** Diagrama de flujo del procedimiento *Análisis de Evaluabilidad*  
*Fuente: Elaboración propia, 2020.*

Las plantillas FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1 y FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1 se encuentra en el Apéndice A y B del presente informe.

### 2.3 Preparación y Planificación de Evaluación

A continuación, se describe la ficha del proceso de Preparación y Planificación de Evaluación, el procedimiento, y diagrama de flujo.

**Tabla 6** Ficha de descripción del proceso de Preparación y Planificación de Evaluación

<b>Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos
<b>Nombre del subproceso:</b>	Preparación y Planificación para la evaluación
<b>Entradas/Insumos necesarios para desarrollar el proceso:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de Evaluabilidad</li> <li>2. Perfil del proyecto o Documento de Preinversión (información obtenido durante la formulación del proyecto)</li> <li>3. Expediente del proyecto</li> <li>4. Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación</li> <li>5. Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas</li> </ol>
<b>Principales procedimientos, actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial:</b>	Preparación y Planificación para la evaluación ex-post
<b>Salidas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos subsanados para la preparación de la evaluación ex-post</li> <li>2. Cadena de resultados</li> <li>3. Descripción de la Intervención</li> </ol>

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

	4. Planificación de la evaluación 5. Diseño de la evaluación
<b>Usuario del proceso:</b>	Jefaturas de la Direcciones respectivas, PPCI, Consejo de la SUTEL
<b>Responsable de ejecutar el proceso:</b>	Funcionarios de la SUTEL y Jefaturas de las Direcciones respectivas. Para el caso de Fonatel adicionalmente el Fideicomiso y las Unidades de Gestión respectivas
<b>Criterios de evaluación del rendimiento del proceso, puntos de control:</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones incluidas en el Informe de Evaluabilidad:</b> Cantidad de recomendaciones atendidas / Total de recomendaciones * 100 <b>Porcentaje de proyectos con el diseño de la evaluación:</b> Cantidad de proyectos que cumplen con las plantillas de cadena de resultados, descripción de la intervención, planificación de la evaluación y diseño de la evaluación / Total de Proyectos analizados en la fase de evaluabilidad * 100
<b>Equipo evaluador:</b>	Jefatura de las Direcciones respectivas / Unidad PPCI

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 7** Procedimiento de Preparación y Planificación de Evaluación

<b>Institución</b>	Superintendencia de Telecomunicaciones		
<b>Dirección</b>	Dirección General de Operaciones y Dirección General de Fonatel		
<b>Unidad Administrativa</b>	PPCI y Fonatel		
<b>1. Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos		
<b>2. Nombre del subproceso:</b>	Preparación y Planificación para la evaluación ex-post		
<b>3. Código del procedimiento</b>	DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02		
<b>4. Nombre del procedimiento</b>	Preparación y Planificación para la evaluación ex-post		
<b>5. Objetivo del procedimiento:</b>	Definir los pasos que deben llevarse a cabo para preparar el proyecto que no cumplió con los criterios del análisis de evaluabilidad, para que pueda ser posteriormente evaluado, subsanando los aspectos identificados como ausentes, así como Planificar la evaluación.		
<b>6. Alcance del procedimiento:</b>	El presente procedimiento es aplicable por los funcionarios de la SUTEL que integran el equipo de proyecto, y para el caso de Fonatel se deben incorporar recursos del Fideicomiso		
<b>7. Documentos relacionados:</b>	<b>Nivel de la documentación</b>	<b>Código de la documentación</b>	<b>Nombre del documento</b>
	Formulario	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1	Plantilla Plan de Preparación para la Planificación de la evaluación ex-post
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1	Plantilla Informe resultado de la ejecución del plan de preparación para la planificación
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1	Plantilla Cadena de Resultados
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1	Plantilla Descripción de la Intervención
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1	Plantilla Planificación de la Evaluación
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1	Plantilla Diseño de la Evaluación
	Normativa asociada	GM-Preparación y Planificación	Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación
Manual Evaluación		Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas	
<b>8. Definiciones:</b>	<p><b>Beneficiarios:</b> Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la intervención.</p> <p><b>Cadena de resultados:</b> La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, los destinatarios (o el «alcance») forman parte de la cadena de resultados.</p> <p><b>Indicador:</b> Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.</p>		

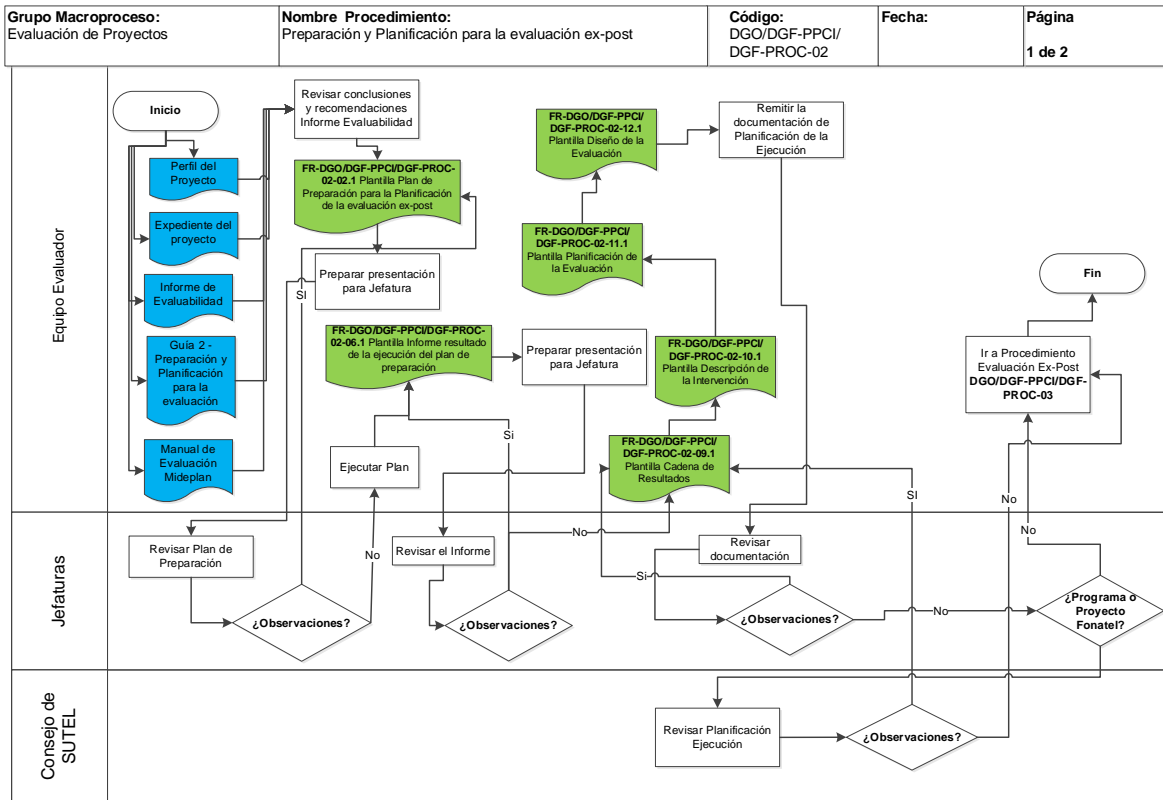
San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

	<p><b>Insumos:</b> Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.</p> <p><b>Pertinencia:</b> Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.</p> <p><b>Producto:</b> Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.</p> <p><b>Resultados:</b> Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.</p>	
<b>9. Participantes del procedimiento:</b>	Funcionario que conforman el equipo de proyecto los cuales será denominados Equipo evaluador, Jefatura o jefaturas de la Dirección General respectiva, Consejo de la SUTEL	
No. Actividad	Responsable	Actividad
1		Revisión de las conclusiones y recomendaciones del Informe de Evaluabilidad.
2	Equipo Evaluador	A partir de lo establecido en la Guía 2 – Preparación y Planificación para la Evaluación, elaborar el Plan de preparación para la evaluación a partir de los elementos contenidos en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1 Plantilla Plan de Preparación para la Planificación de la evaluación ex-post
3		Presentación del plan a la jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de ejecutar la evaluación.
4	Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Revisión y aprobación del plan. Si se realizan observaciones al plan, se devuelve al equipo evaluador interno para su atención, regresa al punto 2. Si no se realizan observaciones, se aprueba el plan y se procede con su ejecución, continuar con el punto 5.
5		Ejecutar el plan de preparación aprobado.
6	Equipo Evaluador	A partir de lo establecido en la Guía 2 – Preparación y Planificación para la Evaluación, elaborar el Informe con los resultados de la ejecución del plan de preparación a partir de los elementos contenidos en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1 Plantilla Informe resultado de la ejecución del plan de preparación
7		Presentación del informe a la jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de ejecutar la evaluación.
8	Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Revisión y aprobación del informe. Si se realizan observaciones al informe, se devuelve al equipo evaluador interno para su atención, regresar al punto 6. Si no se realizan observaciones, se aprueba y se continúa con el punto 9.
9		Para el proceso de Planificación de la evaluación, a partir de lo establecido en la Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación, validar o construir la Cadena de Resultados aplicando el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1 Plantilla Cadena de Resultados
10		A partir de lo establecido en la Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación, completar el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1 Plantilla Descripción de la Intervención
11	Equipo Evaluador	A partir de lo establecido en la Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación, completar el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1 Plantilla Planificación de la Evaluación
12		A partir de lo establecido en la Guía 2 - Preparación y Planificación para la Evaluación, completar el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1 Plantilla Diseño de la Evaluación
13		Remitir la documentación de Planificación de la Ejecución (Plantillas 09, 10, 11 y 12 del presente procedimiento) a la Jefatura de la Dirección respectiva para validación.
14	Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Revisión y aprobación del informe. Si hay observaciones regresar al paso 9, sino continuar con el paso 15.
15		Si se trata de Programas y Proyectos de Fonatel, remitir la documentación aprobada en los pasos 8 y 13 al Consejo de la SUTEL, en caso contrario continuar con el Procedimiento de Evaluación Ex-Post.
	Consejo SUTEL	Revisión y aprobación del informe. Si se realizan observaciones al informe, se devuelve al equipo evaluador interno para su atención, regresar al punto 6. Si se realizan observaciones las plantillas

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

10	09, 10, 11 o 12, regresar al paso 09, 10, 11 o 12 respectivamente. Si no se realizan observaciones, se aprueba y se continúa con el Procedimiento de Evaluación Ex-post.
	Fin del procedimiento



**Figura 2.** Diagrama de flujo del procedimiento *Preparación y Planificación de Evaluación*  
 Fuente: *Elaboración propia, 2020.*

Las plantillas FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1 y FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1 se encuentra en el Apéndice C, D, E, F, G y H del presente informe.

## 2.4 Evaluación Ex-Post

A continuación, se describe la ficha del proceso de Evaluación Ex-Post, el procedimiento, y diagrama de flujo.

**Tabla 8** Ficha de descripción del proceso de Evaluación Ex-Post

<b>Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos
<b>Nombre del subproceso:</b>	Evaluación Ex - Post
<b>Entradas/Insumos necesarios para desarrollar el proceso:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos subsanados para la preparación de la evaluación ex-post</li> <li>2. Cadena de resultados</li> <li>3. Descripción de la Intervención</li> <li>4. Planificación de la evaluación</li> <li>5. Diseño de la evaluación</li> </ol>

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

	6. Perfil del proyecto o Documento de Preinversión (información obtenido durante la formulación del proyecto) 7. Expediente del proyecto 8. Guía 3 - Evaluación de Proyectos 9. Guía de Términos de Referencia de Mideplan 10. Guía de Informes de Evaluación de Mideplan 11. Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de Mideplan
<b>Principales procedimientos, actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial:</b>	Evaluación ex-post
<b>Salidas:</b>	1. Términos de Referencia (TdR) 2. Reportes de avance de aplicación de la evaluación 3. Informe Final de Evaluación 4. Plan de acción de mejoras por aplicar a la intervención
<b>Usuario del proceso:</b>	Jefaturas de la Direcciones respectivas, PPCI, Consejo de la SUTEL, Empresas e Instituciones del Sector involucradas en Programas y Proyectos de Fonatel
<b>Responsable de ejecutar el proceso:</b>	SUTEL: el proceso deberá ser ejecutado por funcionarios de SUTEL. Fonatel: el proceso deberá ser ejecutado por parte de funcionarios de la Dirección General de Fonatel, así como por recursos del Fiduciario del Fideicomiso. En ambos casos, se podrá contar con el apoyo de un Equipo Evaluador, que sería contratado para la aplicación de la evaluación ex-post requerida, siempre que no se cuente con recurso interno especializado en evaluación de proyectos.
<b>Criterios de evaluación del rendimiento del proceso, puntos de control:</b>	<b>Porcentaje de proyectos evaluados con informe final de evaluación:</b> Cantidad de proyectos evaluados que cuenta con informe final de evaluación / Total de proyectos evaluados *100 <b>Porcentaje de proyectos evaluados con plan de acción de mejoras:</b> Cantidad de proyectos evaluados que cuenta con plan de acción de mejoras / Total de proyectos evaluados *100
<b>Equipo evaluador:</b>	Jefatura de las Direcciones respectivas / Unidad PPCI

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 9** Procedimiento de Evaluación Ex-Post

<b>Institución</b>	Superintendencia de Telecomunicaciones		
<b>Dirección</b>	Dirección General de Operaciones y Dirección General de Fonatel		
<b>Unidad Administrativa</b>	PPCI y Fonatel		
<b>1. Nombre del macroproceso:</b>	Evaluación de Proyectos		
<b>2. Nombre del subproceso:</b>	Evaluación ex-post		
<b>3. Código del procedimiento</b>	DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03		
<b>4. Nombre del procedimiento</b>	Evaluación ex-post		
<b>5. Objetivo del procedimiento:</b>	Definir los pasos que deben llevarse a cabo para efectuar una evaluación ex-post de los proyectos de SUTEL, así como de los Programas y Proyectos de Fonatel		
<b>6. Alcance del procedimiento:</b>	El presente procedimiento es aplicable por los funcionarios de la SUTEL que integran el equipo de proyecto, y para el caso de Fonatel se deben incorporar recursos del Fideicomiso		
<b>7. Documentos relacionados:</b>	<b>Nivel de la documentación</b>	<b>Código de la documentación</b>	<b>Nombre del documento</b>
	Formularios	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1	Plantilla Elementos de los Términos de Referencia (TdR)
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1	Plantilla Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1	Plantilla Reportes de Avance Evaluación Ex-Post
FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1		Plantilla Informe Final de Evaluación Ex-Post	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

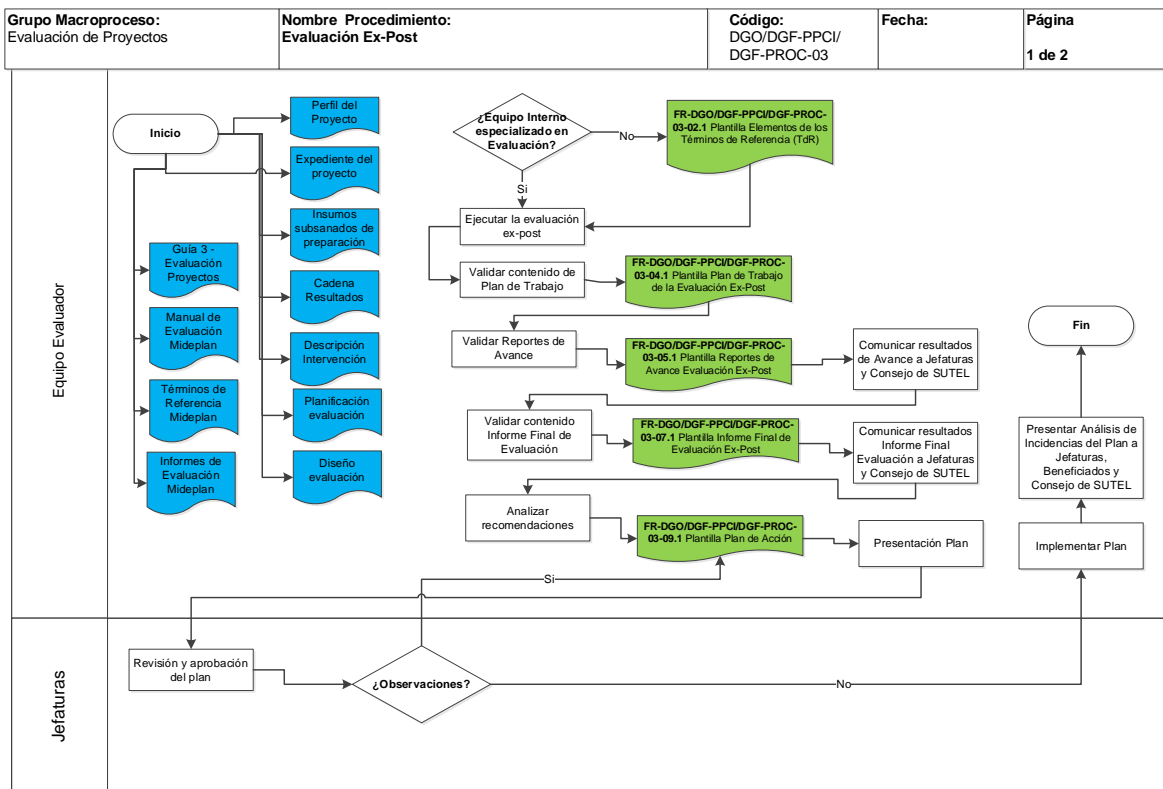
		FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1	Plantilla Plan de Acción PdA
	Normativa asociada	GM-Evaluación	Guía 3 - Evaluación de Proyectos de SUTEL
		Guía TdR	Guía de Términos de Referencia Mideplan
		Guía Informes Evaluación	Guía de Informes de Evaluación Mideplan
		Manual Evaluación	Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas Mideplan
<b>8. Definiciones:</b>	<p><b>Evaluación ex-post:</b> Evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido.</p> <p><b>Hallazgo (Constatación):</b> Un hallazgo (o una constatación) utiliza evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.</p> <p><b>Herramientas de recolección de datos:</b> Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación.</p>		
<b>9. Participantes del procedimiento:</b>	Funcionario que conforman el equipo de proyecto los cuales será denominados Equipo evaluador, Jefatura o jefaturas de la Dirección General respectiva, Consejo de la SUTEL		

No. Actividad	Responsable	Actividad
1	Equipo evaluador	En caso de no contar con equipo interno especializado y requerir contratar un Equipo Evaluador Experto Externo, preparar los términos de referencia para la contratación de la evaluación a partir de los insumos del procedimiento de Preparación y Planificación para la evaluación, continuar con el paso 2. En caso contrario proceder con el paso 3.
2		Efectuar el trámite de contratación respectivo. Para la definición de los términos de referencia apoyarse en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1 Plantilla Elementos de los Términos de Referencia (TdR)
3		Proceder con la ejecución de la evaluación ex-post.
4		Durante la ejecución de la evaluación, validar el plan de trabajo, el cual a partir de lo establecido en la Guía 3 – Evaluación de Proyectos, debe contener al menos los aspectos enumerados en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1 Plantilla Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post
5		Durante la ejecución de la evaluación, validar los reportes de avance, los cuales a partir de lo establecido en la Guía 3 – Evaluación de Proyectos, deben contener al menos los aspectos enumerados en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1 Plantilla Reportes de Avance Evaluación Ex-Post
6		Comunicar los resultados del reporte de evaluación a las Jefaturas respectivas, y en el caso de Fonatel al Consejo de la SUTEL también
7		Validar el contenido del Informe Final de Evaluación, el cual a partir de lo establecido en la Guía 3 – Evaluación de Proyectos, debe contener al menos los aspectos enumerados en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1 Plantilla Informe Final de Evaluación Ex-Post
8		Comunicar los resultados contenidos en el Informe Final de Evaluación a las Jefaturas respectivas, y para el caso de Fonatel al Consejo de la SUTEL
9		Analizar las recomendaciones del Informe Final de Evaluación y a partir de lo establecido en la Guía 3 – Evaluación de Proyectos, establecer el plan de acción, el cual debe contener al menos los elementos establecidos en el formulario FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1 Plantilla Plan de Acción
10		Presentación del plan a la jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL involucradas y beneficiadas del proceso de evaluación.



San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

11	Jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL responsables de la evaluación	Revisión y aprobación del plan. Si se realizan observaciones al plan, se devuelve al equipo evaluador interno para su atención, regresa al punto 9. Si no se realizan observaciones, se aprueba el plan y se procede con su ejecución, continuar con el punto 12.
12		Implementar el Plan de Acción
13	Equipo evaluador	Presentación a la jefatura o jefaturas de las direcciones o áreas de SUTEL involucradas y beneficiadas del proceso de evaluación el Análisis de incidencia del Plan de Acción
14		Fin del procedimiento



**Figura 3.** Diagrama de flujo del procedimiento *Evaluación Ex-Post*  
 Fuente: *Elaboración propia, 2020.*

Las plantillas FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1, FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1 se encuentra en el Apéndice I, J, K, L y M del presente informe.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### **3. Propuesta de guía metodológica para la evaluación de proyectos**

Con la finalidad de poder facilitar la aplicación de los procesos, procedimientos y plantillas propuestas, se elaboró una guía metodológica para la SUTEL denominada “Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos”.

Esta guía, se encuentra conformada por 3 subguías las cuales son:

- a. Guía 1 – Evaluabilidad de Proyectos.
- b. Guía 2 – Preparación y Planificación para la Evaluación de Proyectos
- c. Guía 3 – Evaluación Ex–Post.

El contenido de la Guía Metodológica se encuentra desarrollado en el Apéndice N - Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos.

Resulta importante señalar que el contenido de la Guía se sustenta en los documentos denominados Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de Mideplan, Guía de Evaluabilidad Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas de Mideplan, Guía de Términos de Referencia y Guía de Informes de Evaluación de Mideplan.

### **4. RECOMENDACIONES**

- 4.1** Dar por recibido y aprobar el informe 05882-SUTEL-CS-2020 de fecha 03 de julio de 2020 sometido a valoración del Consejo de la SUTEL, mediante el cual se proponen el Protocolo de Evaluación de Proyectos.
- 4.2** Dar por atendido el objetivo número 3 de la tabla 1 del acuerdo 005-036-2020, así como informar a la Contraloría General de la República de la atención del inciso d) de la Disposición 4.4 del informe DFOE-IFR-IF-00001-2020.
- 4.3** Instruir a la Dirección General de Operación que procedan con la aplicación del Protocolo de Evaluación de Proyecto una vez se haya efectuado la actualización del Protocolo de Gestión de Proyectos Institucional.
- 4.4** Instruir a la Dirección General de Fonatel que proceda con la aplicación del Protocolo de Evaluación de Proyectos para efectuar la evaluación ex-post de los Programas y Proyectos vigentes, así como los nuevos por formular.
- 4.5** Distribuir el Protocolo de Evaluación de Proyectos a las Direcciones Generales de la SUTEL, para su conocimiento y eventual aplicación.
- 4.6** Remitir copia del presente acuerdo al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones y la Contraloría General de la Republica.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

4.7 Remitir copia del presente acuerdo al Fiduciario del Fideicomiso de FONATEL para su traslado a las Unidades de Gestión respectivas.

Atentamente,

**SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES**

---

**Ana Lucrecia Segura Ching**  
Dirección General de Mercados

---

**Mauricio Amador Granados**  
Dirección General de Mercados

---

**Hanny Rodríguez Sánchez**  
Dirección General de Fonatel

---

**Natalia Salazar Obando**  
Asesora

*Gestión: GCO-FON-EIP-00750-2019 y FOR-EXT-CGR-DFOE 001-00438-2020*

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## Apéndices

### Apéndice A – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1 Verificación de Insumos

Plantilla Verificación de Insumos	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Si	No			
Problema	1	¿Se identifica de forma clara el problema? (causas-problema-efectos)	1,5	3			0	0	
	2	¿Está cuantificado o es susceptible de medición?	1,5						
Línea Base y Diagnóstico	1	¿Existe un diagnóstico de la intervención formalmente documentado?	2	8			0	0	
	2	¿Se tiene identificado el punto de partida o línea base cuantificado?	2						
	3	¿Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta?	2						
	4	¿Se define el contexto socioeconómico en el que se plantea el problema?	2						
Alcance del Proyecto	1	¿Se tiene definido con claridad el alcance del programa o proyecto (cobertura geográfica, población objetivo, horizonte temporal, bienes y/o servicios a proveer y presupuesto)?	1,8	30			0	0	
	2	¿Se determinaron los supuestos, limitaciones y riesgos asociados al proyecto?	1,8						
	3	¿El diseño de la intervención es coherente con la situación de partida? (relación problema - alcance)	1,8						
	4	¿Los objetivos están claramente definidos (coherencia y redacción), son realistas, medibles o cuantificables?	1,8						
	5	¿Los objetivos responden al problema planteado (causa-efecto)?	1,8						
	6	¿Los objetivos permiten asociar los resultados de producto con los efectos e impactos (jerarquía: objetivos de producto - objetivo general del proyecto - objetivos de orden superior: ¿política pública, sectoriales o institucionales)?	1,8						
	7	¿Se establecen metas, indicadores y actividades según la fase de ejecución del proyecto (producto, efecto e impacto)?	1,8						
	8	¿Se incluyeron metas y los indicadores?	1,8						
	9	¿La metas e indicadores son específicos, medibles, realizables y limitados en el tiempo)?	1,8						
	10	¿Existe coherencia entre los objetivos, metas y actividades o acciones?	1,8						

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Sí	No			
	11	¿Fueron mapeados los involucrados del proyecto con su respectivo rol y aporte?	1,8						
	12	¿Se incluye un cronograma detallado de las actividades ejecutadas, incluyendo responsables e hitos relevantes?	1,8						
	13	¿Se incluye un presupuesto detallado referente a las actividades y acciones a ejecutar?	1,8						
	14	¿Se incluyó un análisis de factibilidad financiera (ingresos, costos, gastos, VAN, TIR, fuentes de financiamiento)?	1,8						
	15	¿Se determinaron los beneficios esperados?	1,8						
	16	¿Los beneficios esperados están cuantificados o se pueden cuantificar?	1,8						
	17	¿Se realizó un análisis costo-beneficio?	1,8						
Teoría de la Intervención	1	¿Se determinó una relación clara entre los objetivos y acciones de la intervención con los beneficios esperados?	2	10			0	0	
	2	¿Se determinó una relación clara entre los objetivos y acciones de la intervención con los resultados esperados en la población objetivo?	2						
	3	¿Se identifica la forma en la que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados?	2						
	4	¿Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados?	2						
	5	¿Se identifica un modelo causal (cadena de resultados)?	2						
Disponibilidad de la información	1	¿Existen bases de datos, documentos, estudios e información útil para la evaluación de los proyectos, disponible internamente en SUTEL?	3	27			0	0	
	2	¿Se han identificado datos, documentos, estudios e información útil para la evaluación del proyecto, de fuentes externas a SUTEL?	3						
	3	¿Existe viabilidad para el acceso a la información de fuentes externas a SUTEL?	3						
	4	La información de fuentes internas y externas a SUTEL identificada (dos consultas anteriores), es suficiente, confiable y cuenta con la calidad necesaria, ¿para la evaluación?	3						
	5	¿Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información?	3						
	6	¿Se identifica algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información?	3						
	7	¿Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran, permiten el acceso unificado-integrado?	3						
	8	¿Se requiere levantar información adicional a la existente en las fuentes internas y externas a SUTEL?	3						
	9	¿Se han identificado las posibilidades, limitaciones u obstáculos para el	3						

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Sí	No			
		levantamiento de la información adicional a las fuentes de información internas y externas a SUTEL?							
Justificación	1	¿El proceso de evaluación cuenta con soporte normativo o jurídico que lo ampare?	1,5	12			0	0	
	2	¿Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación?	1,5						
	3	¿Se han establecido los motivos del por qué y para qué se quiere evaluar?	1,5						
	4	¿Se han dimensionado los objetivos de evaluación (claros, concretos y coherentes con la intervención)?	1,5						
	5	¿Se conoce de manera explícita de que forman serán utilizados los resultados de la evaluación?	1,5						
	6	¿Se han determinado las preguntas de evaluación?	1,5						
	7	¿Se ha determinado el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación?	1,5						
	8	¿Se han considerado las expectativas o necesidades de información de los actores involucrados en el proyecto?	1,5						
Capacidad Operativa	1	¿Cuenta SUTEL con los perfiles adecuados en términos de recurso humano para la planificación y ejecución de la evaluación?	1	10			0	0	
	2	¿Se tiene asignado el personal para la ejecución, control y el seguimiento de la evaluación (cantidad y perfiles)?	1						
	3	¿Se requiere contratar total o parcialmente un equipo experto en evaluación de efectos e impactos (evaluación interna, externa o mixta)?	1						
	4	¿Existe aceptación y compromiso formal de los actores involucrados para participar en el proceso evaluativo?	1						
	5	En caso de evaluación externa o mixta: ¿se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación?	1						
	6	¿Se tienen mapeados los medios para la comunicación de los resultados obtenidos de la evaluación a todos los interesados?	1						
	7	¿Cuenta SUTEL con presupuesto para la contratación total o parcial de un equipo experto en evaluación de efectos e impactos?	1						
	8	¿Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a todos los interesados?	1						
	9	¿Se tiene previsto presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación?	1						
	10	¿El marco temporal previsto para la evaluación es proporcional y razonables según el objetivo previsto?	1						
Firma Integrante Equipo Evaluador					Firma Integrante Equipo Evaluador				

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### Apéndice B – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1 Informe de Evaluabilidad

Plantilla Informe de Evaluabilidad	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	

Detalle	Contenido
1. Resumen Ejecutivo	
2. Introducción	
3. La intervención y su contexto	
4. Hallazgos del análisis de evaluabilidad	
5. Conclusiones	
6. Recomendaciones	
7. Anexos	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

### Apéndice C – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1 Plan de Preparación para la Planificación de la evaluación ex-post

Plantilla Plan de Preparación para la Planificación de la Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Descripción del alcance (descripción general del plan)	
2. Objetivo General del Plan	
3. Objetivos Específicos del Plan	
4. Descripción de los aspectos por subsanar	
4.1 Problema	
4.2 Línea Base y Diagnóstico	
4.3 Alcance del Proyecto	
4.4 Disponibilidad de la información	
5. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)	
6. Supuestos, limitaciones y riesgos	
7. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones por ejecutar	
8. Necesidades de recurso humano externo	
9. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)	
10. Indicadores de resultado y efectividad del Plan	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

**Apéndice D – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1 Informe resultado de la ejecución del plan de preparación para la planificación**

Plantilla Informe resultado de la ejecución del plan de preparación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Introducción	
2. Descripción de la subsanación de los aspectos faltantes	
3. Verificación del cumplimiento de los insumos	
4. Conclusiones	
5. Recomendaciones	
6. Anexos	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

**Apéndice E – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1 Cadena de Resultados**

Plantilla Cadena de Resultados					
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1				
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:					
Nombre del proyecto:					
Fecha:					
Hora:					
Cadena de resultados					
Necesidad o problema	Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Indicadores vinculados con la cadena de resultados					
		Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Firma Integrante Equipo Evaluador			Firma Integrante Equipo Evaluador		



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## Apéndice F – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1 Descripción de la Intervención

Plantilla Descripción de la Intervención	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
<b>1. Nombre del proyecto</b>	
<b>2. Resumen del proyecto</b>	
<b>2.1 Antecedentes del proyecto</b>	
2.1.1 Razón de ser de la intervención	
2.1.2 Problema o necesidad	
<b>2.2 Contexto Organizacional</b>	
2.2.1 Actores Involucrados	
<b>2.3 Población Beneficiaria</b>	
2.3.1 Características de la población al que se dirige	
2.3.2 Cuantificación	
2.3.3 Descripción socioeconómica	
<b>2.4 Objetivos</b>	
2.4.1 Objetivo General	
2.4.2 Objetivos de Ejecución	
2.4.2.1 Objetivo General	
2.4.2.2 Objetivos Específicos	
2.4.3 Objetivos de Operación	
2.4.3.1 Objetivo General	
2.4.3.2 Objetivos Específicos	
<b>2.5 Estrategia de acción</b>	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

## Apéndice G – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1 Planificación de la Evaluación

Plantilla Planificación de la Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
<b>1. Identificación de los responsables</b>	
<b>2. Descripción del Objeto de la evaluación</b>	
<b>3. Justificación de la evaluación</b>	
<b>4. Identificación de actores</b>	
<b>5. Uso esperado</b>	
<b>6. Resultado análisis de evaluabilidad del proyecto</b>	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## Apéndice H – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1 Diseño de la Evaluación

Plantilla Diseño de la Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Formulación de objetivos y preguntas de evaluación	
2. Delimitación del alcance de la evaluación	
3. Matriz de Evaluación	
4. Tipo de contratación por efectuar	
5. Plan de difusión de resultados	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

## Apéndice I – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1 Elementos de los Términos de Referencia (TdR)

Plantilla Elementos de los Términos de Referencia (TdR)	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
<p>Nota: El contenido y estructura de los TdR pueden presentar variaciones según el ente u organización que demande la evaluación, siendo que estos se ajustan en función de su 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.</p>	
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. Metodología para la evaluación	
8. Productos de la evaluación	
9. Información a disposición del Equipo Evaluador	
10. Composición y perfil del Equipo Evaluador	
11. Actores responsables de la evaluación	
12. Coordinación, supervisión y comunicación	
13. Aprobación de los productos	
14. Confidencialidad de los datos y propiedad intelectual	
15. Requisitos y condiciones generales	
16. Plazo y pago	
17. Anexos	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## Apéndice J – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1 Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post

Plantilla Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Características centrales de la evaluación	
2. Metodología (Descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)	
3. Programación (Donde se referencia detalladamente)	
4. Requerimientos de información	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	

## Apéndice K – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1 Reportes de Avance Evaluación Ex-Post

Plantilla Reporte de Avance Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Periodo de referencia del avance del estudio (fecha de inicio y fin)	
2. Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades y análisis previstos en el cronograma	
3. Resumen de los resultados y hallazgos obtenidos a la fecha, así como su relación con el objetivo y las preguntas de evaluación definidas en el diseño metodológico	
4. Descripción de eventos, problemas o aspectos que puedan limitar el alcance del objetivo previsto y las medidas para su atención.	
5. Cualquier otro aspecto que se considere importante de comunicar respecto a la evaluación en ejecución	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### Apéndice L – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1 Informe Final de Evaluación Ex-Post

Plantilla Informe Final de Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Resumen Ejecutivo	
2. Introducción	
3. Contexto y descripción del proyecto sujeto a evaluación	
4. Descripción del diseño metodológico	
5. Detalle del proceso de evaluación realizado	
6. Resultados y hallazgos del proceso de evaluación, incluyendo la validación de la Teoría de Intervención	
7. Lecciones Aprendidas	
8. Conclusiones	
9. Recomendaciones	
10. Anexos	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

### Apéndice M – FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1 Plan de Acción PdA

Plantilla Plan de Acción PdA	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Descripción del alcance (descripción general del plan)	
2. Objetivo General del Plan	
3. Objetivos Específicos del Plan	
4. Descripción de la metodología	
5. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)	
6. Supuestos, limitaciones y riesgos	
7. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones a ejecutar	
8. Necesidades de recurso humano	
9. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)	
10. Indicadores de resultado y efectividad del Plan	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## **Apéndice N – Guía Metodológica para Evaluación de Proyectos**

---

### **Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos**

#### *Guía 1 – Evaluabilidad de Proyectos*

##### Introducción de la guía 1

Esta guía metodológica tiene como finalidad abordar los elementos de la verificación de insumos requeridos para el análisis de la evaluabilidad de los proyectos. Tal y como lo señala el MIDEPLAN en su *Guía de Evaluabilidad*, la evaluación comprende la movilización de recursos, esfuerzos y tiempo, exigiendo una planificación adecuada que permita garantizar que esta sea exitosa y de calidad. Lo cual implica, que las acciones preparatorias sean consideradas fundamentales, para maximizar el aprovechamiento de los resultados que se generen.

Así las cosas, el análisis de evaluabilidad permite identificar las posibilidades de que un proyecto sea evaluable, brindando información para la toma de decisiones relacionadas con la propia evaluación, en cuanto a los elementos del proyecto o intervención que requieren mejorarse para que este o esta sea evaluable.

Esta guía se basa en el documento denominado *Guía de Evaluabilidad Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas* de MIDEPLAN.

#### **1. Verificación de insumos del análisis de evaluabilidad**

##### **1.1 Contenido de la plantilla**

El documento de *Verificación de insumos*, permite, a partir de la identificación del proyecto o intervención por evaluar, y la información que se tenga disponible del proyecto o intervención, validar si se cuenta con los elementos esenciales necesarios para considerar que el proyecto sea objeto de una evaluación. A partir de la verificación de los insumos, es posible determinar, en caso de faltar elementos, cuáles serían los que se deben subsanar, así como la cantidad de aspectos por subsanar, para que las Jefaturas de las Direcciones, así como el Consejo de la SUTEL, para el caso particular de los Programas y Proyectos de Fonatel, tomen una decisión al respecto de si el proyecto o intervención debería o no ser evaluado.

El documento de verificación de insumos comprende la valoración de los siguientes elementos:

- a. Problema
- b. Línea base y diagnóstico
- c. Alcance del proyecto
- d. Teoría de la Intervención
- e. Disponibilidad de la información
- f. Justificación
- g. Capacidad operativa

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

En la sección a continuación se abordan los aspectos que se valoran por cada elemento de análisis listado anteriormente, y como se asigna el puntaje respectivo, para poder estimar la nota global de evaluabilidad del proyecto o intervención bajo análisis.

## 1.2 Explicación del contenido de la plantilla

### 1.2.1. Estructura de la Plantilla

La plantilla contiene 55 preguntas agrupadas en 7 ítems. Cada pregunta y cada ítem tiene un puntaje asignado, con el objetivo de facilitar la identificación de los aspectos que requieren ser trabajados o solventados antes de iniciar el proceso de ejecución de la evaluación y, por tanto, la generación de recomendaciones en el informe de evaluabilidad (ver tabla 1).

**Tabla 10:** Ítems, cantidad de preguntas y puntaje de la Plantilla de Verificación de Insumos

Ítem	Cantidad de Preguntas	Puntaje por Pregunta	Puntaje ítem
<b>Problema</b>	2	1,5	3
<b>Línea Base y Diagnóstico</b>	4	2	8
<b>Alcance</b>	17	1,8	30
<b>Teoría de la Intervención</b>	5	2	10
<b>Disponibilidad de la Información</b>	9	3	27
<b>Justificación</b>	8	1,5	12
<b>Capacidad Operativa</b>	10	1	10
<b>Total</b>	55	-	100

### 1.2.2. Calificación

El formato Excel de la plantilla está diseñado para calcular automáticamente el puntaje por ítem y el total, a partir de las respuestas afirmativas. Para esto, deben seguirse los siguientes pasos:

- Las preguntas deben responderse con “Sí” o “No”, colocando el número “1” en la columna del Sí o el No, según corresponda.
- Conforme el evaluador va llenando las casillas con el número 1, el puntaje total se va actualizando, utilizando una operación matemática simple: cantidad de respuestas “Sí” por el puntaje correspondiente a cada respuesta dentro de cada ítem.

A partir del resultado total de la plantilla:

- Un puntaje inferior a 25 puntos, se considera un resultado deficiente y, resultando más eficiente no continuar con el proceso evaluativo.
- Un puntaje total inferior a 50 puntos se considera aceptable. Esto, se puede significar que el trabajo previo a la ejecución de la evaluación puede demorarse mucho o, incluso, dependiendo de los ítems con menor puntuación, resulte más conveniente no avanzar con el proceso de planificación para la evaluación. Para proporcionar mayor claridad sobre esta afirmación, se proporciona el siguiente ejemplo: Si al aplicar la Plantilla de Verificación de Insumos se obtiene una puntuación superior a 50 puntos, pero en el ítem “Disponibilidad de

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

la información” se obtuvo un puntaje muy bajo, por ejemplo 9 puntos, es posible que el equipo evaluador tenga que trabajar mucho en la generación de la información necesaria para ejecutar la evaluación o en el peor escenario no pueda construir las bases de datos necesarias y, por tanto, no pueda continuarse con el proceso evaluativo.

- Un puntaje superior a 75 puntos se considera un resultado bueno y, por tanto, con altas probabilidades de concluir el proceso evaluativo.

En la tabla 2 se incluyen los objetivos de cada ítem:

**Tabla 11:** Objetivos por ítem de la Plantilla de Verificación de Insumos

Ítem	Objetivo Buscado
<b>Problema</b>	Con este ítem lo que se busca es determinar si la intervención se basó en la identificación y análisis de un problema, contemplando las causas y efectos asociados a estos y si el problema puede ser medido. Para esto, es importante recordar que el “árbol de problemas” es un método útil para el análisis del problema, causas y efectos, así como para determinar la correspondencia entre el problema, el alcance y los objetivos del proyecto.
<b>Línea Base y Diagnóstico</b>	Busca determinar si el proyecto cuenta con una línea base, que sirva como punto de partida para la identificación de cambios a partir de la intervención. Es muy importante que la línea base cuente con información sobre las variables clave para la medición de productos, efectos e impactos asociados a la intervención. Para este aspecto, resulta útil la “Metodología de Marco Lógico”, la cual puede ayudar a identificar la correspondencia entre las actividades, productos, efectos e impactos, pero, además, entre el problema y los objetivos de la intervención. La línea base debe estar complementada por un diagnóstico, que permita identificar las condiciones prevalcientes en el entorno antes del inicio de la intervención.
<b>Alcance</b>	Todo proyecto debe contar con un alcance claramente definido, de lo contrario, es difícil que la intervención pueda encaminarse hacia el logro de los objetivos buscados y, por tanto, a la solución del problema que la originó. La plantilla de verificación de insumos busca evaluar el alcance del proyecto, para determinar si comprende la información necesaria. Como mínimo el alcance debe contener información sobre la población objetivo y las áreas geográficas a intervenir, el horizonte temporal, el presupuesto, la descripción de la operación, los objetivos, metas e indicadores (producto, efecto e impacto), los involucrados, los supuestos, riesgos y limitaciones y la justificación.
<b>Teoría de la Intervención</b>	Busca identificar si el proyecto cuenta con un análisis de causalidad entre la actividades, productos, efectos e impactos.
<b>Disponibilidad de la Información</b>	Busca determinar los siguientes aspectos: a) Existencia de información: se busca identificar la existencia o no de información, así como su grado de suficiencia en relación con los objetivos propuestos para la evaluación. b) Calidad de la información: se busca caracterizar la información disponible y que cumpla con determinadas aristas, por ejemplo, su alcance (operativa, estratégica), formato (físico o digital) y su presentación (unificada, agregada y estructurada), periodicidad o sistematicidad de recogida de la información (trimestrales, semestrales, anuales, etc.) y el acceso (restricciones para acceder a la información). c) Posibilidad de Disponibilidad: en caso de tener que recurrir al levantamiento de información adicional para la evaluación esta variable determina cuáles son las posibilidades para recopilar u obtener información requerida, en términos de limitaciones o dificultades.
<b>Justificación</b>	Busca determinar cual es el resultado esperado a partir de la evaluación y para qué se utilizarán los resultados.
<b>Capacidad Operativa</b>	Con este ítem se busca analizar los siguientes aspectos:

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

	<p>Recursos económicos: busca identificar la adecuación y suficiencia de la dotación de presupuesto y su relación con el alcance de la evaluación.</p> <p>b) Tiempo: se busca identificar el marco temporal establecido para la evaluación y las posibilidades para llevarla a cabo dentro de estos parámetros.</p> <p>c) Recurso humano: se busca determinar la correspondencia entre el personal humano asignado y las acciones propias de gestión de un proceso de evaluación, las cuales son demandantes y exigen compromiso y dedicación en distintos niveles.</p>
--	---

En el Anexo 1 se encuentra detallada la Plantilla para la Verificación de Insumos.

## **2. Informe de análisis de evaluabilidad**

### **2.1 Contenido del informe**

Posterior a la aplicación de la Plantilla de Verificación de Insumos, y obtener una calificación de evaluabilidad del proyecto bajo análisis, se debe construir el informe del análisis de la evaluabilidad. La propuesta de contenido de este informe comprende los siguientes elementos:

- a. Resumen Ejecutivo
- b. Introducción
- c. La intervención y su contexto
- d. Hallazgos del análisis de evaluabilidad
- e. Conclusiones
- f. Recomendaciones
- g. Anexos

El objetivo del informe es presentar los principales hallazgos del proceso de verificación de insumos, y resaltar los aspectos que se deben subsanar para poder pensar en que el proyecto bajo análisis sea evaluable. Las recomendaciones plasmarían de esta forma que insumos se deben trabajar o reconstruir para poder continuar con el procedimiento de planificación de la evaluación y la evaluación ex-post como tal. A continuación, se explicará el contenido de cada uno de los elementos del informe.

### **2.2 Explicación del contenido del informe**

Como se indicó anteriormente, la importancia del informe consiste en presentar los hallazgos, conclusiones y recomendación que se derivan del proceso de verificación de insumos, lo cual permitiría contemplar los aspectos o elementos que se deban subsanar de cara a pensar en un proceso de evaluación del proyecto bajo estudio o si se descarta la posibilidad de aplicar una evaluación.

A continuación, se detalla el contenido que debe abordarse para cada componente propuesto del informe:

- a. Resumen Ejecutivo: exponer los resultados más destacados de la verificación de insumos.
- b. Introducción: indicar el ¿qué? y ¿para qué? del análisis de evaluabilidad.



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- c. La intervención y su contexto: se debe señalar
  - i. El nombre de la institución que ejecuta el análisis de evaluabilidad, y el sector,
  - ii. Indicar la razón de ser de la intervención, detallando el problema, necesidad u oportunidad que origina la intervención,
  - iii. Describir los actores clave involucrados, gestores y beneficiarios con la intervención,
  - iv. Describir la estrategia de la intervención, detallando ¿qué hace el programa o proyecto, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿cuál es la lógica causal entre problema-estrategia-resultados?
- d. Hallazgos del análisis de evaluabilidad: identificar el puntaje y grado de evaluabilidad, describiendo los principales hechos encontrados en función de los aspectos de evaluabilidad.
- e. Conclusiones: describir el juicio de valor de cada aspecto de evaluabilidad.
- f. Recomendaciones: establecer las recomendaciones en relación con cada aspecto de evaluabilidad, se deben relacionar con las conclusiones, explicándolas brevemente y especificando las acciones para su implementación.
- g. Anexos: se debe incluir documentación adicional relacionada con la metodología, entre los cuales puede ser el instrumento de recopilación de datos, lista de individuos o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados. Lista de documentos de apoyo examinados.

Tal y como lo señala MIDEPLAN, *“el informe de evaluabilidad se dirige a orientar y optimizar el diseño de la propia evaluación, por tal razón, una vez elaborado se debe compartir con los actores involucrados, priorizando contenidos y mensajes clave de cara a una toma de decisiones oportuna para la optimización del proceso de evaluación”*. En el Anexo 2 se encuentra detallada la Plantilla para el Informe de Evaluabilidad.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## **Guía 2 – Preparación y Planificación para la Evaluación de Proyectos**

### Introducción a la guía 2

Esta guía metodológica tiene como finalidad abordar los elementos necesarios para plantear el plan de preparación para la planificación de la evaluación, así como para la presentación del informe con los resultados del plan de preparación, para posteriormente poder efectuar la planificación de la evaluación a partir de la revisión, validación o construcción de la cadena de resultados, la descripción de la intervención, la identificación de responsables, caracterización de la evaluación, justificación de la evaluación y diseño propio de la evaluación.

Esta guía se basa en el documento denominado *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN.

### **1. Preparación para la planificación de la evaluación**

Esta sección detalla el contenido de la plantilla de preparación para la planificación de la evaluación, así como el contenido del informe de resultados del plan. El plan se enfoca en atender las recomendaciones que se formularon en el Informe de Análisis de Evaluabilidad, y que al ser atendidas permitirían llevar el proyecto bajo análisis a ser evaluable. El informe de resultados del plan contendrá información de las subsanaciones efectuadas, y la verificación del cumplimiento de los insumos, así como la recomendación de si el proyecto debe ser evaluado.

#### **1.1 Plan de preparación**

##### **1.1.1 Contenido del plan de preparación**

El plan de preparación para la planificación de la evaluación comprende un contenido cuya finalidad es abordar las recomendaciones del informe de análisis de evaluabilidad, y subsanar los aspectos que durante la verificación de insumos se identificaron como ausentes o incompletos. El contenido propuesto del plan como mínimo es:

- a. Descripción del alcance (descripción general del plan).
- b. Objetivo General del Plan.
- c. Objetivos Específicos del Plan.
- d. Descripción de los aspectos por subsanar, a nivel de problema, línea base y diagnóstico, alcance y disponibilidad de la información.
- e. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades).
- f. Supuestos, limitaciones y riesgos.
- g. Cronograma detallado.
- h. Necesidad de recurso humano externo.
- i. Presupuesto detallado.
- j. Indicadores de resultado y efectividad del Plan.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

En relación con los aspectos de Teoría de la Intervención, Justificación y Capacidad Operativa, estos serán atendidos durante la fase de planificación de la evaluación, es por lo anterior que no se incorporan para ser atendidos en el plan de preparación.

### **1.1.2 Explicación del contenido del plan de preparación**

A continuación, se detalla el contenido que debe abordarse para cada componente propuesto del plan:

- a. Descripción del alcance: se debe detallar el alcance que tendrá el plan, en relación con la atención de los aspectos señalados como incompletos, deficientes o ausentes por el Informe de Análisis de Evaluabilidad. Los elementos por abordar son: problema, línea base y diagnóstico, alcance del proyecto y disponibilidad de información. Resulta importante señalar que el alcance del plan no contempla atender los aspectos de teoría de la intervención, justificación y capacidad operativa, los cuales serán cubiertos a partir de la planificación de la evaluación.
- b. Objetivo General del Plan: Es la situación objetivo global o general que se desea alcanzar, frente a la situación global actual. Obedece al alcance del plan. Corresponde al fin último que deberá imperar o justificar la existencia del plan. Debe enunciar el logro que se desea conseguir con el plan. El objetivo general propone porque ruta o cambio hemos decidido hacer el viaje para llegar al fin que se busca. Para que se hace, que se espera obtener. La estructura debe ser verbo + contenido + estrategia. En la estrategia se usan conectores como “a través de”, “por medio de” o “mediante”.
- c. Objetivos Específicos del Plan: Deben ser cuantificables, realizables, concisos, y derivados del objetivo general del plan. Son la descripción de los logros parciales en los que se puede dividir el objetivo general y su definición debe ser clara y precisa, dado que durante la ejecución y finalización del plan se deben poder evaluar. Para la definición o formulación de objetivos se recomienda tomar en consideración los siguientes aspectos:
  - i. Los objetivos deben ser precisos, claros, concisos y alcanzables.
  - ii. Un objetivo debe ser muy concreto y no debe ser demasiado amplio, abierto o muy general.
  - iii. Los objetivos deben proporcionar indicadores para ser evaluados.
  - iv. Un objetivo debe ser verificable en el tiempo.
- d. Descripción de los aspectos por subsanar: se debe recordar que los aspectos por atender son: Problema, Línea Base y Diagnóstico, Alcance del Proyecto, Disponibilidad de la Información. Se deben especificar que elementos de los aspectos detallados anteriormente deben ser abordados. Debe usarse como referencia las recomendaciones del Informe de Análisis de Evaluabilidad, así como el resultado de la aplicación de la Plantilla de Verificación de Insumos, con la finalidad de identificar de forma clara y precisa los elementos por atender.
- e. Equipo de trabajo: se debe identificar los funcionarios que formaran parte del equipo de trabajo a cargo de operativizar el plan de preparación, este equipo puede estar conformado por integrantes del equipo de proyecto, como recomendación dado el conocimiento que estos tendrían de la formulación del

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- proyecto que se desea evaluar. Se deben definir los roles y responsabilidades de forma clara, así como la disponibilidad de los recursos y el tiempo que estarían dedicando a la operativización del plan.
- f. Supuestos, limitaciones y riesgos: como etapa preparatoria del plan resulta fundamental identificar los supuestos que se asumirían de previo a proceder con el ejercicio de subsanación de los componentes de los aspectos identificados como deficitarios en la Verificación de Insumos. Asimismo, se deben plantear las limitaciones que podrían enfrentarse durante la operativización del plan, y los riesgos que podrían presentar, con la debida asignación de la probabilidad de que materialicen, su impacto y el plan de acción en caso de materializarse.
  - g. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones por ejecutar: el cronograma puede ser elaborado por medio de Project o Excel, indicando el total de actividades o tareas por efectuar para subsanar las deficiencias señaladas en las recomendaciones del Informe de Análisis de Evaluabilidad. El cronograma debe señalar la fecha de inicio y fin de cada actividad o tareas, así como los responsables de su ejecución. El cronograma debe ser actualizado conforme el avance que se vaya registrando durante la operativización del plan.
  - h. Necesidades de recurso humano externo: en caso de requerir apoyo externo para poder atender el proceso de subsanación, se deben detallar estos recursos e indicar como se accederían a ellos.
  - i. Presupuesto detallado: en caso de requerirse del uso de presupuesto, debido a tener que efectuar gastos para poder atender actividades o tareas del plan, este presupuesto se debe detallar y solicitar en caso de no contar con disponible en las partidas necesarias. La solicitud de este presupuesto debe coordinarse con el Jefe y Director del Área respectiva, en atención a los procedimientos de asignación de presupuesto establecidos por PPCI.
  - j. Indicadores de resultado y efectividad del plan: para poder identificar si se alcanzaron los resultados requeridos y que atienden del alcance del plan, y evidencia si el plan fue efectivo, se deben formular indicadores que permitan estimar que efectivamente el plan se ejecuto a partir del alcance definido y atendiendo las recomendaciones emitidas.

El resultado de la operativización del plan debe verse reflejado en el Informe de resultados del plan de preparación para la planificación de la evaluación. Recordando que la subsanación de los elementos permitiría llevar el proyecto a ser evaluable. En el Anexo 3 se encuentra detallada la Plantilla del Plan de Preparación para la planificación.

## **1.2 Informe de resultados de la ejecución del plan de preparación**

### **1.2.1 Contenido del informe de resultados de ejecución del plan de preparación**

El informe de resultados de ejecución del plan de preparación para la planificación de la evaluación permite validar la subsanación de los aspectos faltantes señalados en las recomendaciones del Informe de Análisis de Vulnerabilidad, y el resultado de aplicar la plantilla de verificación de insumos posterior a la subsanación de los aspectos, con la finalidad de poder validar que efectivamente el proyecto cumple con la condición de evaluabilidad.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

El contenido del informe de resultados del plan propuesto incluye los siguientes elementos:

- a. Introducción.
- b. Descripción de la subsanación de los aspectos faltantes.
- c. Verificación del cumplimiento de los insumos.
- d. Conclusiones.
- e. Recomendaciones.
- f. Anexos.

### **1.2.2 Explicación del contenido del informe**

A continuación, se detalla el contenido que como mínimo debe tratar cada uno de los aspectos señalados en el punto 1.2.1 anterior:

- a. Introducción: se debe explicar el tema a tratar, y detallar de forma breve el contenido de las secciones del documento, así como las principales conclusiones obtenidas.
- b. Descripción de la subsanación de los aspectos faltantes: Describir brevemente el trabajo realizado. Debe hacerse referencia a los recursos empleados (humanos y materiales), las actividades y acciones realizadas, los instrumentos, técnicas y métodos empleados. Describir brevemente el resultado alcanzado.
- c. Verificación del cumplimiento de los insumos: Validar el cumplimiento de los insumos de los siguientes aspectos: Problema, Línea Base y Diagnóstico, Alcance del Proyecto y Disponibilidad de la Información.
- d. Conclusiones: se debe indicar los aspectos principales obtenidos como resultado del proceso de ejecución del plan de preparación.
- e. Recomendaciones: Indicarse expresamente si debe continuarse con el Procedimiento de Evaluación Ex-Post o no.
- f. Anexos: Documentación generada y requerida para subsanar los aspectos faltantes para la planificación de la evaluación.

## **2. Planificación de la evaluación**

A continuación, se detalla el contenido y explicación de los diferentes elementos requeridos para planificar la aplicación de una evaluación ex-post. Como etapas preliminares, se valoró el proyecto de interés para identificar si este contenida los insumos necesarios para poder ser evaluado, posteriormente, en caso de ser necesario se dispone de una etapa durante la cual se subsanan aquellos elementos esenciales e imprescindibles para evaluar un proyecto. Una vez subsanados los aspectos de interés, se valida nuevamente la condición de evaluabilidad del proyecto, y se dictamina si este puede o no ser evaluado. Es a partir de ese punto, que el equipo evaluador puede iniciar la planificación de la evaluación, documentando los elementos fundamentales requeridos para una evaluación, entre los cuales se encuentran: la cadena de resultados, descripción de la intervención, planificación de la evaluación y diseño de la evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

## **2.1 Cadena de resultados**

La cadena de resultados permite trazar una línea de causalidad, como es que, a partir del problema o necesidad identificada, se consolidan insumos, se definen actividades, se generan productos (bienes o servicios) a partir de estas actividades, y con los productos se pueden llegar a evidenciar efectos a corto o mediano plazo y posteriormente evidenciar impactos a largo plazo.

Idealmente, la cadena de resultados, se debería desarrollar en la fase de preinversión o formulación del proyecto, durante la cual se planifica la ejecución y operación del proyecto, y resulta de interés en ese punto trabajar una planificación preliminar de la evaluación del proyecto, documentación que puede ser revisada y validada durante la presente planificación.

### **2.1.1 Contenido de la cadena de resultados**

La cadena de resultados se compone de 5 elementos, que se desarrollan a partir del problema o necesidad identificada. El contenido de la cadena de resultados es:

- a. Necesidad o problema
- b. Insumos
- c. Actividades
- d. Productos
- e. Efectos
- f. Impactos

En la siguiente sección se explica el contenido requerido de cada uno de los elementos listados anteriormente.

### **2.1.2 Explicación del contenido de la cadena de resultados**

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los elementos de la cadena de resultados, y se incorpora un ejemplo como referencia aplicativa.

- a. Necesidad o problema; una vez superada la etapa de análisis de evaluabilidad, debe ser posible para el equipo evaluador extraer y definir de forma concreta y simple el problema o necesidad que motivo el proyecto. Ante lo cual debe ser posible responder ¿Cuál es la razón de ser de la intervención?
- b. Insumos: se debe responder a la pregunta ¿qué recursos se tienen para ejecutar actividades? Estos recursos pueden ser financieros, humanos y materiales, siempre que estos sean utilizados en la intervención.
- c. Actividades: se debe responder a la pregunta ¿qué hace la intervención?, Detallando las actividades que emprende la intervención para transformar los insumos y generar los productos.
- d. Productos: se debe atender a la pregunta ¿qué produce la intervención? Indicando los bienes y servicios que se obtienen con la intervención y se entregan a su población beneficiaria.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- e. Efectos: se debe atender a la pregunta ¿qué cambios se esperan a corto plazo con la intervención? Comprende los cambios de corto y mediano plazo ocasionados por los productos de la intervención.
- f. Impactos: se debe atender a la interrogante ¿qué cambios se esperan a largo plazo con la intervención? Conjunto de cambios de largo plazo, generados directa o indirectamente por la intervención.

Adicionalmente, los elementos de actividades, productos, efectos e impactos deben tener asociados indicadores que permitan su evaluación, la cual debió iniciar partir de la entrada en operación del proyecto bajo análisis.

Resulta importante señalar que los elementos correspondientes a insumos y actividades se trabajan exclusivamente durante la gestión e implementación del proyecto. Asimismo, los efectos e impactos corresponden a resultados del proyecto. En relación con el elemento denominado producto, este forma parte de la gestión e implementación, sin embargo, también corresponde a un resultado del proyecto.

Para reforzar el contenido de cada uno de los elementos se incorpora un ejemplo aplicado de la cadena de resultados, extraído del *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN.

**Tabla 12:** Ejemplo práctico de Cadena de Resultados

Problema	Insumo	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Morbilidad Infantil	Presupuesto, suministros, equipos, personas	Selección de beneficiarias  Diseño y ejecución de la campaña  Asesoría al personal técnico	Charlas informativas y prácticas sobre la relevancia de la lactancia materna  Apoyo financiero para el control médico materno-infantil	Aumento de la lactancia materna  Disminución de los riesgos de enfermedades gastrointestinales  Prevalencia de enfermedades de los niños y niñas	Morbilidad infantil reducida  Niños y niñas más sanos en la comunidad en la región

Fuente: Extraído del *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN, página 18.

Tal y como lo señala MIDEPLAN, *por medio de esta cadena se propicia, entre las partes involucradas, un entendimiento y marco común sobre la problemática, objetivos y resultados de la intervención pública, así como la manera en que estos se pretenden alcanzar. De cara a la evaluación, lo ideal sería esclarecer lo que pasó a lo largo de la cadena causal, siendo esto vital para entender que intervenciones son más efectivas y qué aspectos se deben corregir para un mejor desempeño.*

Ahora bien, resulta importante a partir de la cadena de resultados, identificar qué información es necesaria recopilar y que variables se deben medir. Ante lo cual, la cadena de resultados debe estar acompañada por un sistema de información, incluyendo la definición de metas e indicadores, para poder medir cada uno de los componentes. Por lo anterior, es que no solo se debe tener conocimiento de los insumos, actividades, productos, efectos e impactos, sino que se deben definir los indicadores para medir estos componentes, y validar si la intervención se ha

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

ejecutado según lo programado, si se ha alcanzado a los beneficiarios previstos y si se ha llegado en tiempo.

Los indicadores que se debe formular deben ser:

- Específicos: relación específica y clara con la meta u objetivo.
- Medibles: permitir una medición objetiva, confiables, concisa y verificable.
- Alcanzable: claridad acerca de los cambios a lograr con base a metas exigentes, pero alcanzables.
- Relevante: solo se requieren los indicadores esenciales para medir las metas y objetivos.
- Específico en el tiempo: definición clara de la temporalidad en que se debe producir el cambio esperado.

Medir los componentes, permite identificar si el proyecto (intervención) tuvo éxito. Permite identificar si las cosas se están haciendo bien, las oportunidades de mejora por aplicar, generar conocimiento e información. Así las cosas, partiendo del ejemplo de cadena de resultados anterior, se proponen indicadores por evaluar para cada elemento, de forma tal que sirvan de referencia para el Equipo Evaluador.

**Tabla 13:** Ejemplo práctico de Cadena de resultados y definición de indicadores

Problema	Insumo	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Morbilidad Infantil	Presupuesto, suministros, equipos, personas	Selección de beneficiarias Diseño y ejecución de la campaña Asesoría al personal técnico	Charlas informativas y prácticas sobre la relevancia de la lactancia materna Apoyo financiero para el control médico materno-infantil	Aumento de la lactancia materna Disminución de los riesgos de enfermedades gastrointestinales Prevalencia de enfermedades de los niños y niñas	Morbilidad infantil reducida Niños y niñas más sanos en la comunidad en la región
Indicadores					
		Cantidad de beneficiarias seleccionadas Campaña diseñada: si o no Campaña ejecutada: si o no Porcentaje de personal técnico capacitado: cantidad de personal técnico capacitado / total del personal técnico * 100	Porcentaje de charlas efectuadas: cantidad de charlas impartidas / total de charlas programadas * 100 Cantidad de persona asistentes a las charlas Cantidad de dinero girado para apoyo al control médico materno – infantil	% de incremento de la tasa de lactancia materna: tasa lactancia materna actual / tasa de lactancia materna inicial * 100 % de disminución de los riesgos de enfermedades gastrointestinales: tasa de riesgos de enfermedades gastrointestinales inicial / tasa de riesgos de enfermedades gastrointestinales actual * 100 Porcentaje de disminución de la prevalencia de enfermedades en niños y niñas: tasa	% de disminución de la morbilidad infantil: tasa de morbilidad infantil inicial / tasa de morbilidad infantil actual * 100



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Problema	Insumo	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
				de prevalencia de enfermedades inicial / tasa de prevalencia de enfermedades actual * 100	

El Anexo 5 de la presente Guía detalla la plantilla de Cadena de Resultados.

## 2.2 Descripción de la intervención

La descripción de la intervención presenta el resumen del proyecto, incluyendo los antecedentes (razón de ser de la intervención y problemática), contexto organizacional (actores involucrados), población beneficiaria, detalle de los objetivos de ejecución y operación y estrategias de acción.

### 2.2.1 Contenido de la descripción de la intervención

La descripción de la intervención, se orienta en brindar detalles para los siguientes aspectos:

- a. Nombre del proyecto
- b. Resumen del Proyecto
  - i. Antecedentes del Proyecto
    - i. Razón de ser de la intervención
    - ii. Problema o necesidad
  - ii. Contexto organizacional
    - i. Actores involucrados
  - iii. Población beneficiaria
    - i. Características de la población al que se dirige
    - ii. Cuantificación
    - iii. Descripción socioeconómica
  - iv. Objetivos
    - i. Objetivo General
    - ii. Objetivos de Ejecución
      1. Objetivo General de Ejecución
      2. Objetivos Específicos de Ejecución
    - iii. Objetivos de Operación
      1. Objetivo General de Operación
      2. Objetivos Específicos de Operación
  - v. Estrategia de acción

### 2.2.2 Explicación del contenido de la descripción de la intervención

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los aspectos propuestos para la descripción de la intervención.

- a. Nombre del proyecto: detallar el nombre del proyecto que se propone evaluar.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- b. Resumen del Proyecto: comprende una descripción de los antecedentes del proyecto, contexto organizacional, población beneficiaria, objetivos del proyecto y estrategia de acción del proyecto.
  - i. Antecedentes del Proyecto: detallar los antecedentes del proyecto, incluyendo una explicación del origen del problema o necesidad, detalle del financiamiento y promotores del proyecto.
    - i. Razón de ser de la intervención: indicar en que consiste el proyecto (intervención), el objetivo final del proyecto, y lo que se espera lograr al concretarse el producto esperado.
    - ii. Problema o necesidad: indicar cuál es la problemática o necesidad por atender que origino el proyecto.
  - ii. Contexto organizacional: describir el tipo de organización responsable de la ejecución del proyecto, indicando el personal responsable de la ejecución y operación, roles y responsabilidades.
    - i. Actores involucrados: detallar los actores involucrados ya sea directa o indirectamente en el proyecto y el grado de influencia que tienen sobre el proyecto como tal.
  - iii. Población beneficiaria: describir la población objetivo del proyecto.
    - i. Características de la población al que se dirige: detallar las características de la población objetivo.
    - ii. Cuantificación: detallar la cantidad que comprende la población objetivo.
    - iii. Descripción socioeconómica: indicar la distribución geográfica de la población objetivo, así como las condiciones socioeconómicas de esta.
  - iv. Objetivos: el detalle de los objetivos permite conocer de forma concreta y clara hacia dónde se dirige el proyecto y cuál es si meta final.
    - i. Objetivo General: indicar el objetivo general del proyecto.
    - ii. Objetivos de Ejecución:
      - 1. Objetivo General de Ejecución: indicar el objetivo general de la fase de ejecución del proyecto.
      - 2. Objetivos Específicos de Ejecución: indicar los objetivos específicos de ejecución del proyecto.
    - iii. Objetivos de Operación
      - 1. Objetivo General de Operación: indicar el objetivo general de la fase de operación del proyecto.
      - 2. Objetivos Específicos de Operación: indicar los objetivos específicos de operación del proyecto.
  - v. Estrategia de acción: describir la estrategia de acción del proyecto, el como se materializaría el fin del proyecto.

En relación con el objetivo general, objetivos de ejecución y operación, a continuación, se muestra un ejemplo del problema identificado, y los objetivos elaborados, los cuales se espera sirvan de ayudar para la verificación de los objetivos planteados para el proyecto por evaluar:

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

**Tabla 14:** Ejemplo práctico de definición de objetivo general, objetivo general y específicos de ejecución y operación.

<b>1. Problema</b>	Alto costo de la producción, lo cual afecta directamente la competitividad en el mercado lechero
<b>2. Objetivo General</b>	Aumentar la rentabilidad de 29 fincas lecheras de la APLM, ubicados en las provincias de Puntarenas y Guanacaste, por medio de la implementación de soluciones energéticas alternativas que permitan reducir los costos de producción
<b>3. Objetivos de Ejecución</b>	
<b>3.1 Objetivo General de Ejecución</b>	Implementar las soluciones energéticas diseñadas, en un plazo de 6 meses y con un costo de €79.831.000,00, en las 29 lecherías de la APLM
<b>3.2 Objetivos Específicos de Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los recursos financieros requeridos para la implementación de las 29 soluciones energéticas.</li> <li>• Instalar la infraestructura y acondicionar las áreas para la implementación de las 29 soluciones energéticas.</li> <li>• Implementar las 29 soluciones energéticas en las lecherías beneficiarias.</li> </ul>
<b>4. Objetivos de Operación</b>	
<b>4.1 Objetivo General de Operación</b>	Generar un ahorro por facturación eléctrica mayor o igual a €10.000.000,00 anuales entre las 29 lecherías beneficiarias del proyecto.
<b>4.2 Objetivos Específicos de Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar de forma anual el ahorro por facturación eléctrica alcanzado en las 29 lecherías beneficiarias del proyecto.</li> <li>• Aplicar un plan de mantenimiento anual preventivo en las 29 soluciones energéticas implementadas para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos.</li> <li>• Verificar de forma anual la energía entregada al Sistema Eléctrico Nacional por las 29 soluciones energéticas implementadas.</li> </ul>

Fuente: Trabajo de clase Maestría Gerencia de Proyecto 2019.

El Anexo 6 de la presente Guía detalla la plantilla de Descripción de la Intervención.

## 2.3 Planificación de la evaluación

La planificación de la evaluación o preparación para la evaluación especifica los pasos requeridos para preparar una evaluación, identificando los responsables y actores involucrados, la caracterización de las condiciones de la evaluación, disponibilidad de recursos, así como elementos adicionales requeridos para el proceso de evaluación.

### 2.3.1 Contenido de la planificación de la evaluación

La plantilla de planificación de la evaluación está conformada por los siguientes elementos:

- Identificación de los responsables
- Descripción del objeto de la evaluación
- Identificación de actores
- Uso esperado
- Resultado de análisis de evaluabilidad del proyecto

### 2.3.2 Explicación del contenido de la planificación de la evaluación

A continuación, se explica el contenido de cada uno de los aspectos que contiene la plantilla de Planificación de la evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- a. Identificación de los responsables: de conformidad con lo señalado en el *Manual de Evaluación para intervenciones públicas* de MIDEPLAN, se deben identificar los responsables de gestionar la evaluación. La persona o equipo evaluador será el responsable de asegurar que el proceso se ejecute de forma adecuada, manteniendo la calidad. Se requiere de dos perfiles: los responsables de la orientación estratégica y los responsables de operativizar la evaluación a nivel técnico.

El documento de MIDEPLAN define 2 equipos: *equipo directivo de la evaluación (ED)* y el *equipo técnico de evaluación (ET)*. A continuación, se detalla las funciones de ambos equipos.

Equipo Directivo de la evaluación (ED): es de orden gerencial, responsable de la orientación estratégica, toma decisiones que permitan el correcto flujo del proceso. Debe estar integrado por representantes de nivel gerencial. Las funciones son: comunicación y enlace con autoridades políticas, validar el análisis de evaluabilidad, aprobar los términos de referencia (TdR) o plan de evaluación, revisar y aprobar los informes de Evaluación, promover el uso de los resultados de la evaluación e identificar la intervención por evaluar.

Equipo técnico de la evaluación (ET): conduce de forma técnica y operativa la evaluación. Debe tener representación de diferentes departamentos, con la intención de elevar la calidad del proceso. Se puede incorporar una organización de beneficiarios de la intervención, actores estratégicos de la intervención o incluir representantes del ente financiador. Las funciones son: definir el objetivo y justificación de la evaluación, realizar el análisis de evaluabilidad, elaborar los TdR o plan de evaluación, valorar los productos de la evaluación y apoyar la difusión de resultados.

- b. Descripción del objeto de la evaluación: las intervenciones son el objeto de la evaluación, la aproximación a la evaluación comprende la necesidad de identificar, valorar y proponer alternativas para mejorarlas o aumentar y su desempeño. Ya durante el proceso evaluativo es que se aplican metodologías, herramientas y técnicas dependiendo de la complejidad y particularidades de la intervención. La aplicación de una evaluación puede orientarse a políticas o programas de prestación de un servicio, sobre cuyo funcionamiento o rendimiento se necesite saber algo. Es posible evaluar políticas y programas de ámbito nacional hasta proyectos locales o componentes de un programa.

En relación con la justificación de la evaluación, se debe plantear la pregunta *¿para qué se evalúa?* A partir de esta interrogante se pueden identificar los motivos que justifica el porqué de la evaluación. O sea, interesa conocer por qué esta intervención requiere ser evaluada y cuáles factores motiva o justifican la evaluación.

Lo importante es conocer los aspectos que requieren ser valorador y por qué lo ameritan, definiendo así el objeto (qué se requiere valorar) y por qué lo amerita (justificación). Definir estos 2 factores (objeto y justificación), permite validar la formulación de las preguntas de evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Como lo señala el citado *Manual*, algunas justificaciones son: mejorar la gestión y desempeño de la intervención, tomar decisiones basadas en evidencia, aprendizaje y conocimiento y rendir cuentas y promover el uso racional de recursos. Otras justificaciones pueden ser: generar información confiable, útil y oportuna del programa o política evaluada, la posibilidad de introducir ajustes o modificaciones para optimizar el rendimiento de la intervención, la retroalimentación y aprendizaje, que derivan en el aumento de la calidad de la intervención, entre otras.

- c. Identificación de actores: los actores involucrados, son aquellos que se ven afectados por la intervención por evaluar, que tienen un interés en este o en los resultados de la evaluación. Tal y como lo indica el citado *Manual*, algunos actores por considerar son:

**Tabla 15:** Actores por identificar y uso que le pueden dar a los resultados de la evaluación

Actor	Usos
Los responsables o agentes políticos, jefes y máximas autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones clave.</li> <li>- Generación de impacto e incidencia en colectivos.</li> <li>- Legitimidad en el ejercicio del poder.</li> <li>- Aprendizaje de la organización.</li> <li>- Rendición de cuentas.</li> </ul>
Los responsables de gestionar o administrar el funcionamiento de la intervención Los socios estratégicos o aliados en la implementación de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones correctivas y de mejora.</li> <li>- Aumento en el desempeño.</li> <li>- Instrumento de gestión.</li> <li>- Aprendizaje de la organización.</li> <li>- Rendición de cuentas y transparencia.</li> </ul>
Las entidades ejecutoras, financieras y donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión sobre el financiamiento de la intervención.</li> <li>- Mecanismo de seguimiento sobre el avance en la ejecución de presupuesto.</li> <li>- Ejecución efectiva y transparente del gasto.</li> </ul>
La población beneficiaria y usuaria de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en la calidad de los bienes y servicios recibidos.</li> <li>- Ejercicio de derechos de acceso y prestación adecuada de los servicios públicos.</li> <li>- En la medida de lo posible, posibilidad de comparar y escoger entre prestadores de servicios.</li> </ul>
Usuarios o destinatarios de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento aplicado sobre las intervenciones públicas para replicar o expandir la intervención.</li> <li>- Limitar consecuencias no intencionadas o negativas.</li> <li>- Generación de conocimiento relevante para tomar decisiones.</li> </ul>
Otras partes interesadas, sean del sector público, privado o de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del modus operandi, los efectos y la eficiencia de las intervenciones públicas.</li> <li>- Influencia en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, MIDEPLAN, junio 2017, página 60.

Un el citado *Manual*, se incorpora un ejemplo del mapeo de los actores, el cual se incluye en la presente Guía como un ejemplo aplicativo.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

■ **Ilustración 18. Ejemplo de Mapeo de Actores**

Ámbito	Actores	Principales Funciones
<b>Político</b>	<i>Despacho Ministra MCyJ</i>	Conducción y coordinación estratégica, responsabilidad política. Articulación programática intra e interinstitucional
	<i>Unidad de Cultura y Economía</i>	Ejecuta acciones de capacitación en temas específicos Transfiere recursos financieros Responsables de ejecución del programa en su "componente Corredor Cultural Caribe" en R. Huetar Atlántica y Economía Creativa en R. Central
<b>Ejecutores</b>	<i>Parque La Libertad</i>	Fortalecimiento de emprendimientos y mipymes culturales creativos para el "incremento de competitividad de mipymes" Articulación con distintos actores para la implementación (MEIC, Registro Nacional, sector privado-consultores)
	<i>Despacho MCyJ</i>	Identifica beneficiarios y temas para la capacitación Coordina y articula actores y acción en regiones Elaboración de metodologías Desarrollo de capacidad institucional interna
<b>Socios en la implementación</b>	<i>Internos</i> Planificación -Proveeduría <i>Externos</i> MEIC-Registro Nacional Sector Privado -ONG's	Apoyo en la ejecución de acciones del Programa (capacitación, seguimiento, asesoría)  Apoyan técnica y financieramente las acciones del Programa. Divulgación
<b>Beneficiarios</b>	Recibe los bienes y servicios de la intervención	40 empresas/120 personas con emprendimientos en el sector de artes, audiovisuales, diseño, producciones artísticas y tecnología.  72 jóvenes hasta 35 años de edad, en condiciones de riesgo y vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de la Evaluación al Programa de Emprendimientos y MiPYMES Culturales Creativos del Ministerio de Cultura y Juventud (2017).

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, MIDEPLAN, junio 2017, página 50.

En el ámbito de los actores y su involucramiento, es necesario efectuar un adecuado manejo de las expectativas, delimitando claramente el objetivo de la evaluación, así como enmarcando el contenido de las preguntas de evaluación, para así resguardar la credibilidad del trabajo por efectuar.

- d. **Uso esperado:** describir el uso esperado de los resultados de la evaluación por aplicar. De conformidad con el citado *Manual*, la evaluación puede tener 5 categorías de uso:
  - i. **Instrumental:** se utilizan los resultados para toma de decisiones en torno a la intervención.
  - ii. **Conceptual:** los resultados sirven para dar explicaciones sobre el porqué o cómo se hacen las cosas.
  - iii. **Persuasivo:** sirve para movilizar apoyos para conseguir recursos o cambios en la intervención.
  - iv. **Político:** se busca influir sobre la toma de decisiones políticas o en el cambio de las creencias sociales.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- v. Del proceso: cuando las personas implicadas en el proceso de evaluación (ET y ED) aprenden del proceso de la evaluación o realizan cambios sobre las bases de este proceso y no solo de los resultados obtenidos.

El uso de la evaluación se prioriza en función de su aplicación para mejorar en general la gestión pública y su aprovechamiento.

- e. Resultado de análisis de evaluabilidad del proyecto: extraer del Informe de Análisis de Evaluabilidad, y del Informe de Plan de preparación, los principales resultados de la verificación de insumos y evaluabilidad del proyecto bajo análisis, indicando claramente el nivel de evaluabilidad que tiene el proyecto.

El Anexo 7 de la presente Guía detalla la plantilla de Planificación de la evaluación.

## **2.4 Diseño de la evaluación**

El diseño de la evaluación comprende definir lo que se desea conocer, delimitar el alcance de la evaluación y los aspectos metodológicos para poder así ejecutar la evaluación como tal.

El enfoque inicial, dado que se apoya en el *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN, se basa en una evaluación externa. Sin embargo, los pasos de igual manera resultarían aplicables en caso de pensar en aplicar la evaluación con recursos internos o de forma mixta.

En la siguiente sección se detalla el contenido de la plantilla de diseño de la evaluación, y posteriormente la explicación de su contenido.

### **2.4.1 Contenido del diseño de la evaluación**

La plantilla de diseño de la evaluación está conformada por los siguientes elementos:

- a. Formulación de objetivos y preguntas de evaluación
- b. Delimitación del alcance de la evaluación
- c. Matriz de evaluación
- d. Tipo de contratación por efectuar
- e. Plan de Difusión de resultados

### **2.4.2 Explicación del contenido del diseño de la evaluación**

A continuación, se explica el contenido de cada uno de los aspectos que contiene la plantilla de Diseño de la evaluación.

- a. Formulación de objetivos y preguntas de evaluación: los objetivos y preguntas de evaluación reflejan el qué, el para qué y las necesidades de información por ser abordadas durante la ejecución de la evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

*Objetivos de la evaluación:* como lo indica el *Manual de Evaluación* de MIDEPLAN, un objetivo de evaluación proporciona el encuadre y marco general sobre el cual esta deberá apegarse, orientando la formulación de las preguntas de evaluación.

Para definir los objetivos se deben integrar 2 aspectos:

- i. Las necesidades de información que la evaluación debe brindar. Por lo que los objetivos deben incorporar esas necesidades, y se deben vincular con el qué de la evaluación.
  - ii. La justificación de la evaluación, la motivación o el para qué se hizo la evaluación.
- Los objetivos deben ser claros, precisos, realistas y relevantes. Deben referenciar acciones (verbos) orientadoras que describan un comportamiento observable o medible, y establecer un solo propósito o resultado deseado. Se incorpora a la presente Guía un ejemplo extraído del citado *Manual*, para una mejor aplicación práctica.

#### ■ Cuadro 6. Componentes de un objetivo de evaluación

1. Valorar la implementación de los **procesos de capacitación y asesoría del programa** de educación pre-escolar para la **mejora de su calidad**.
2. Estimar los **efectos de la campaña de vacunación** -planificados y no planificados-, en la población y zona beneficiaria, para **validar la ampliación de la cobertura** a nivel nacional y su **sostenibilidad**.
3. Determinar el **impacto de los micro-créditos** en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias del proyecto para la **rendición de cuentas** a los donantes y **transparencia** de la inversión realizada en Costa Rica.
4. Evaluar la **eficacia de la estrategia de sensibilización** sobre la participación de la mujer en espacios de decisión política para **tomar decisiones basadas en evidencia, generación de conocimiento** sobre el tema y la **difusión de buenas prácticas** a nivel regional.

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, MIDEPLAN, junio 2017, página 55.

Adicional al objetivo general de evaluación, se deben plantear objetivos específicos, estos objetivos se relacionan con las preguntas de evaluación, y describen la secuencia en que el objetivo general podrá ser alcanzado (identificar -> analizar -> valorar -> recomendar). En la imagen a continuación se presenta un ejemplo práctico de la definición de estos objetivos, partiendo de los objetivos generales 1 y 3 mostrados en la imagen anterior.



San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

■ **Cuadro 7. Ejemplos de objetivos específicos**

Objetivo general	Objetivos específicos
1. Valorar la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación pre-escolar para la mejora de su calidad.	1.1 Identificar las actividades asociadas para implementar los procesos de capacitación y asesoría del programa.
	1.2 Analizar los procesos de capacitación y asesoría con respecto a su marco estratégico, necesidades de la población, estructura organizativa, recursos disponibles y oferta de servicios.
	1.3 Valorar la pertinencia y eficacia de los procesos de capacitación y asesoría de acuerdo con el logro de objetivos, y resultados previstos por el programa.
	1.4 Elaborar recomendaciones necesarias para el incremento en la calidad prestación de los servicios en función del cumplimiento de objetivos, su desempeño y resultados.
3. Determinar el impacto de los micro-créditos en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias para la rendición de cuentas a los donantes del proyecto y transparencia de la inversión realizada en Costa Rica.	3.1 Identificar los impactos (planificados o no planificados) de los micro-créditos sobre las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias del proyecto (ingresos, empleo, grados de escolaridad, asociatividad, y otros emergentes).
	3.2 Estimar los impactos de los micro-créditos sobre las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias del proyecto
	3.3 Valorar los impactos generados (positivos o negativos) por el proyecto en función de los criterios de eficacia y sostenibilidad.
	3.4 Elaborar recomendaciones que conlleven a la promoción de la transparencia del proyecto y la generación de información para la rendición de cuentas a los actores del proyecto.

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, MIDEPLAN, junio 2017, página 55.

**Formulación de preguntas de evaluación:** las preguntas de evaluación se derivan de los objetivos de la evaluación. Una evaluación debe dar respuesta a las preguntas de evaluación. A partir de las preguntas es que se definen las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las fuentes de información, interpretación de hallazgos y la estructura de informes de evaluación. En la siguiente imagen a continuación se muestra un ejemplo práctico de la formulación de preguntas de evaluación, extraído del *Manual de Evaluación* de MIDEPLAN.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

#### ■ Cuadro 8. Relación entre objetivos y preguntas de evaluación

##### Ejemplos de preguntas, en función de los objetivos de la evaluación

1. Valorar la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación pre-escolar para la mejora de su calidad.  
*¿En qué medida la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación pre-escolar se ha realizado acorde con los estándares de calidad educativos definidos?*

---

- 1.2 Analizar los procesos de capacitación y asesoría con respecto a su marco estratégico, necesidades de la población, estructura organizativa, recursos disponibles y oferta de servicios  
*¿En qué medida los procesos de capacitación y asesoría son coherentes con las necesidades de la población?*  
*¿Se están realizando las actividades planificadas para ofrecer los servicios, según lo previsto?*  
*¿Son pertinentes las actividades para cumplir los objetivos del programa?*  
*¿En qué medida la articulación y la colaboración interinstitucional han contribuido en otorgar los servicios del programa?*

---

3. Determinar el impacto de los micro-créditos en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias para la rendición de cuentas a los donantes del proyecto y transparencia de la inversión realizada en Costa Rica.  
*¿Son atribuibles al proyecto los resultados en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias?*

---

- 3.3 Valorar los impactos generados (positivos o negativos) por el proyecto en función de los criterios de eficacia y sostenibilidad  
*¿En qué medida los impactos generados por el proyecto, evidencian el logro de sus objetivos y resultados previstos?*  
*¿Los impactos generados por el proyecto son sostenibles? ¿Qué factores fomentan o amenazan la sostenibilidad de los impactos positivos del proyecto?*  
*¿Existen variaciones en los impactos generados por el proyecto según: las características de las mujeres beneficiarias; los ejecutores locales del proyecto?*

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, MIDEPLAN, junio 2017, página 56.

Para poder definir las preguntas de evaluación, primero se deben identificar la totalidad de preguntas de interés, posteriormente de la totalidad de preguntas planteadas se recomienda seleccionar aquellas que se consideran como prioritarias de acuerdo con los objetivos y recursos disponibles, y finalmente se deben validar las preguntas finales que orientarían la evaluación.

Las preguntas de interés se pueden plantear a partir de la intervención de los diferentes actores, supuestos que se deriven de la cadena de resultados, otros informes de evaluación de programas o proyectos similares, criterios de evaluación, temas de interés de análisis, entre otros. Se deben priorizar las preguntas estratégicas. A partir de la validación se puede corregir términos ambiguos o abiertos, incluyendo líneas aclaratorias y explicativas.

En el Anexo 5.3 del documento *Manual de Evaluación* de MIDEPLAN se detallan las categorías de las preguntas de evaluación más usuales, denominadas: clasificación,

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

criterio y evaluación según contenido. A continuación, se abordan las diferentes categorías:

- i. Preguntas según clasificación:
  - a. Descriptivas: las cuales determinan qué y cómo ha ocurrido o está ocurriendo. Las respuestas permiten obtener o comprender una descripción de la intervención o de algún nivel de la cadena de resultados, relaciones entre procesos, relaciones intra o interinstitucionales relacionadas con el objeto de la evaluación, o conocer la opinión de la población beneficiaria o actores. Estas preguntas son directas y se acompañan de palabras como: quién, qué, dónde, cuándo, cómo y cuántos.
  - b. Normativas: se utilizan cuando se requiere comprobar si la situación actual es como debería ser, buscan comparar lo que es frente a un objetivo, meta o estándar de comparación.
  - c. Causa y efecto: determinar en qué medida la intervención ha marcado la diferencia. Establecer y medir los cambios generados por la intervención, se conocen como preguntas de resultado, impacto o atributivas.

Permite ubicar fácilmente las preguntas en uno o varios niveles de la cadena de resultados. Las descriptivas o normativas generan conocimiento a lo largo de la cadena, su uso está relacionado en mayor medida con las evaluaciones formativas, durante, de diseño o proceso. Las preguntas de causa y efecto se suelen limitar a los últimos niveles de la cadena, se utilizan cuando se emprenden evaluaciones de resultados. En la siguiente imagen se exponen ejemplos de preguntas de evaluación según categorías:

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

■ Cuadro 14. Ejemplos de preguntas de evaluación según categorías

Categoría	Ejemplos	✓
DESCRIPTIVAS	¿Cuál es la población beneficiaria de la intervención?	
	¿Quiénes son los principales actores involucrados en la intervención?	
	¿Cómo se registra la población beneficiaria de la intervención?	
	¿Existen diferencias de implementación de la intervención según regiones?	
	¿Está satisfecha la población beneficiaria con los servicios recibidos?	
	¿Cuáles son las metas de la intervención desde la perspectiva de los diferentes actores?	
	¿Cuáles son las actividades centrales de la intervención?	
	¿Qué servicios presta la intervención para las mujeres?	
	¿Qué calificación tienen los proveedores del servicio?	
	¿Cuáles son los canales de comunicación informal dentro de la organización?	
NORMATIVAS	¿El proceso de selección de la población beneficiaria se realizó según el diseño propuesto?	
	¿Responde el diseño de la intervención a las necesidades de la población beneficiaria?	
	¿Se logró lo que se dijo que iba a cumplir?	
	¿Se están realizando las actividades que se supone se deben hacer?	
	¿Se logró la meta de cobertura planteada?	
	¿Se está implementando adecuadamente la intervención?	
	¿Es la dotación de recursos de la intervención suficiente en comparación con sus objetivos?	
CAUSA Y EFECTO	¿Cuánto contribuyó la intervención a mejorar el bienestar de los ciudadanos?	
	¿En qué medida tuvo el programa los efectos deseados en la población beneficiaria?	
	¿Tiene el programa algún efecto indirecto (positivo o negativo) sobre otras personas distintas de la población beneficiaria?	

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, MIDEPLAN, junio 2017, página 108.*

ii. Preguntas según criterio de evaluación:

En la siguiente imagen se exponen ejemplos de preguntas de evaluación según criterio de evaluación:

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

■ Cuadro 15. Ejemplos de preguntas según criterio

✓	Preguntas	Criterio	
	¿En qué medida resulta adecuada la intervención para contribuir a la solución del problema central hacia el cual se dirige esa intervención?	<b>PERTINENCIA</b>	
	¿En qué medida existe un consenso social (población objetivo, otros involucrados) respecto a los objetivos de la intervención?		
	¿En qué medida los objetivos de la intervención son consistentes con las necesidades de la población objetivo o política del país o contrapartes?		
	¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?		
	¿Los bienes y los servicios son accesibles de igual manera para toda la población beneficiaria (accesibilidad) o se observan patrones de exclusión?		
	¿En qué medida la intervención contribuye a temas transversales definidos por parte del gobierno (por ejemplo: igualdad de género, sostenibilidad ecológica)?		
	¿En qué medida se alcanzaron o se espera alcanzar los objetivos de la intervención?		<b>EFICACIA</b>
¿En qué medida han contribuido las estrategias y actividades planeadas a avanzar hacia el logro de los resultados?			
¿Qué cobertura (propuesta vs. alcanzada) ha logrado la intervención?			
¿Hasta qué punto los resultados alcanzados coinciden con las metas propuestas?			
¿Cuáles son los factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos?			
¿Qué involucrados han contribuido en el logro de los resultados?			
¿Qué resultados no planeados, positivos o negativos, se han presentado?			
¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	<b>EFICIENCIA</b>		
¿Cómo se valoran dichos resultados en términos del éxito de la intervención?			
¿En qué medida los recursos (humanos, financieros, tiempo, otros) se convierten en resultados?			
¿Los productos se han entregado oportunamente a la población beneficiaria?			
¿La gestión de los recursos ha considerado la flexibilidad necesaria para el trabajo con poblaciones diversas en materia de origen cultural, condición económica, género y otras?			
¿Quién aplica qué recursos (humanos, financieros, otros) para la implementación de la intervención?			
¿En qué medida es adecuada la relación entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados?			
¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?			
¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?			
¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera que ha maximizado los resultados obtenidos?			
✓		Preguntas	Criterio
		¿Se contribuyó al objetivo general de la intervención?	<b>IMPACTO</b>
		¿Qué cambios (positivos o negativos) se observan a nivel de los resultados (directos/indirectos) en la población objetivo, el entorno sectorial?	
		¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse (de manera plausible o metodológicamente confiable) a la intervención?	
	¿En qué medida contribuye el programa a logros superiores de la política del país (por ejemplo, PND) o de la comunidad internacional (por ejemplo, Objetivos de Desarrollo Sostenible)?		
	¿Qué resultados obtenidos van a perdurar más allá del final de la intervención? ¿Puede esperarse que los resultados continúen una vez finalizada la intervención?	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	
	¿Qué nuevas capacidades se requieren para favorecer la continuidad de los resultados?		
	¿Qué instrumentos, métodos o conceptos se usan con el fin de asegurar la sostenibilidad? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?		
	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?		
	¿Cómo se valora la sostenibilidad en la dimensión social, política, económica o ecológica?		
	¿Qué factores fomentan o amenazan la sostenibilidad?		
¿Hasta qué punto, la intervención ha contribuido a crear mecanismos de diálogo (sostenibles una vez la evaluación haya finalizado) entre la ciudadanía, sociedad civil y el Estado?			

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, MIDEPLAN, junio 2017, página 109-110.*

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

iii. Preguntas según evaluación por contenido:

En la siguiente imagen se exponen ejemplos de preguntas de evaluación según evaluación por contenido:

■ Cuadro 16. Ejemplos de preguntas según contenido de evaluación

Evaluación según contenido	Preguntas	✓
<b>DISEÑO</b>	¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?	
	¿Los objetivos de la intervención son claros?	
	¿Cuál es la mejor forma de proporcionar el servicio previsto?	
	¿Las hipótesis del modelo son realistas? ¿La teoría es coherente con el conocimiento existente?	
	¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?	
	¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?	
	¿Los criterios de selección de los participantes son los adecuados para cubrir la población objetivo de la intervención?	
	¿Se define la propuesta de un sistema de seguimiento y evaluación?	
	¿Los recursos propuestos serían los necesarios y apropiados para implantar la intervención?	
	¿Se establecen mecanismos de coordinación con posibles entidades involucradas con la intervención? ¿Qué ámbitos alcanzarían?	
¿Han sido identificados los posibles factores externos?		
Evaluación según contenido	Preguntas	✓
<b>PROCESO</b>	¿Se han conseguido los objetivos operativos?	
	¿Las actividades son coherentes con los objetivos de la intervención?	
	¿Los servicios se proporcionan a la población prevista?	
	¿Hay alguna parte de la población objetivo a la cual no llega la intervención?	
	Una vez en la intervención, ¿los beneficios completan el ciclo del servicio?	
	¿La población beneficiaria está satisfecha con el servicio?	
	¿En qué medida la articulación y colaboración interinstitucional ha contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?	
	¿Las funciones administrativas, organizativas y de personal se gestionan adecuadamente? ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	
<b>RESULTADO</b>	¿Cuánto contribuyó la intervención a mejorar el bienestar de la población beneficiaria? ¿Qué tanto de los resultados sobre los beneficiarios se le pueden atribuir al programa y qué tanto a otros factores?	
	¿El problema o la situación que se quería solucionar ha mejorado?	
	¿Los efectos/ impactos se mantienen con el tiempo?	
	¿Qué le habría pasado a los beneficiarios de la intervención si la intervención no hubiese existido?	
	¿Se podría modificar el diseño de la intervención para mejorar sus efectos?	
	¿Hubo resultados no previstos (positivos o negativos)?	
¿Los impactos varían según el tipo de beneficiario o según el lugar, el tipo de operador u otro componente del programa?		

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, MIDEPLAN, junio 2017, página 110-111*

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

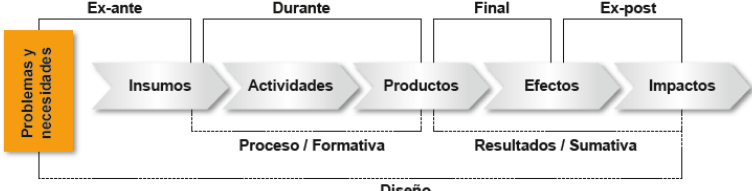
- b. Delimitación del alcance de la evaluación: posterior a delimitar el objetivo y las preguntas de evaluación, se debe definir el alcance de la evaluación, a partir de las dimensiones que se detallan a continuación:
- i. Población: los que se benefician directa o indirectamente de la intervención. También se deben incorporar aquellos grupos que se ven afectados positiva o negativamente por ella.
  - ii. Unidad de Estudio: se trata de identificar qué o quién es sujeto de interés en una evaluación, de qué o quién se necesita y se extraen datos, dado que tienen la característica, cualidad o variable que se desea evaluar. El ajuste de los planteado para este punto del diseño será efectuado en la ejecución de la evaluación.
  - iii. Temporal: lapso del programa o proyecto que será evaluado.
  - iv. Geográfico: ubicación geográfica de la población y de la unidad de estudio por evaluar.
  - v. Tipo de Evaluación: seleccionar y definir conceptualmente el tipo de evaluación por aplicar.

En relación con el tipo de evaluación, tal y como lo señala el *Manual de evaluación* de MIDEPLAN, existen diferentes clasificaciones de evaluación dependiendo de su funcionalidad, contenido, momento o quién la ejecuta.

**Tabla 16:** Clasificación de la evaluación y sus respectivos tipos de evaluación

Clasificación de la evaluación	Tipos de evaluación
<b>Funcionalidad</b>  <b>(Ambos tipos de evaluación no son mutuamente excluyentes y pueden estar presentes de manera complementaria en un mismo estudio evaluativo)</b>	<p>Formativa: tiene por objetivo la identificación de fortalezas y debilidades, tanto del concepto mismo de la intervención como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a las mejoras de la gestión de la intervención.</p> <p>Sumativa: comprueba si se han cumplido los objetivos y si se han alcanzado resultados (deseados o no) propuesto de la intervención, analiza los cambios o transformaciones – efectos/impactos – en los colectivos a los que se dirige. A partir de esta información se concluye sobre sus modificaciones.</p>
<b>Contenido</b>	<p>Diseño: su objetivo es analizar la racionalidad y coherencia del diseño de la intervención, es decir su conceptualización en relación con la problemática o necesidad que la originan y los usuarios a los que se dirige. Valora elementos como: objetivos propuestos y dotación de recursos para cumplirlos, identificación y caracterización de la población beneficiaria u actores, estructura organizacional y funcionalidad de los mecanismos de gestión, idoneidad del sistema de seguimiento y evaluación (indicadores, metas, líneas base) y resultados prospectivos.</p> <p>Proceso: su objetivo es evaluar las dinámicas internas en la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción. Valora los siguientes elementos y las interacciones entre ellos: procesos, procedimientos y actividades, mecanismos de prestación de bienes y servicios, formas de organización o estructuras funcionales, disposición y uso de los recursos.</p> <p>Resultado: su objetivo es valorar los resultados, a nivel de productos, efecto e impacto, de la intervención para resolver o mitigar la problemática que la origina, centrándose en los</p>

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Clasificación de la evaluación	Tipos de evaluación
	<p>cambios generados sobre su población sean estos planificados o no. Usualmente se presentan como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de efectos: busca medir los cambios o resultados (corto o mediano plazo) directamente atribuibles a la intervención.</li> <li>- Evaluación de impactos: busca medir los cambios directos e indirectos (largo plazo) atribuibles a la intervención.</li> </ul>
<p><b>Momento</b></p> <p>(toma en consideración la fase o ciclo de vida en el que se encuentra la intervención pública al momento de evaluar, estas evaluaciones no son excluyentes entre sí)</p>	<p>Evalúa el diseño: evaluación ex-ante, o valoración que se lleva a cabo en la etapa de formulación.</p> <p>Evalúa durante el proceso de implementación: evaluación intermedia.</p> <p>Evalúa el momento del cierre: evaluación final, justo al terminar o concluir la intervención.</p> <p>Evalúa un tiempo considerable después de que la intervención haya terminado: evaluación ex-post.</p>
<p><b>Relación entre los tipos de evaluación y cadena de resultados:</b></p>  <p>Fuente: <i>Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, Mideplan, junio 2017, página 29.</i></p>	
<p><b>Agente evaluador</b></p>	<p>Externa: ejecutada por un agente evaluador externo a la institución, ente u organismo responsable de la intervención. Escoger un agente externo conlleva a: asegurar la independencia y credibilidad de los resultados y la disponibilidad de tiempo y competencias metodológicas, así como habilidades y aptitudes específicas.</p> <p>Interna: ejecutada por un agente de la institución que ejecuta la intervención o los agentes a cargo de la intervención (auto-evaluación). Se selecciona un agente interno por un tema de rapidez y bajo costo, y que la persona tiene conocimiento amplio sobre la intervención por evaluar, entendimiento de cultura y dinámica organizacional. Resulta importante que el evaluador interno cuente con competencias técnicas y experiencia en evaluación.</p> <p>Mixta: ejecutada de manera articulada entre un agente interno y un agente externo de la institución que ejecuta la intervención. El adicionar un agente externo a un agente interno aumenta la independencia y credibilidad del proceso de evaluación.</p>

- vi. **Criterios:** detalla los criterios de evaluación que serán valorados y la definición de estos a partir de las particularidades del programa o proyecto por evaluar.

Los criterios de evaluación, de conformidad con el *Manual*, son categorías generales de análisis que permiten estructurar las cuestiones que esta debe atender, también se identifican como parámetros para emitir un juicio valorativo acerca de una intervención. Los criterios que se detallan a continuación fueron definidos por la OCDE en el año 2010:



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- a) **Pertinencia:** medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país o cambios del entorno de la intervención.
- b) **Eficacia:** medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención.
- c) **Eficiencia:** medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).
- d) **Impacto:** medida en que la intervención, directa o indirectamente, contribuye a generar cambios (positivo o negativos), en el corto y largo plazo.
- e) **Sostenibilidad:** medida en que los cambios positivos alcanzados por la intervención probablemente perduren una vez esta concluya.

Dependiendo de la intervención es posible que se puedan utilizar todos los criterios o bien se utilice uno o un conjunto de ellos. Los criterios listados, son los que comúnmente se utilizan, sin embargo, es posible que se puedan incluir otros dependiendo de las necesidades de la evaluación, como, por ejemplo: coherencia, equidad, oportunidad, cobertura, accesibilidad, calidad, participación, igual, entre otros. Lo imprescindible es que estén vinculados con las preguntas de evaluación.

A continuación, se detallan algunos ejemplos prácticos del uso de los criterios, los cuales se encuentran en el *Manual de Evaluación* de Mideplan:

- a) Al evaluar un proyecto de capacitación en competencias técnicas con la finalidad de generar oportunidades de auto empleo a mujeres jóvenes en condición de pobreza, se podría valorar el éxito o fracaso de dicha intervención, según el cumplimiento de sus objetivos, lo cual se puede vincular al criterio de *eficacia*.
  - b) Si se desea ajustar la temática de los cursos ofrecidos con la demanda de la zona, se puede vincular con *pertinencia*.
  - c) El costo de implementar la capacitación, se puede vincular con *eficiencia*.
  - d) La cantidad de personas que logran insertarse en el mercado laboral o que aumentan los días de trabajo e ingresos a partir de cursos recibidos, se puede vincular con *impacto*.
- vii. **Presupuesto de la evaluación:** se debe detallar la totalidad de recursos financieros que se necesitan para llevar a cabo la evaluación.
- c. **Matriz de evaluación:** la matriz es un instrumento utilizado para planificar la ejecución de la evaluación, en esta se enlazan los criterios, preguntas de evaluación, temas de análisis, métodos o técnicas tanto para la recopilación como para el análisis de datos, fuentes de

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

información. Permite una presentación visual resumida del diseño y la metodología de evaluación.

A continuación, se detallan 2 ejemplos prácticos de la aplicación de la matriz de evaluación:

**Tabla 17: Ejemplo práctico #1 de Matriz de Evaluación**

criterio	Preguntas	Indicadores	Fuente de información	Técnicas e instrumentos
<b>Eficacia</b>	¿La implementación contribuyó a la reducción del monto de la facturación eléctrica de las lecherías beneficiarias?	Porcentaje de disminución de la facturación eléctrica: (Factura mensual actual/Factura promedio previo al proyecto) *100	Factura mensual de electricidad de las lecherías beneficiarias	-Investigación documental: (recopilación de estadísticas disponibles sobre la facturación eléctrica y analizar su evolución)
<b>Impacto</b>	¿El proyecto incrementó la rentabilidad de las lecherías beneficiarias?	Porcentaje de rentabilidad: (Rentabilidad Período Actual - Rentabilidad Período Anterior / Rentabilidad Período Anterior)	Estados financieros de las lecherías beneficiarias y de las no beneficiarias	-Análisis estadístico: metodología cuasiexperimental diferencia en diferencias (recopilando información previa a la implementación y posterior a la implementación de los beneficiarios y los no beneficiarios)
<b>Eficacia</b>	¿El proyecto contribuyó a la reducción de la huella de carbono?	Reducción Huella Carbono: Cantidad de emisiones de las lecherías sin proyecto - Cantidad de emisiones de las lecherías con proyecto	Facturación eléctrica de las lecherías Datos de emisiones de CO2 de las lecherías	-Investigación documental: (recopilación de estadísticas disponibles sobre la emisión de CO2 y analizar su evolución)
<b>Impacto</b>	¿La implementación del proyecto contribuyó al incremento en el consumo de los beneficiarios? ¿Qué hizo con el incremento del ingreso (que consumió)?	Porcentaje de incremento de consumo: Nivel de consumo actual - Nivel de consumo previo / Nivel de consumo previo	Beneficiarios del proyecto	-Encuesta: escrita tipo cuestionario con preguntas cerradas. Análisis de correlación entre el ingreso adicional percibido y el consumo adicional efectuado. Análisis de correlación del nivel de ingreso respecto del consumo.

Fuente: Trabajo de clase Maestría Gerencia de Proyecto 2019.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

■ Cuadro 10. Matriz de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Tema de análisis / sub-pregunta	Método/técnicas de recolección y análisis de datos	Fuente de información
Impacto	¿Son atribuibles al proyecto los resultados en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias?	¿En qué medida los impactos generados por el proyecto, evidencian el logro de sus objetivos y resultados previstos?	Encuesta Diseño experimental Triangulación	Documentos y datos operativos del programa  Población beneficiaria Encuesta de hogares
Sostenibilidad	¿Los impactos generados por el proyecto son sostenibles?	Factores que fomentan o amenazan la sostenibilidad	Encuesta Entrevista a profundidad Análisis documental	Expertos y beneficiarios del programa  Gestores de la intervención

Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, Mideplan, junio 2017, página 62.*

- d. Tipo de contratación por efectuar: definir el tipo de contratación por ejecutar, a partir del presupuesto definido para efectuar la evaluación.
- e. Plan de Difusión de resultados: la principal función de la evaluación es que a partir de sus resultados se puedan tomar decisiones que contribuyan a la mejora de programas, proyectos, planes y políticas, entonces es necesario definir una estrategia de difusión de resultados contenidos en el Informe de Evaluación.

Para lo anterior, se debe tomar en cuenta los actores a quienes se dirige la información, sus interés y expectativas, así como sus características y cualidades particulares, para que lo que se comunica sea relevante, oportuno e integro.

Lo primero, es que, en caso de haber contratado la ejecución de la evaluación, el primero en ser informado es el Equipo Evaluador interno. Posteriormente, se debe definir a quienes se transmitiría la información.

Resulta de interés planificar con tiempo el como se difundirían los resultados, para que no sea un aspecto por definir durante la ejecución de la evaluación, y que así la información llegue a quienes debe en el tiempo oportuno. Los elementos o aspectos más relevantes para diseñar una estrategia de difusión de resultados, definidos en el *Manual de Evaluación*, son:

- i. Audiencia: definir los actores involucrados a los cuales se les comunicarán los resultados. Tomar en cuenta lo actores definidos en la Plantilla Descripción de la Intervención.
- ii. Temas claves por comunicar: identificar los temas por comunicar para cada actor involucrado.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- iii. Medio de comunicación: identificar los canales más afines para el tipo de público y no limitarse a las rutinas existentes.
- iv. Coordinación: delimitar las acciones y aspectos claves necesarios para la difusión de resultados, entre los cuales se debe definir: la persona o personas responsables de ejecutar la difusión, los plazos para llevar a cabo las actividades, organización de los recursos, todo en función de los actores involucrados.

El Anexo 8 de la presente Guía detalla la plantilla de Diseño de la evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### **Guía 3 – Evaluación de proyectos**

#### Introducción a la guía 3

La evaluación se define como un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de una iniciativa, relacionándolo con las metas propuestas y los recursos utilizados.

La evaluación de programas es un proceso que facilita la identificación, recolección e interpretación de datos útiles como parte del proceso, para planificar y definir la distribución de recursos y mostrar resultados, y especialmente, como un mecanismo que permite aprender de la experiencia pasada, mejorar los servicios prestados e informar del desarrollo de futuras mejoras en los programas evaluados o en el desarrollo de nuevas iniciativas. En particular, la evaluación se refiere a la identificación de los efectos, positivos o negativos, generados por determinado programa en los individuos que participan de éste, en comparación con quienes no participan.

Esta guía se basa en los documentos denominados *Guía de Términos de Referencia*, *Guía de Informes de Evaluación* y *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN.

## **1. Términos de Referencia (TdR)**

### **1.1 Contenido de la plantilla de elementos de los términos de referencia (TdR)**

La plantilla denominada Términos de Referencia (TdR) está compuesta por los siguientes aspectos:

- a. Título
- b. Introducción
- c. Antecedentes de la intervención
- d. Objetivos de la evaluación
- e. Preguntas de la evaluación
- f. Alcance de la evaluación
- g. Metodología para la evaluación
- h. Productos de la evaluación
- i. Información a disposición del Equipo Evaluador
- j. Composición y perfil del Equipo Evaluador
- k. Actores responsables de la evaluación
- l. Coordinación, supervisión y comunicación
- m. Aprobación de los productos
- n. Confidencialidad de los datos y propiedad intelectual
- o. Requisitos y condiciones generales
- p. Plazo y pago
- q. Anexos

En la siguiente sección se detallará el contenido de cada uno de estos elementos.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

## **1.2 Explicación del contenido de la plantilla de elementos de los términos de referencia (TdR)**

A continuación, se explica el contenido de cada elemento que se incorpora en la plantilla de TdR.

- a. **Título:**  
Detalla el servicio que se requiere contratar y el nombre de la intervención a evaluar.
- b. **Introducción:**  
En este apartado, se expone el contexto en el que surge la evaluación; qué será evaluado y el para qué de la evaluación, haciendo una breve referencia al objeto de la evaluación y justificación de su selección, así como los entes o instituciones claves en el proceso de contratación de la evaluación.
- c. **Antecedentes de la intervención:**  
Este apartado consiste en ofrecer los elementos básicos para la comprensión de la intervención a evaluar, entre estos destacan:
  - Problemática que atiende la intervención.
  - Objetivos generales y específicos que orientan la intervención.
  - Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la intervención (diseño, implementación, resultados).
  - Contexto histórico, institucional, normativo y organizativo en el cual se desarrolla.
  - Población objetivo y beneficiaria.
  - Lógica causal de la intervención.
  - Cobertura geográfica de la intervención.
  - Modificaciones importantes a nivel de la intervención (sea en su diseño o ejecución).
  - Conceptos particulares y necesarios para la comprensión de la intervención
- d. **Objetivos de la evaluación:**  
Este apartado contendrá los objetivos generales y específicos. Un objetivo de evaluación proporciona el encuadre o marco general sobre el que se apega el proceso de evaluación. El objetivo de evaluación toma en cuenta las necesidades de información que debe brindar y su justificación, es decir, el para qué se quiere evaluar la intervención. A partir de estos, el EE seleccionado presenta su oferta, planifica y ejecuta su Plan de Trabajo.

Tal y como lo señala el Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión para evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación (Mideplan, 2017) en su apartado 3.2.2, los objetivos deben ser claros, precisos, realistas y relevantes. Los mismos deben referenciar acciones orientadoras que describan un comportamiento observable o medible. Es recomendable plantear un solo objetivo general que

San José, 03 de junio de 2020

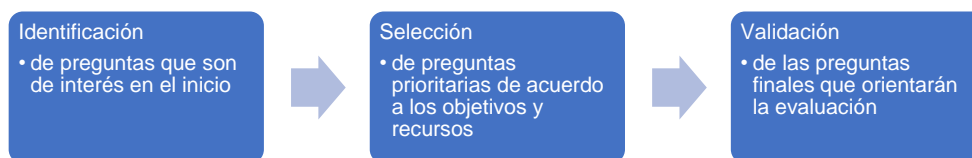
**05882-SUTEL-ACS-2020**

enmarque la intención global de la evaluación. Los objetivos específicos deberán ser concretos y direccionados a la consecución del objetivo general, se recomienda que no exceda a cuatro; donde se evidencie lo que se pretende lograr con el proceso de evaluación, de manera que el mismo, favorezca la utilidad de los resultados para la mejora de la intervención.

Al señalar con la mayor precisión posible los objetivos específicos, se estará brindando al Equipo Evaluador, la orientación de lo que se quiere alcanzar a través de la evaluación, favoreciendo el encause de sus acciones y una óptima organización de su trabajo y, posteriormente, favoreciendo que la institución contratante pueda verificar lo ejecutado.

e. Preguntas de la evaluación:

Las preguntas de evaluación se derivan de los objetivos. Estas reflejan las necesidades de información que se desean conocer. Las preguntas pueden presentar niveles o alcances distintos. Comúnmente para su definición suele llevarse a cabo el proceso señalado en la imagen a continuación, el cual es explicado en el apartado 3.2.2 del *Manual de Evaluaciones* de Mideplan.



Fuente: *Guía de Términos de Referencia*, Mideplan, junio 2017, página 9.

f. Alcance de la evaluación:

El alcance refiere a la delimitación sobre la intervención a evaluar. Se especifican, para el abordaje de este apartado, los elementos señalados en la sección 3.2.3 del *Manual de Intervenciones* de Mideplan.

- Población: son aquellos “(...) colectivos que se benefician directa o indirectamente de la intervención. También se deben tener en cuenta aquellos grupos que, aunque no hayan sido señalados como beneficiarios de la intervención, se ven afectados positiva o negativamente por ella.” (MAEC, 2007, p. 49).
- Temporal: Es el periodo que será analizado con la evaluación. Cabe señalar que la fecha de inicio y finalización de la intervención pueden ser que no coincida con el período evaluado, este periodo es definido por los actores involucrados, principalmente los ejecutores de la intervención.
- Tipo de evaluación: alude a la selección y definición conceptual del tipo de evaluación que se desea contratar. Esto con la finalidad de enmarcar las definiciones teóricas de las que parte la evaluación, ejemplo: una evaluación

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

poder ser de diseño, ejecutada por un ente externo, para una funcionalidad formativa, y realizarse durante la implementación de la intervención, lo que llevará a definir todas estas esferas para un adecuado entendimiento de estas.

- Unidad de estudio: se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una evaluación, es de qué o quién se necesita y se extraen datos, pues poseen la característica, cualidad o variable que se desea evaluar. Es recomendable sea planteado, al menos en términos preliminares, en este paso y su delimitación final sea realizada por el EE.
- Geográfico: Ubicación geográfica (nacional, regional, local) de la población y de la unidad de estudio a evaluar.
- Criterios: especifica cuáles criterios de evaluación serán valorados y la definición de este en relación con las particularidades de la intervención. Se destaca que no es obligatorio incluir todos los criterios, únicamente los que “encajan” con el objeto y los objetivos de la evaluación.

g. Metodología para la evaluación:

En general, hay dos alternativas para abordar este apartado: i) que el Equipo Técnico realice una aproximación general de la metodología con la que se desea sea abordado el objetivo y preguntas de evaluación y, posteriormente sea detallada y finiquitada por el Equipo Evaluador a partir de su criterio experto; ii) que Equipo Evaluador -de acuerdo con el encargo evaluativo- desarrolle la metodología en su totalidad. Sea para establecer los contenidos de este aspecto o para solicitarlos al Equipo Evaluador, se recomiendan los siguientes aspectos:

- Método, diseño y técnicas de recolección y análisis de datos que se demandan sean utilizados en la evaluación.
- Las características deseables de la muestra según cada unidad de estudio de la población de interés, cuando esto aplique.
- Matriz de evaluación. En donde se interconectan distintos elementos del diseño de la evaluación, por ejemplo: los criterios, preguntas, tema de análisis/subpreguntas, métodos o técnicas tanto para la recopilación como el análisis de datos y las fuentes de información.
- Proyección inicial del cronograma para llevar a cabo la evaluación.

h. Productos de la evaluación:

Los productos de la evaluación son aquellos documentos o actividades específicas que se solicita expresamente en los TdR que deben ser realizadas y entregadas por el Equipo Evaluador a la institución contratante.

Los productos solicitados son:

- Plan de trabajo:



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Elementos	Descripción
Características centrales de la evaluación	Objetivos, preguntas y alcance de la evaluación
Metodología (Descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)	Técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar
	Muestra, para cada unidad de estudio
	Sistematización y análisis de datos
	Limitaciones y riesgos
Programación (Donde se referencia detalladamente)	Matriz de evaluación, con la relación entre criterios, preguntas, técnicas, instrumentos y fuentes.
	Etapas y actividades principales
	Plazos requeridos para el desarrollo
	Responsables y dedicación temporal según responsable
Requerimientos	Ruta crítica de la evaluación, con los principales hitos del proceso
	Información específica que el equipo evaluar necesaria para el desarrollo de la evaluación

Fuente: *Guía de Términos de Referencia, Mideplan, junio 2017, página 12.*

- Descripción de la teoría de la intervención e instrumentos a aplicar en el trabajo de campo:

Respecto a la teoría de la intervención incorporar lo siguiente:

- Contexto general de la intervención.
- Problema que origina la intervención y sus objetivos.
- Actores claves de la intervención.
- Lógica causal de la intervención.
- Factores externos.

La teoría de la intervención puede manejarse como un producto aparte o incorporarse en el Plan de Trabajo.

- Informes de evaluación:

Documento donde el Equipo Evaluador presenta la metodología utilizada, el análisis realizado y los resultados del estudio evaluativo dando respuesta al objetivo y preguntas de evaluación. También se presentan las recomendaciones y lecciones aprendidas de la intervención evaluada.

Es común solicitar dos tipos de informes, uno preliminar y uno final, cada uno de estos informes representan productos aparte y se distinguen por su finalidad. El preliminar tiene el propósito de exponer de manera preliminar los resultados de la evaluación a los actores involucrados. El final se alimenta de la retroalimentación acontecida en el informe preliminar.

Se recomienda definir en los TdR el contenido y estructura del informe. Así como señalar las características que deberá cumplir el informe.

- Presentación de los resultados de la evaluación:

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

La presentación de resultados a los actores determinados se solicita como producto de la evaluación, lo que permite otorgar credibilidad y legitimidad a los resultados de la evaluación.

Se debe definir la cantidad de presentaciones, público al que se dirige, formato, cantidad de archivos digitales requeridos, entre otros.

- Otros productos:  
La evaluación puede generar otros documentos o actividades que pueden ser solicitados como bases de datos, diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de la intervención, estrategia de difusión de los resultados, entre otros.

i. Información a disposición del Equipo Evaluador:

Se considera importante hacer referencia a la información que estará a disposición del Equipo Evaluador, una vez sean contratados. Por ejemplo: documento sobre intervención a evaluar (historia, objetivos, procesos, otros), informes de seguimiento, bases de datos de la población beneficiaria, entre otros.

j. Composición y perfil del Equipo Evaluador:

La composición y perfil del Equipo Evaluador se refiere a cuáles expertos o especialistas deberán conformar el equipo y qué características o requisitos indispensables y deseables deberán tener (sea persona física o jurídica) para ejecutar la evaluación.

El equipo está conformado por personas con formación y experiencia en evaluación y la temática a evaluar. Generalmente, están integrados por dos o tres personas, no obstante, cabe señalar que no existe un número específico, lo importante es que se solicite el número de profesionales de acuerdo con las funciones que desempeñaría para la realización del encargo evaluativo.

Es recomendable proponer perfiles complementarios (por ejemplo, un experto en métodos de investigación) para elevar el nivel de experticia agregada del Equipo Evaluador (ACDI, 2004). También, puede ser provechoso, en algunos casos, que se solicite la incorporación de perspectivas interdisciplinarias para la composición del Equipo Evaluador.

Respecto a las características, estas se relacionan con las cualificaciones, competencias y conocimientos especializados necesarios para responder adecuadamente a todos los requerimientos de la evaluación, desde luego, las características se especifican de acuerdo con las particularidades propias de cada evaluación, entre los requisitos básicos o indispensables están (Fundación W. K. Kellogg, 1998; CLAD y BM, 2009; PNUD, 2009):

- Formación o experiencia en materia de evaluación.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- Formación o experiencia técnica en la temática de la que trata la intervención a evaluar.
  - Conocimiento y experiencia en el uso de metodologías cuantitativas, cualitativas o ambas.
  - Conocimiento y experiencia en el ejercicio de habilidades blandas (por ejemplo, coordinación, comunicación, flexibilidad, entre otras) para el desarrollo de procesos.
- k. Actores responsables de la evaluación:  
En este apartado se especifican las instituciones y equipos responsables de la evaluación, así como los principales roles a desempeñar a lo largo del mismo. Entre las instituciones a señalar está la institución que ejecuta la intervención y el ente u organismo que financia la evaluación y entre los equipos se encuentran los equipos directivos y técnicos responsables de coordinar el proceso de evaluación (el apartado 3.1.1 del *Manual de Evaluación* despliega la definición y una serie de funciones de ambos equipos).
- l. Coordinación, supervisión y comunicación:  
En este apartado, se hacen explícitas las condiciones que deberán seguirse sobre los canales de comunicación y coordinación del proceso de evaluación, entre el Equipo Evaluador y el ente contratante. Es recomendable indicar los canales y medios de comunicación oficiales, así como asignar claridad en la coordinación para la ejecución de reuniones periódicas, los mecanismos de aclaración de consultas, seguimiento a avances y retroalimentación de productos, entre otros.
- m. Aprobación de los productos:  
En este apartado, se indica la instancia responsable de la aprobación de los productos presentados por el Equipo Evaluador, así como el plazo para revisar y aprobar los productos y las condiciones bajo las cuales se dará su aprobación.

Asimismo, se indican los criterios de valoración y aprobación de los productos. La “Guía de productos de evaluación: orientaciones para su valoración” (Mideplan, 2017b) proporciona detalladamente los criterios utilizados para la aprobación del Plan de Trabajo y los Informes de evaluación, la imagen a continuación, refleja los utilizados para estos últimos. La finalidad de esta inclusión es aportar transparencia al proceso de valoración de los productos.

Imagen: Criterios de valoración

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**



Fuente: *Guía de Términos de Referencia, Mideplan, junio 2017, página 16.*

n. **Confidencialidad de los datos y propiedad intelectual:**

Este apartado aborda las condiciones exigibles al Equipo Evaluador, respecto de la confidencialidad y protección de los datos, no solo de aquellos a los cuales tengan acceso como parte del proceso de la evaluación, sino además de aquellos que se generen durante el proceso o surjan como resultado de este.

Se detalla el compromiso que debe tener el Equipo Evaluador en relación con las medidas necesarias para el resguardo de los datos, garantía de su seguridad y evitar situaciones de alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado.

Adicionalmente, se especifican los derechos de autor y cualquier otro derecho de propiedad sobre los resultados obtenidos como consecuencia del contrato de la evaluación.

o. **Requisitos y condiciones generales:**

Se recomienda definir en este apartado los requisitos o condiciones generales que deberá contener la oferta para ser considerada admisible, entre los que destacan:

- Carta de aceptación de TdR.
- Curriculum Vitae de los integrantes del EE.
- Documentos que faciliten la comprobación de la experiencia del Equipo Evaluador (por ejemplo: cartas de recomendación, informes de evaluación, investigaciones, entre otros).
- Propuesta técnica (metodología, programación, requerimientos de información).
- Propuesta económica.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

p. Plazo y pago:

Se especifica el plazo de extensión de la contratación (usualmente expresado en semanas), dentro del mismo, se indican las fechas y lugar de presentación de los productos. Es importante considerar en este plazo el tiempo requerido para la valoración de dichos productos. Respecto al pago, es recomendable realizarlo en tractos, asociando los mismos a los productos de la evaluación.

q. Anexos:

Pueden incluirse acá, documentos de consulta o de interés de los oferentes, por ejemplo, elementos mínimos a ser requeridos en los informes de la evaluación y criterios que serán utilizados para la valoración de las ofertas

El Anexo 9 de la presente Guía detalla la plantilla de Elementos de los Términos de Referencia (TdR).

## 2. Plan de Trabajo de la Evaluación

El plan de trabajo (PdT) se constituye en el documento que describe, planifica y operacionaliza en su conjunto, el desarrollo del proceso de evaluación, es decir, es la “hoja de ruta” sobre la cual el Equipo Evaluador deberá guiarse para alcanzar los productos de la evaluación.

Es recomendable que antes de que se entregue el Plan de Trabajo (PdT), se abra el espacio para el diálogo (mediante sesiones de trabajo tipo taller) entre los equipos (Técnico y Evaluador) para asegurar una comprensión compartida de los objetivos, preguntas, alcance y expectativas de la evaluación, así como de los productos a generar y las líneas de comunicación y coordinación a seguir. Algunos de los puntos a tratar en este espacio son:

- **Actualización:** se debe tomar en cuenta si entre el momento del diseño de la evaluación y el momento de la sesión se han producido cambios en el contexto que afecten los requerimientos de la evaluación y que, por lo tanto, deben ser consideradas en el PdT (por ejemplo: necesidades de los actores, restricciones en cuanto a la accesibilidad de información, disponibilidad de recursos).
- **Revisión de cronograma:** es posible (y en muchos casos deseable) que se realicen algunos ajustes para que el diseño de la evaluación esté completamente alineado con las necesidades de los actores o con las condiciones reales del contexto. (Por ejemplo, restricciones de información o recursos pueden llevar a cambios en el diseño propuesto).
- **Coordinación y comunicación:** es importante aclarar los roles y responsabilidades de los equipos que participan en la gestión y ejecución de la evaluación, a manera de clarificar cómo se organiza la coordinación y comunicación entre los respectivos actores para el cumplimiento del encargo evaluativo.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Este espacio permite la generación de un PdT de mayor calidad, atinado a los recursos y tiempo disponible, así como de la información existente. El Equipo Técnico de la evaluación deberá revisar técnicamente que este tenga como mínimo los aspectos señalados en el siguiente punto.

## **2.1 Contenido de la plantilla de plan de trabajo**

El contenido mínimo propuesto para la plantilla de PdT es:

- a. Características centrales de la evaluación
- b. Metodología (Descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)
- c. Programación (Donde se referencia detalladamente)
- d. Requerimientos de información

## **2.2 Explicación del contenido de la plantilla de plan de trabajo**

- a. Características centrales de la evaluación

Objetivos, preguntas y alcance de la evaluación:

Una vez identificados los problemas, se elabora una propuesta para solucionarlos a partir de determinadas acciones que buscan modificar la situación problemática inicial encontrada. La definición de los objetivos del proyecto consiste en fijar el rumbo de este, y los resultados que se pretenden alcanzar con su realización.

Según Vindas (2010) “el mejor proceso metodológico para llevar a cabo la difícil tarea de definir los objetivos del proyecto es estructurarlos en tres ámbitos, de acuerdo con algunas etapas del ciclo de vida del proyecto” (p.14). En este sentido los objetivos de un proyecto se clasifican de la siguiente manera:

- **Objetivo de Desarrollo:** Este objetivo es el impacto que se espera lograr, siendo el más elevado de un proyecto, o sea, cual es el impacto(s) que se espera alcanzar, por tanto, se logrará transcurrido un tiempo considerable una vez que entra en operación el proyecto.
- **Objetivo General:** Este objetivo plantea una estrategia general y una opción concreta para el logro del objetivo de desarrollo que se ha trazado en el proyecto.
- **Objetivos de Ejecución:** Los objetivos que se logran cuando el proyecto está en su fase de inversión o ejecución y consiste en realizar todas las actividades tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como ha sido especificado en el estudio de preinversión y el diseño final. (Vindas, 2010, p.14).
- **Objetivo de Operación:** Está relacionado con la solución del problema, por tanto, señala la dirección o situación a la cual se quiere llegar con la realización del

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

proyecto y está referido a los resultados que solucionan el problema central que afecta a un grupo de beneficiarios. (Vindas, 2010, p.14) Es importante, referirse a que este objetivo se logra cuando un proyecto está en su fase de operación o funcionamiento, o sea cuando está produciendo el bien o servicio.

Estos objetivos van a permitir monitorear los resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de las metas.

b. Metodología (Descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)

- Técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar a lo largo de la evaluación, cada una de las mismas debe describir i) sus características y definición; ii) qué estudiará; iii) qué espera lograr o qué se pretende alcanzar con su aplicación (finalidad de la técnica); iv) cuáles preguntas serán contestadas; v) a quién se dirige; vi) cantidad; y, vii) consideraciones del contexto.

En el capítulo 4 *Levantamiento y Análisis de los datos del Manual de Evaluación* de Mideplan, se detalla los elementos básicos sobre cómo se realiza el levantamiento y análisis de los datos que permitan atender las preguntas de evaluación.

En la imagen a continuación, se detallan los aspectos más importantes del levantamiento y análisis de datos.



Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, Mideplan, junio 2017, página 80.

Esta actividad de levantamiento y análisis de datos debe tener el resguardo de las siguientes características:

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- Veracidad: rigor de los resultados y procedimiento utilizados.
- Aplicabilidad: asegurar la relevancia y generalización de los resultados de la investigación.
- Consistencia: estabilidad de los resultados.
- Neutralidad: objetividad.

En la imagen a continuación, se detallan elementos por considerar para el proceso de levantamiento de datos.

Interrogantes a considerar	Alternativas	
¿Qué tipo de datos se quiere obtener?	Cualitativos	Cuantitativos
¿Qué fuentes permiten la obtención de esos datos?	Primarios	Secundarios
¿Cómo se operacionalizan las variables a medir para responder a las preguntas de la evaluación?	Definición: Pobreza, satisfacción, productividad Medición: Indicadores y escalas de valoración	
¿Qué unidades de estudio (por ejemplo, personas a entrevistar) se incluyen en la recolección de datos?	Individual - Escolares	Colectivos - Aulas, Escuelas
¿Cómo se selecciona la muestra apropiada?	Probabilístico - Simple - Estratificado - Conglomerado - Sistemático	No probabilístico - Conveniencia - Cuotas - Discrecional - Bola de nieve
¿Qué técnica(s) se van a utilizar para recolectar los datos?	Grupos focales, entrevistas, estudios de caso, encuestas, observación, revisión bibliográfica (ver apartado 4.2)	
¿De qué manera se van a analizar los datos recolectados? <sup>25</sup>	Análisis de causalidad, estadísticos, econométricos, análisis documental, triangulación	

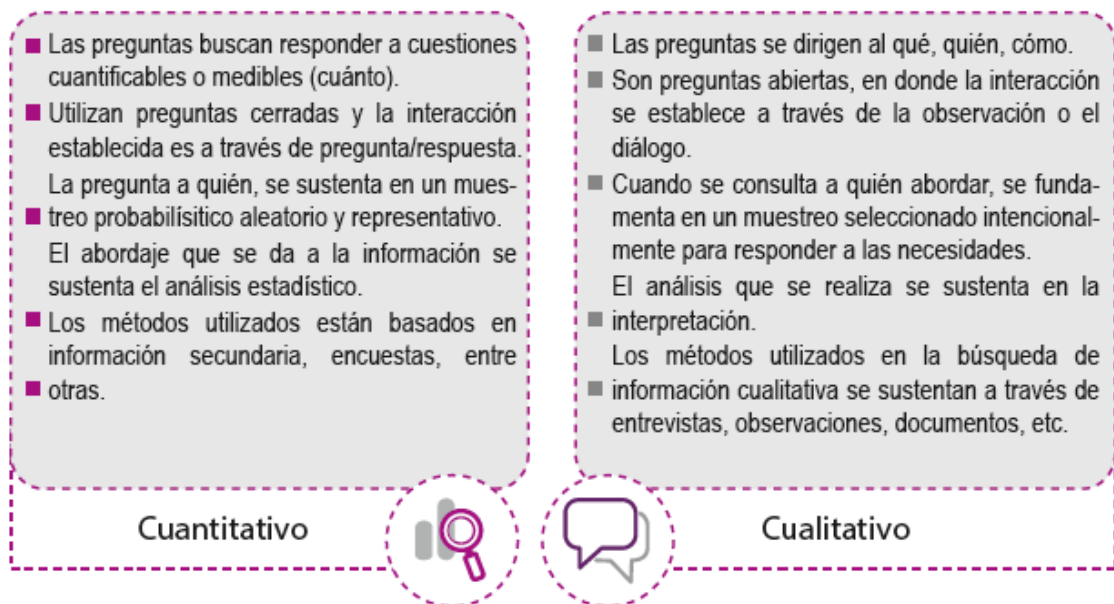
Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, Mideplan, junio 2017, página 81.*

- Tipos de datos (información): Los datos pueden clasificarse como cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos presentan la característica de poder medirse o cuantificarse mediante valor numérico. Los cualitativos refieren a descripciones, cualidades, o atributos que no pueden ser medidos o expresados numéricamente, su expresión es en forma de palabras o textos. Ver imagen a continuación para las diferencias entre ambos.



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**



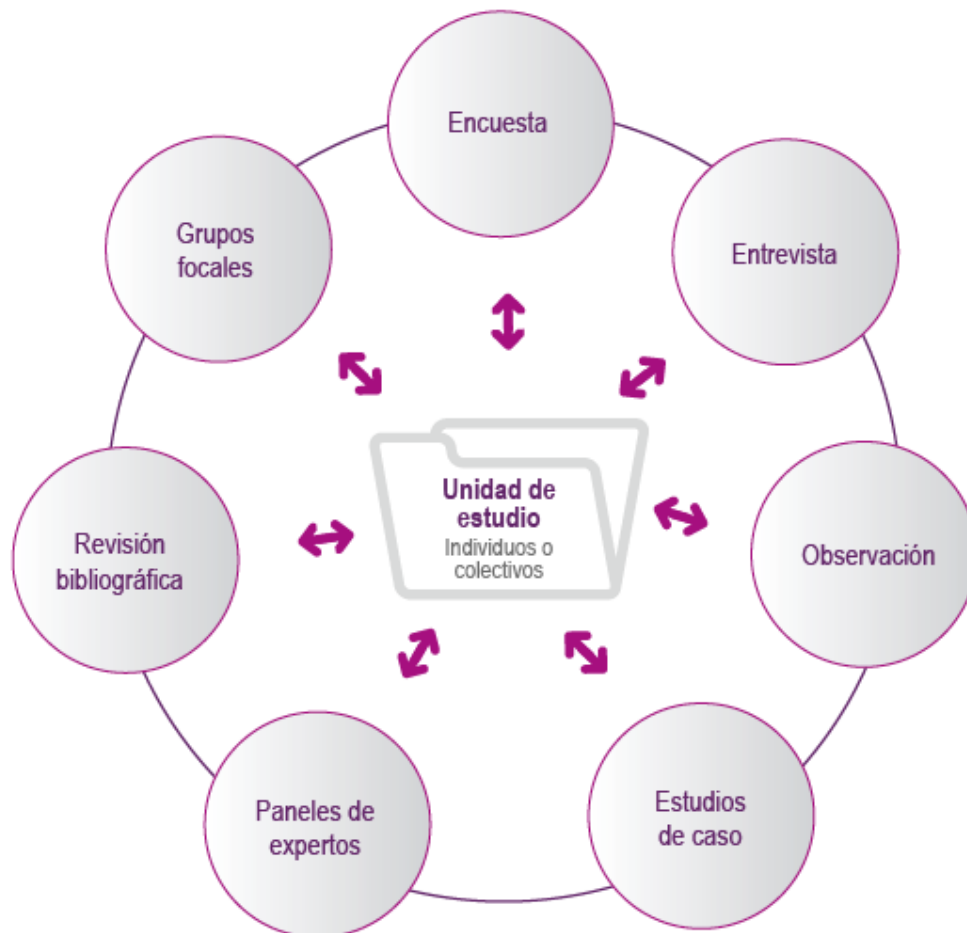
Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, Mideplan, junio 2017, página 82.*

- Fuentes de datos: existen dos fuentes de datos, la primaria que son datos observados o recabados directamente de los actores de interés sobre su experiencia directa con la intervención. Consisten en valores, creencias, actitudes, opiniones, comportamientos, motivaciones y conocimiento de los actores. La secundaria son datos primarios que fueron obtenidos y publicados por otros actores, comúnmente libros, estadísticas oficiales, textos de literatura, bibliografía especializada, estudios, bases de datos, entre otros.

El levantamiento de datos inicialmente inicia con la revisión de fuentes secundarias, a partir de ahí considerando los recursos se opta por recopilar datos de fuentes primarias.

- Técnicas para el levantamiento de datos

En la imagen a continuación se muestran las técnicas más usuales para el levantamiento de datos.



Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas, Mideplan, junio 2017, página 83.*

Las encuestas, grupos focales y entrevistas son las técnicas más ricas en información, su aplicación es más común, dado que a partir de los datos se puede generalizar, estandarizar (encuestas) y profundizar (grupos focales y entrevistas) sobre el objeto de estudio de la evaluación.

La unidad de estudio corresponde al emisor de la información. Y las restantes técnicas identificadas como revisión bibliográfica, paneles de expertos, estudios de caso y observación son la forma para que el emisor sea visible y se manifieste.

- Encuestas: es una técnica que “proporciona un enfoque estandarizados para obtener información sobre un amplio abanico de temas de un número grande o diverso de partes interesadas para obtener información sobre sus

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

actitudes, creencias, opiniones, percepciones, niveles de satisfacción, en relación con la intervención” (PNUD, 2009, p 172).

Se operacionaliza mediante un instrumento previamente diseñado conocido como cuestionario, el cual está compuesto por una cantidad de preguntas estandarizadas, las cuales han sido preparadas y refieren a hechos o aspectos que son de interés para la evaluación. Los cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados.

Las encuestas pueden ser: escritas, digital, personal y en línea. Los resultados que derivan de una encuesta realizada a una muestra pueden generalizarse al total de esta. Para alcanzar precisión la muestra debe ser significativa.

En el *Manual de Evaluación* de Mideplan, se aborda la definición de muestreo, como se define, determinación de las unidades elementales de muestro, elección de las unidades de muestreo y selección de muestras, específicamente en las páginas 84 y 85.

- Entrevistas: técnica que recopila información individual y pormenorizada de las impresiones o experiencias de las personas sobre las interrogantes de lo que se investiga, mediante un conversatorio o comunicación oficial.

La entrevista no se basa en preguntas estandarizadas, es un proceso más abierto y flexible. Su estructura corresponde a una guía de preguntas, abiertas en su mayoría. Los entrevistados pueden ser seleccionados a juicio del agente evaluador.

Existen entrevistas estructuradas (guía de temas a tratar con una secuencia definida), semiestructuradas (guía de temas a tratar sin un orden o secuencia definida), no estructuradas (las cuestiones van surgiendo en el curso natural de la interacción) y estandarizada (se define un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todas las personas).

- Grupos focales: los grupos focales son reuniones de individuos seleccionados y moderados por investigadores, para discutir y elaborar una temática o hecho social que es objeto de investigación, y que permita entonces la recolección dinámica de datos cualitativos, mediante la observación y registro de intervenciones.

Se utiliza también para recopilar información sobre cambios tangibles e intangibles resultantes de esta. Usualmente se realizan 2 y máximo 4 horas, con grupos pequeños (6 a 8 personas).

El procedimiento ideal para conformar el grupo es la selección de personas mediante muestreos aleatorios, sobre una base de individuos disponibles.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

A veces el muestreo se reemplaza por el reclutamiento intencional guiado por características particulares de los individuos tales como edad, nivel de ingreso, género, raza, nivel educativo.

Los grupos focales giran entorno a la temática relacionada con el propósito de la evaluación, abordándolo desde la experiencia y la perspectiva personal de los participantes. Los pasos por seguir son: selección de participantes, planificación, diseño de la guía de discusión, planteamiento del contexto y objetivos, elección de la persona moderadora/facilitadora y validación de acuerdos. Para mayor detalle referirse al *Manual de Evaluación* de Mideplan páginas 86 y 87.

- La observación: técnica que detecta y registra la información de un hecho utilizando los sentidos como instrumentos principales. Se contempla como se desarrolla la vida social sin manipularla o modificarla. En toda evaluación donde la unidad de estudio sea directamente observable se puede revisar la aplicabilidad de la observación como fuente de información confiable y útil.

Observación estructurada: determinan antes de la intervención precisamente qué se observará y durante cuánto tiempo.

Observación no estructurada: seleccionan el método sin ideas preconcebidas o un plan sobre qué observar o durante cuánto tiempo. El observador mira y registra a medida que se desenvuelve la situación.

Observaciones semiestructuradas: cuando el evaluador tiene una idea general de qué observa, pero sin un plan específico.

Algunas pautas claves de seguir cuando se realiza la observación son: determinar el objeto, situación, fenómeno, caso que se va a observar; determinar los objetivos de las observaciones y la forma con qué se van a registrar los datos; observar cuidadosa y críticamente, registrando los datos observados; y analizar e interpretar los datos.

- Revisión bibliográfica: consiste en la recolección de información a partir de documentos escritos sobre el objeto de evaluación (fuentes secundarias: leyes, regulaciones, contratos, informes y registro de rutina). Se centra en que se sabe y que aspectos quedan por investigar. Para implementar esta técnica se requiere de lo siguiente: definición del ámbito de estudio, temas y variables principales por revisar; recopilación de las estadísticas disponibles sobre las variables objeto de estudio; análisis sobre las investigaciones o evaluaciones anteriores; comprobación de la información obtenida con otras técnicas de investigación.
- Estudio de caso: implica un proceso de indagación caracterizados por el examen sistemático y en profundidad de un caso, entendiendo este como aquella situación o entidad social única que merece interés de análisis en

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

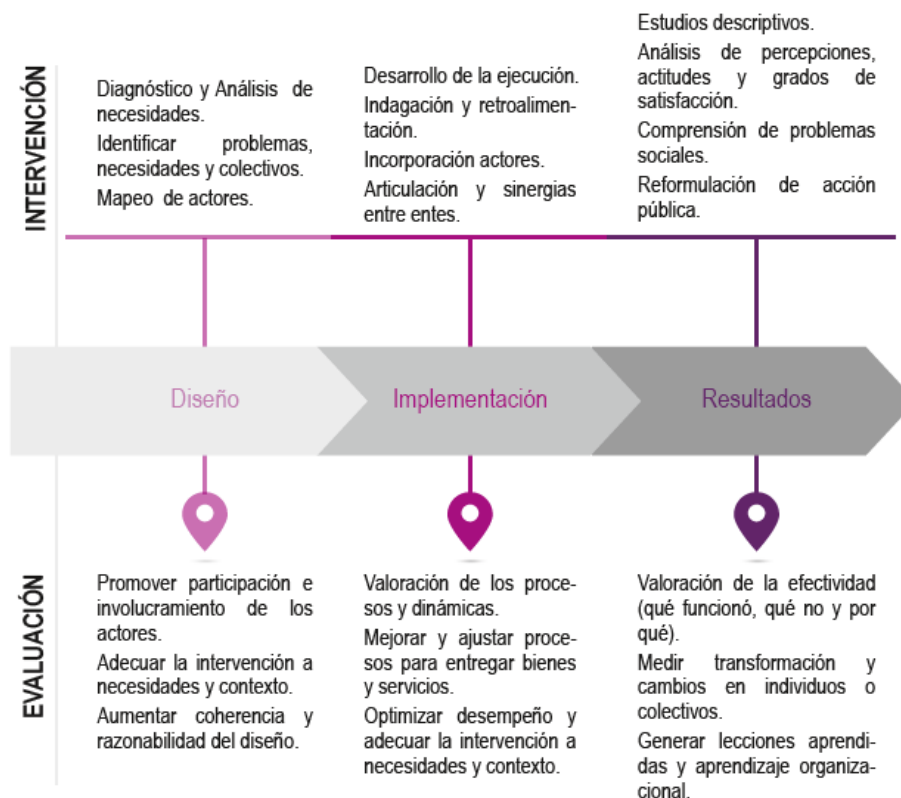
el proceso de evaluación. Facilita comprensión de la dinámica operacional, los procesos, productos, resultados e interacciones de una intervención pública.

Sus características principales son: investiga fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; permite estudiar uno o varios temas determinados; facilita el estudio de unos fenómenos desde múltiples perspectivas; posibilita investigar el fenómeno de manera más detallada.

Esta técnica es útil en el campo de la evaluación porque permite realizar una valoración del diseño, proceso o resultado, intervención pública desde la perspectiva de los individuos que integran las poblaciones beneficiarias, ente que ejecuta la intervención o que están realizándolas estratégicamente. Los estudios se dividen en cuatro tipos: caso típico, caso diferente, caso teórico y caso atípico. Para mayor detalle referirse al *Manual de Evaluación* de Mideplan página 89.

En la imagen a continuación, se profundiza en algunos potenciales usos de las técnicas tanto para responder con validez las preguntas de evaluación, así como para brindar insumos para tomar decisiones en relación con la mejora de la evaluación.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**



Fuente: *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*, Mideplan, junio 2017, página 90.

Para tener acceso a un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de las técnicas introducidas anteriormente, referirse al *Manual de Evaluación* de Mideplan página 92 y 93, cuadro 13.

- Muestra, según cada unidad de estudio de interés, con su debido argumento de cálculo.
- Estrategia de sistematización y análisis de datos. Técnicas de sistematización y análisis de los datos recopilados y su justificación. La sistematización y análisis de información generados, en el trabajo de campo, por parte del Equipo Evaluador para responder a las preguntas de evaluación, son los insumos que originan el Informe de Evaluación, este informe -en su versión preliminar y posteriormente final- se entrega al ente que demanda la evaluación, para su respectiva aprobación.

El análisis de datos, se detallan en el *Manual de Evaluación* de Mideplan de la página 93 a la 98, en la sección 4.3 del citado Manual.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- Limitaciones y riesgos. Descripción de cuáles limitaciones y riesgos estarían relacionados con las técnicas e instrumentos de recolección y análisis seleccionados, asimismo, cómo se espera administrar los riesgos.
- Matriz de evaluación. En la que se presente la relación entre criterios, preguntas, técnicas, instrumentos, fuentes.

c. Programación (Donde se referencia detalladamente)

- Etapas y actividades principales para realizar en la evaluación.
- Plazos requeridos para el desarrollo de todos los productos (debe ser considerado el tiempo que se necesita en la revisión de informes preliminares y finales, así como el análisis e incorporación de observaciones emanadas por parte de los diferentes actores dirigidas al Equipo Evaluador).
- Responsables y dedicación temporal según responsable.

d. Requerimientos de información

Refiere a información específica que el Equipo Evaluador estará requiriendo para desarrollar la evaluación.

El Anexo 10 de la presente Guía detalla la plantilla de Plan de Trabajo de la Evaluación.

### **3. Reportes de avance o Informe Preliminar**

Corresponde a un informe breve con el resumen de las actividades, análisis y resultados obtenidos durante el transcurso del plazo proyectado para la ejecución de todos los entregables considerados como parte de la evaluación de los diferentes proyectos.

El Experto en Evaluación debe entregar al menos un reporte de avance semestral sobre el proceso evaluativo ejecutado.

Por ejemplo, dentro del contenido se pueden incluir los resultados de la evaluación a los actores involucrados, de cara a facilitar un diálogo, retroalimentación e intercambios entre los actores involucrados en el proceso de evaluación, del cual se espera derive en un aumento en la calidad del informe final.

Estos reportes de avance permitirán informar sobre los resultados de acuerdo con el periodo de referencia y si es posible la definición o detección de acciones correctivas y/o preventivas a implementar.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### **3.1 Contenido de la plantilla de reporte de avances**

El contenido mínimo propuesto para la plantilla de reporte de avances o informe preliminar se detalla a continuación:

- a. Periodo de referencia del avance del estudio (fecha de inicio y fin).
- b. Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades y análisis previstos en el cronograma.
- c. Resumen de los resultados y hallazgos obtenidos a la fecha, así como su relación con el objetivo y las preguntas de evaluación definidas en el diseño metodológico.
- d. Descripción de eventos, problemas o aspectos que puedan limitar el alcance del objetivo previsto y las medidas para su atención.
- e. Cualquier otro aspecto que se considere importante de comunicar respecto a la evaluación en ejecución.

### **3.2 Explicación del contenido de la plantilla de reporte de avances**

En la presente sección se explica el contenido de cada elemento que conforma la plantilla de reporte de avances. Resulta importante indicar que este contenido no es exhaustivo.

- a. Periodo de referencia del avance del estudio (fecha de inicio y fin).  
El reporte de avance debe hacer referencia a una fecha de inicio y fin que será determinada según la operación del proyecto con el fin de evaluar los resultados a la fecha.
- b. Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades y análisis previstos en el cronograma.  
El responsable de control y seguimiento (según entregables y actividades planteadas en el proyecto) elabora el informe de fiscalización y recomendaciones, donde se indica el porcentaje de avance de acuerdo con el cronograma.
- c. Resumen de los resultados y hallazgos obtenidos a la fecha, así como su relación con el objetivo y las preguntas de evaluación definidas en el diseño metodológico.

Los hallazgos son “(...) afirmaciones basadas en hechos registrados sobre la intervención evaluada” (CAD, 2002, citado en MAEC, 2007, p. 89).

La presentación de los hallazgos usualmente se realiza de acuerdo con cada pregunta de evaluación, existen diferentes formas de presentarlos: i) componentes de la intervención evaluados, ii) temas de interés, iii) criterios de evaluación, iv) cualquier otro que sea claro y útil, de forma que se pueda establecer una relación clara y lógica entre lo que se pregunta y lo que se encuentra.

Deben explicarse las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño de la intervención que afectan al logro de los resultados buscados” (PNUD, 2009, p. 207).



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Es importante sustentar los hallazgos de manera que se permita cuantificar –cuando aplique- la frecuencia de veces, número o porcentaje en el que se presenta una respuesta o hecho, evitando términos como “mayoría”, “gran cantidad” o cualquier otra frase que denote imprecisión (ver ejemplo) o que genere interpretaciones ambiguas.

Ejemplo de redacción de hallazgo:

Preciso	Impreciso
El 9% de la población beneficiaria que terminó el curso de capacitación no logró obtener un empleo formal. Las razones señaladas: la falta de experiencia laboral, y escasa oferta de empleo en la zona.	La gran mayoría de la población de la población beneficiaria que termino el curso no logro obtener un empleo

Los hallazgos más importantes se suelen acompañar con ilustraciones, tablas, gráficos o cualquier apoyo visual que permita resaltar dicha información. En el caso de presentarse múltiples hallazgos se sugiere enumerarlos, facilitando, por un lado, la comprensión y ubicación al lector y, por otro, el establecimiento de la relación entre hallazgo y conclusión.

- d. Descripción de eventos, problemas o aspectos que puedan limitar el alcance del objetivo previsto y las medidas para su atención.

Los riesgos son un factor determinante previamente identificados, estos pueden ser positivos o negativos y se deben indicar en los reportes de avance para tomar las acciones para eliminar, transferir o mitigar el impacto en el proyecto.

Una vez analizados los riesgos se debe emitir una recomendación para la continuidad del proyecto con base en los datos recibidos.

- e. Cualquier otro aspecto que se considere importante de comunicar respecto a la evaluación en ejecución.

Se incluirá toda evidencia documental que aporte cualquier aspecto a considerar dentro de la evaluación tal como bitácoras en campo, entrevistas. Fotografías entre otros.

El Anexo 11 de la presente Guía detalla la plantilla de Reporte de Avances o Informe Preliminar.

#### 4. Informe final de evaluación

El informe debe responder a los objetivos de la evaluación y las expectativas de los actores interesados con la evaluación y facilite la toma de decisiones con los resultados encontrados

El informe debe ser completo, transparente, claro y conciso, útil y oportuno.

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

#### 4.1 Contenido de la plantilla de informe final de evaluación

El contenido mínimo de la plantilla del Informe final de evaluación se detalla a continuación:

- a. Resumen Ejecutivo
- b. Introducción
- c. Contexto y descripción del proyecto sujeto a evaluación
- d. Descripción del diseño metodológico
- e. Detalle del proceso de evaluación realizado
- f. Resultados y hallazgos del proceso de evaluación, incluyendo la validación de la Teoría de Intervención
- g. Lecciones Aprendidas
- h. Conclusiones
- i. Recomendaciones
- j. Anexos

#### 4.2 Explicación del contenido de la plantilla de informe final de evaluación

En la presente sección se explica el contenido que debe ser abordado en la plantilla de Informe final de evaluación.

##### a. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis del informe de evaluación, cuyo objetivo es proporcionar una visión rápida de los principales contenidos del informe. Está orientado, especialmente, a las personas que desempeñan puestos jerárquicos o directivos; por ello, debe estar desarrollado como si fuera un texto independiente del informe completo. Su extensión debe oscilar entre tres y cinco páginas como máximo (PNUD, 2010; Sociedad Sevilla Siglo XXI, s.f.).



Fuente: Mideplan

Se recomienda que el resumen ejecutivo se acompañe de elementos visuales (ilustraciones, gráficos, infografía, entre otros) que faciliten su lectura, respetando la extensión mencionada.

##### b. Introducción

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

La introducción sirve para ubicar al lector en forma breve respecto al qué y para qué de la evaluación. Por ello, su contenido debe estar relacionado con la síntesis de los siguientes aspectos:

- Descripción del marco (institucional, normativo, entre otros) en el que se realiza la evaluación, los objetivos y justificación de esta.
- Información básica sobre la intervención evaluada y los principales aspectos o elementos que son valorados.
- Los actores relacionados con la evaluación y el uso potencial que se le otorgará a la misma.
- Descripción de estructura y contenidos centrales de los diversos capítulos informe

c. Contexto y descripción del proyecto sujeto a evaluación

Comprende las principales características del entorno en el que se desenvuelve la intervención y relación de sus resultados deseados con prioridades nacionales u objetivos estratégicos de la institución que sirvan como punto de referencia relevante para el objetivo de la intervención.

d. Descripción del diseño metodológico

Describe a grandes rasgos los elementos que guían el diseño y el proceso de evaluación llevado a cabo, por tanto, suministra información referente a aspectos programáticos de la evaluación, tales como objetivos, preguntas, alcance y metodología de la evaluación.

Los aspectos metodológicos revisten de importancia, ya que aportan al lector la manera en que ha sido desarrollada la Etapa de Ejecución del proceso de evaluación, lo que asigna transparencia, rigor y credibilidad al informe. La metodología se integra principalmente de dos elementos, por un lado, el levantamiento de datos y, por el otro, el análisis de estos datos, de acuerdo con el PNUD (2009) en cuanto al primero de ellos se describe lo siguiente

- Fuentes de información: documentos revisados y actores, las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Muestra y marco de muestra: tamaño y sus características; los criterios de selección de la muestra; el proceso para seleccionar la muestra (por ejemplo, aleatoria, conglomerados, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento (en el caso de existir) y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención (expresando las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados).

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- Métodos, técnicas y procedimientos para el levantamiento de datos: la descripción general de las técnicas y procedimientos utilizados para recolectar los datos, las razones de su selección (cómo van a ayudar en la evaluación), su idoneidad respecto a las fuentes de información y las evidencias de su fiabilidad y validez.

Con respecto al segundo elemento (análisis de datos), se solicita lo siguiente en el informe:

- Describir los procedimientos usados para analizar los datos con el fin de responder a las preguntas de la evaluación.
- Exponer los distintos pasos del análisis que se desarrollaron, incluyendo aquellos utilizados para confirmar la exactitud de la información y los resultados.
- Presentar la idoneidad del análisis a las preguntas de la evaluación, así como las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han derivado conclusiones de ellos.

e. Detalle del proceso de evaluación realizado

Es importante complementar este apartado por la Matriz de Evaluación.

f. Resultados y hallazgos del proceso de evaluación, incluyendo la validación de la Teoría de Intervención

Tal y como se detalló en la sección 3 anterior.

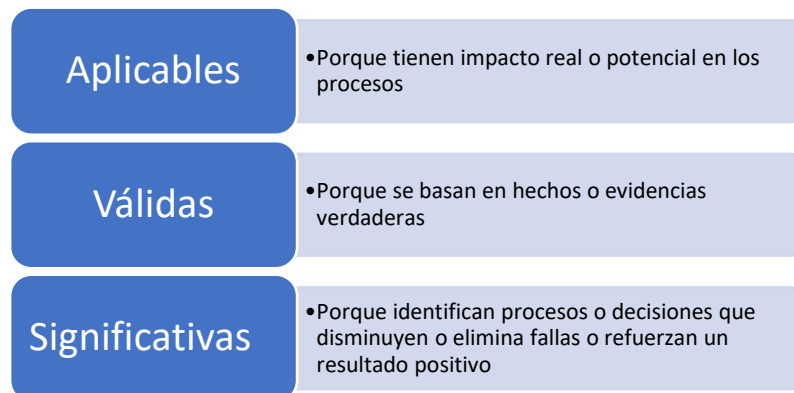
g. Lecciones Aprendidas

Definición: el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso o conjunto de ellos” (BID, 2008, p.2).

Las lecciones aprendidas suelen ir más allá de las preguntas específicas de la evaluación y exponen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de una circunstancia en particular (por ejemplo: la intervención, las implicaciones de contexto o los métodos de evaluación), que pueden ser aplicables y útiles en otros contextos similares, en términos de la intervención o la misma evaluación. En la imagen a continuación, se detallan las características de las lecciones aprendidas.

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**



Fuente: MIDEPLAN

#### h. Conclusiones

Definición: juicio razonado basado en una síntesis de hallazgos empíricos o declaraciones factuales que corresponden a circunstancias específicas. Importante las conclusiones no son hallazgos, son interpretaciones que dan significado a los hallazgos (PNUD, 2010, p177).

Las conclusiones presentan el juicio valorativo experto al que llega el Equipo Evaluador, en relación con cada una de las interrogantes principales de la evaluación según la evidencia proporcionada por los hallazgos

Aspectos:

- Ser completas y equilibradas (subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención).
- Estar sustentadas en la evidencia y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación.
- Considerar formas alternativas de comparar resultados (por ejemplo, con objetivos de la intervención, con un grupo de comparación o control, estándares, desempeños pasados o necesidades).
- Generar explicaciones alternativas para los hallazgos.
- Limitarse a situaciones, períodos de tiempo, personas, contextos y propósitos a los que se pueden aplicar los hallazgos.
- Formar la base para recomendar acciones o decisiones coherentes con las mismas

Se deben de seleccionar las conclusiones que tendrá un verdadero aprendizaje y potencias en la toma de decisiones.

#### i. Recomendaciones

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Una recomendación es un “(...) consejo que se da a una persona por considerarse ventajoso o beneficioso”. Traída al campo de la evaluación una recomendación se concibe como una propuesta de acción -basada en una conclusión- que oriente la toma de decisiones para mejorar el desempeño de la intervención evaluada (sea a nivel de su diseño, implementación o resultados).

Características de las recomendaciones:

- Ser formuladas claramente, presentando las ideas complejas de manera sencilla sin omitir detalles esenciales cuando se necesario.
- Ser presentadas haciendo uso de lenguaje accesible, fácil de comprender, evitando acrónimos y tecnicismos.
- Estar fundamentadas en las conclusiones, se recomienda relacionar las recomendaciones a partir de las conclusiones.
- Elaborarse de forma que faciliten su posterior implementación.
- Ser realista y reflejar una comprensión de la organización que ejecuta la evaluación.

#### j. Anexos

Los anexos son elementos de apoyo para contribuir a ampliar, ilustrar o enriquecer la comprensión del informe. Se presenta como anexo aquella información que pueda ser de relevancia para algunos públicos específicos o que impliquen la evidencia de aspectos de formalidad del proceso de evaluación. Según el MAEC (2007) y el PNUD (2009) los anexos más comunes de los Informes de Evaluación son:

- Los términos de referencia.
- Los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, entre otros).
- Listas de personas o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos examinados.
- Cadena de resultado de la intervención.
- Hallazgos secundarios.
- Biografías breves de los evaluadores.

El Anexo 12 de la presente Guía detalla la plantilla de Informe final de Evaluación.

## 5. Plan de Acción (PdA)

### 5.1 Contenido de la plantilla de plan de acción

El contenido mínimo de la plantilla del Informe final de evaluación se detalla a continuación:

- a. Descripción del alcance (descripción general del plan)
- b. Objetivo General del Plan

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

- c. Objetivos Específicos del Plan
- d. Descripción de la metodología
- e. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)
- f. Supuestos, limitaciones y riesgos
- g. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones a ejecutar
- h. Necesidades de recurso humano
- i. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)
- j. Indicadores de resultado y efectividad del Plan

## **5.2 Explicación del contenido de la plantilla de plan de acción**

En la presente sección se explica el contenido que debe ser abordado en la plantilla de Plan de Acción.

- a. Descripción del alcance (descripción general del plan)  
El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.  
  
Tomas las recomendaciones para de alguna manera mejorar el proceso de diagnóstico, como se está enfocando. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.  
  
Tomar los insumos que se desprende de la evaluación para mejor los resultados, tener acceso al informe de evaluación y definir las acciones para atender dichas recomendaciones.
- b. Objetivo General del Plan  
El objetivo general del plan está planeado a responder las metas planeadas en el plan de evaluación.
- c. Objetivos Específicos del Plan  
Los objetivos específicos se plantean a responder los componentes de las metas planeadas en el plan de evaluación
- d. Descripción de la metodología  
Pasos para seguir en la aplicar del plan de acción, la Guía o plantilla que se utilizará para llevar acabo el plan.
- e. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)  
El equipo de trabajo está compuesto por el personal necesario que cumplan roles específicos y responsabilidades asignadas en todo el plan de acción.
- f. Supuestos, limitaciones y riesgos

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Supuesto que se quiera aplicar las mejoras planteadas en el plan de acción, en este caso son hipótesis que pueden ser posible que pasen, por lo tanto, se tiene que prever posibles cambios en el camino.

Las limitaciones se relacionan a posibles decisiones que toman los diferentes entes involucrados y tienen poder de mando para aplicar cambios en el plan, o no compartes los pasos a seguir o recomendaciones planteadas en el plan de acción, estas que el consejo no dese aprobar las mejoras.

Riesgos que se pueden presentar como salida de personal, por diferentes motivos, recorte de los recursos presupuestarios, hasta emergencias por desastres naturales o alertas sanitarias. Los estos riesgos pueden afectar potencialmente la realización del plan de acción, ocasionado atrasos, cambios o al punto de no poder realizarse del todo.

- g. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones a ejecutar  
Cronograma con las diferentes actividades y tiempos estimados para dichas actividades.
- h. Necesidades de recurso humano  
Determinar el personal técnico necesario para las diferentes etapas, que cumplan los perfiles necesarios para llevar acabo las tareas asignadas en cada etapa del plan de acción.
- i. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)  
Determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución en diferentes etapas del plan.
- j. Indicadores de resultado y efectividad del Plan  
Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.

El Anexo 13 de la presente Guía detalla la plantilla del Plan de Acción.



San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

## Anexos

### Anexo 1: Plantilla Verificación de Insumos

Plantilla Verificación de Insumos	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-01.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Sí	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Sí	No			
Problema	1	¿Se identifica de forma clara el problema? (causas-problema-efectos)	1,5	3			0	0	
	2	¿Está cuantificado o es susceptible de medición?	1,5						
Línea Base y Diagnóstico	1	¿Existe un diagnóstico de la intervención formalmente documentado?	2	8			0	0	
	2	¿Se tiene identificado el punto de partida o línea base cuantificado?	2						
	3	¿Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta?	2						
	4	¿Se define el contexto socioeconómico en el que se plantea el problema?	2						
Alcance del Proyecto	1	¿Se tiene definido con claridad el alcance del programa o proyecto (cobertura geográfica, población objetivo, horizonte temporal, bienes y/o servicios a proveer y presupuesto)?	1,8	30			0	0	
	2	¿Se determinaron los supuestos, limitaciones y riesgos asociados al proyecto?	1,8						
	3	¿El diseño de la intervención es coherente con la situación de partida? (relación problema - alcance)	1,8						
	4	¿Los objetivos están claramente definidos (coherencia y redacción), son realistas, medibles o cuantificables?	1,8						
	5	¿Los objetivos responden al problema planteado (causa-efecto)?	1,8						
	6	¿Los objetivos permiten asociar los resultados de producto con los efectos e impactos (jerarquía: objetivos de producto - objetivo general del proyecto - objetivos de orden superior: ¿política pública, sectoriales o institucionales)?	1,8						
	7	¿Se establecen metas, indicadores y actividades según la fase de ejecución del proyecto (producto, efecto e impacto)?	1,8						

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Sí	No			
	8	¿Se incluyeron metas y los indicadores?	1,8						
	9	¿La metas e indicadores son específicos, medibles, realizables y limitados en el tiempo?	1,8						
	10	¿Existe coherencia entre los objetivos, metas y actividades o acciones?	1,8						
	11	¿Fueron mapeados los involucrados del proyecto con su respectivo rol y aporte?	1,8						
	12	¿Se incluye un cronograma detallado de las actividades ejecutadas, incluyendo responsables e hitos relevantes?	1,8						
	13	¿Se incluye un presupuesto detallado referente a las actividades y acciones a ejecutar?	1,8						
	14	¿Se incluyó un análisis de factibilidad financiera (ingresos, costos, gastos, VAN, TIR, fuentes de financiamiento)?	1,8						
	15	¿Se determinaron los beneficios esperados?	1,8						
	16	¿Los beneficios esperados están cuantificados o se pueden cuantificar?	1,8						
	17	¿Se realizó un análisis costo-beneficio?	1,8						
Teoría de la Intervención	1	¿Se determinó una relación clara entre los objetivos y acciones de la intervención con los beneficios esperados?	2	10			0	0	
	2	¿Se determinó una relación clara entre los objetivos y acciones de la intervención con los resultados esperados en la población objetivo?	2						
	3	¿Se identifica la forma en la que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados?	2						
	4	¿Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados?	2						
	5	¿Se identifica un modelo causal (cadena de resultados)?	2						
Disponibilidad de la información	1	¿Existen bases de datos, documentos, estudios e información útil para la evaluación de los proyectos, disponible internamente en SUTEL?	3	27			0	0	
	2	¿Se han identificado datos, documentos, estudios e información útil para la evaluación del proyecto, de fuentes externas a SUTEL?	3						
	3	¿Existe viabilidad para el acceso a la información de fuentes externas a SUTEL?	3						
	4	La información de fuentes internas y externas a SUTEL identificada (dos consultas anteriores), es suficiente, confiable y cuenta con la calidad necesaria, ¿para la evaluación?	3						

San José, 03 de junio de 2020  
**05882-SUTEL-ACS-2020**

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Sí	No			
	5	¿Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información?	3						
	6	¿Se identifica algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información?	3						
	7	¿Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran, permiten el acceso unificado-integrado?	3						
	8	¿Se requiere levantar información adicional a la existente en las fuentes internas y externas a SUTEL?	3						
	9	¿Se han identificado las posibilidades, limitaciones u obstáculos para el levantamiento de la información adicional a las fuentes de información internas y externas a SUTEL?	3						
Justificación	1	¿El proceso de evaluación cuenta con soporte normativo o jurídico que lo ampare?	1,5	12			0	0	
	2	¿Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación?	1,5						
	3	¿Se han establecido los motivos del por qué y para qué se quiere evaluar?	1,5						
	4	¿Se han dimensionado los objetivos de evaluación (claros, concretos y coherentes con la intervención)?	1,5						
	5	¿Se conoce de manera explícita de que forman serán utilizados los resultados de la evaluación?	1,5						
	6	¿Se han determinado las preguntas de evaluación?	1,5						
	7	¿Se ha determinado el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación?	1,5						
	8	¿Se han considerado las expectativas o necesidades de información de los actores involucrados en el proyecto?	1,5						
Capacidad Operativa	1	¿Cuenta SUTEL con los perfiles adecuados en términos de recurso humano para la planificación y ejecución de la evaluación?	1	10			0	0	
	2	¿Se tiene asignado el personal para la ejecución, control y el seguimiento de la evaluación (cantidad y perfiles)?	1						
	3	¿Se requiere contratar total o parcialmente un equipo experto en evaluación de efectos e impactos (evaluación interna, externa o mixta)?	1						
	4	¿Existe aceptación y compromiso formal de los actores involucrados para participar en el proceso evaluativo?	1						
	5	En caso de evaluación externa o mixta: ¿se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación?	1						
	6	¿Se tienen mapeados los medios para la comunicación de los	1						

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

Ítem	#	Pregunta	Puntaje Pregunta	Puntaje ítem	Cumple		Cantidad Respuestas Si	Puntaje Obtenido	Observaciones
					Si	No			
		resultados obtenidos de la evaluación a todos los interesados?							
	7	¿Cuenta SUTEL con presupuesto para la contratación total o parcial de un equipo experto en evaluación de efectos e impactos?	1						
	8	¿Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a todos los interesados?	1						
	9	¿Se tiene previsto presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación?	1						
	10	¿El marco temporal previsto para la evaluación es proporcional y razonables según el objetivo previsto?	1						
Firma Integrante Equipo Evaluador					Firma Integrante Equipo Evaluador				

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

**Anexo 2: Plantilla Informe de Evaluabilidad**

Plantilla Informe de Evaluabilidad	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-01-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	

Detalle	Contenido
1. Resumen Ejecutivo	
2. Introducción	
3. La intervención y su contexto	
4. Hallazgos del análisis de evaluabilidad	
5. Conclusiones	
6. Recomendaciones	
7. Anexos	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

**Anexo 3: Plantilla Plan de Preparación para la planificación.**

Plantilla Plan de Preparación para la Planificación de la Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Descripción del alcance (descripción general del plan)	
2. Objetivo General del Plan	
3. Objetivos Específicos del Plan	
4. Descripción de los aspectos por subsanar	
4.1 Problema	
4.2 Línea Base y Diagnóstico	
4.3 Alcance del Proyecto	
4.4 Disponibilidad de la información	
5. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)	
6. Supuestos, limitaciones y riesgos	
7. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones por ejecutar	
8. Necesidades de recurso humano externo	
9. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)	
10. Indicadores de resultado y efectividad del Plan	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

**Anexo 4: Plantilla Informe resultado de la ejecución del plan de preparación**

Plantilla Informe resultado de la ejecución del plan de preparación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-06.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Introducción	
2. Descripción de la subsanación de los aspectos faltantes	
3. Verificación del cumplimiento de los insumos	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

4. Conclusiones	
5. Recomendaciones	
6. Anexos	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### Anexo 5: Plantilla Cadena de Resultados

Plantilla Cadena de Resultados					
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-09.1				
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:					
Nombre del proyecto:					
Fecha:					
Hora:					
Cadena de resultados					
Necesidad o problema	Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Indicadores vinculados con la cadena de resultados					
		Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Firma Integrante Equipo Evaluador			Firma Integrante Equipo Evaluador		

### Anexo 6: Plantilla Descripción de la Intervención

Plantilla Descripción de la Intervención	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-10.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Nombre del proyecto	
2. Resumen del proyecto	
2.1 Antecedentes del proyecto	
2.1.1 Razón de ser de la intervención	
2.1.2 Problema o necesidad	
2.2 Contexto Organizacional	
2.2.1 Actores Involucrados	
2.3 Población Beneficiaria	
2.3.1 Características de la población al que se dirige	
2.3.2 Cuantificación	
2.3.3 Descripción socioeconómica	
2.4 Objetivos	
2.4.1 Objetivo General	
2.4.2 Objetivos de Ejecución	
2.4.2.1 Objetivo General	
2.4.2.2 Objetivos Específicos	
2.4.3 Objetivos de Operación	
2.4.3.1 Objetivo General	
2.4.3.2 Objetivos Específicos	
2.5 Estrategia de acción	
Firma Integrante Equipo Evaluador	
Firma Integrante Equipo Evaluador	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**



San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

### Anexo 7: Plantilla Planificación de la evaluación

Plantilla Planificación de la Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-11.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Identificación de los responsables	
2. Descripción del Objeto de la evaluación	
3. Justificación de la evaluación	
4. Identificación de actores	
5. Uso esperado	
6. Resultado análisis de evaluabilidad del proyecto	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

### Anexo 8: Plantilla Diseño de la evaluación

Plantilla Diseño de la Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-02-12.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Formulación de objetivos y preguntas de evaluación	
2. Delimitación del alcance de la evaluación	
3. Matriz de Evaluación	
4. Tipo de contratación por efectuar	
5. Plan de difusión de resultados	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador

### Anexo 9: Plantilla Elementos de los Términos de Referencia (TdR)

Plantilla Elementos de los Términos de Referencia (TdR)	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-02.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
Nota: El contenido y estructura de los TdR pueden presentar variaciones según el ente u organización que demande la evaluación, siendo que estos se ajustan en función de su 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.	
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. Metodología para la evaluación	
8. Productos de la evaluación	
9. Información a disposición del Equipo Evaluador	
10. Composición y perfil del Equipo Evaluador	
11. Actores responsables de la evaluación	
12. Coordinación, supervisión y comunicación	
13. Aprobación de los productos	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

14. Confidencialidad de los datos y propiedad intelectual	
15. Requisitos y condiciones generales	
16. Plazo y pago	
17. Anexos	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

### Anexo 10: Plantilla Plan de Trabajo de la evaluación

Plantilla Plan de Trabajo de la Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-04.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Características centrales de la evaluación	
2. Metodología (Descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación)	
3. Programación (Donde se referencia detalladamente)	
4. Requerimientos de información	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

### Anexo 11: Plantilla Reporte de avances o Informe Preliminar

Plantilla Reporte de Avance Evaluación Ex-Post	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-05.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Periodo de referencia del avance del estudio (fecha de inicio y fin)	
2. Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades y análisis previstos en el cronograma	
3. Resumen de los resultados y hallazgos obtenidos a la fecha, así como su relación con el objetivo y las preguntas de evaluación definidas en el diseño metodológico	
4. Descripción de eventos, problemas o aspectos que puedan limitar el alcance del objetivo previsto y las medidas para su atención.	
5. Cualquier otro aspecto que se considere importante de comunicar respecto a la evaluación en ejecución	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

### Anexo 12: Plantilla Informe final de evaluación

Plantilla Informe Final de Evaluación	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-07.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Resumen Ejecutivo	
2. Introducción	
3. Contexto y descripción del proyecto sujeto a evaluación	
4. Descripción del diseño metodológico	

San José, 03 de junio de 2020

**05882-SUTEL-ACS-2020**

5. Detalle del proceso de evaluación realizado	
6. Resultados y hallazgos del proceso de evaluación, incluyendo la validación de la Teoría de Intervención	
7. Lecciones Aprendidas	
8. Conclusiones	
9. Recomendaciones	
10. Anexos	
Firma del Integrante del Equipo Evaluador	Firma del Integrante del Equipo Evaluador

### Anexo 13: Plantilla Plan de Acción

Plantilla Plan de Acción PdA	
Código del Formulario:	FR-DGO/DGF-PPCI/DGF-PROC-03-09.1
Nombre(s) integrante(s) equipo proyecto:	
Fecha:	
Hora:	
1. Descripción del alcance (descripción general del plan)	
2. Objetivo General del Plan	
3. Objetivos Específicos del Plan	
4. Descripción de la metodología	
5. Equipo de trabajo (roles y responsabilidades)	
6. Supuestos, limitaciones y riesgos	
7. Cronograma con el detalle de las actividades y acciones a ejecutar	
8. Necesidades de recurso humano	
9. Presupuesto detallado (en caso de requerirse)	
10. Indicadores de resultado y efectividad del Plan	
Firma Integrante Equipo Evaluador	Firma Integrante Equipo Evaluador