



**UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA**

CICOM

Centro de
**Investigación en
Comunicación**

Reporte de Informe de Proyecto

**Proyecto: B9723 Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas
costarricenses (ampliación 2020)**

M.Sc. Diana Acosta Salazar

Noviembre, 2020

[Escriba aquí]

Acrónimos relevantes:

CGR – Contraloría General de la República

FOCEVAL – Fomento de Capacidades de Evaluación

Mideplan – Ministerio de Planificación y Política Económica

PAO – Plan Anual Operativo

PND – Plan Nacional de Desarrollo

POI – Plan Operativo Institucional

PEI – Plan Estratégico Institucional

SINE – Sistema Nacional de Evaluación

UPI – Unidad de Planificación Institucional

Antecedentes

Una primera revisión de materiales y documentos relacionados con la evaluación en el Estado costarricense, mostró que existen lineamientos, políticas y un marco legal consolidado que establece la obligatoriedad de la evaluación dentro de los procesos de planificación del Estado.

A esta conclusión se llegó durante la ejecución de la primera parte de esta actividad de investigación B9723 “Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses”, realizado en 2019. Ante esto, se vio la necesidad de extender la indagación para, más allá de registrar cuáles instituciones poseían unidad de comunicación y cuál era su perfil (estructura, funciones, características del personal, profesiones o especialidades representadas, presupuesto de la unidad, tipo y características de los proyectos o actividades que realizan, así como algunas acciones evaluativas que incorporan); se pudiera conocer si el acervo de normativa y legislación primeramente identificado sobre la evaluación en general que aplica el Estado costarricense en sus instituciones, tenía un alcance hasta estas unidades. Por esta razón, se adicionó un objetivo más al Mapeo y se plantearon metas para el trabajo con sus respectivos indicadores.

Según lo encontrando, desde 1994 se estableció el Sistema Nacional de Evaluación (SINE). Según el Gobierno de la República (2010) “mediante el Decreto Ejecutivo N° 23720-PLAN del 6 de octubre de 1994 y, posteriormente, según Decreto Ejecutivo N° 24175-PLAN del 7 de abril de 1995, se constituyó el Sistema Nacional de Evaluación cuyas siglas son "SINE" por medio del cual la evaluación de la gestión gubernamental adquirió una condición sistémica (p.2).

Ya en 1996 se impulsó el Sistema en ocho instituciones como piloto, lo que permitió realizar los ajustes para extenderla a las otras instituciones del aparato público, aproximadamente a 37. Las principales acciones para la creación de la red interinstitucional que permitiría llevar adelante este proceso, incluían la elaboración de procedimientos e instrumentos de evaluación y rendición de cuentas, así como la capacitación y la publicación de materiales. Además, se estableció la vinculación y coordinación con el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República como entes encargados del presupuesto público y la fiscalización de la actividad pública, respectivamente.

Se asignó al MIDEPLAN la rectoría de este proceso de formulación de propuestas, coordinación de su ejecución, monitoreo y evaluación, así como la renovación de servicios ofrecidos por el Estado a la población, e involucra para su aplicación a las instituciones públicas, ministerios, entes autónomos y semiautónomos, empresas públicas y entes públicos no estatales, cuando administren recursos públicos.

De esta forma, se estableció el Sistema Nacional de Evaluación, como “... un instrumento gerencial que utiliza el Estado para valorar el accionar del sector público, a través de la rendición de cuentas y retroalimentar la toma de decisiones con el propósito de mejorar la gestión pública”. (Mideplan, 2000, p.5)

Posteriormente, en 2010, el Gobierno emite el decreto N° 35755-PLAN con el cual amplió el ámbito de acción del SINE, lo vinculó al Plan Nacional de Desarrollo, de manera que realice el análisis, monitoreo y evaluación de la implementación del Plan. Este decreto abrió el espectro para el desarrollo de un cuerpo instrumental y procedimental más robusto, que ha ido ampliándose a lo largo de los años.

Adicionalmente, el mismo Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) tiene un Reglamento General donde esta obligación se garantiza para llevar adelante el Plan Nacional de Desarrollo (Mideplan, 1994). Este reglamento detalló las funciones y la vinculación del Ministerio con los órganos sectoriales y secretarías técnicas, así como con las unidades de planificación institucionales. Este entramado institucional es el encargado

de articular y coordinar la labor de planificación institucional y sectorial para responder al PND en términos de programación, seguimiento y reportes.

A partir de 2012, el Sistema Nacional de Evaluación recibe la colaboración del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) a través de un proyecto conocido como FOCEVAL (Fomento de Capacidades de Evaluación), que posteriormente pasa a ser desarrollado por Deval, el Instituto de Evaluación de la Cooperación Alemana (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2017). Desde entonces, se ha creado un sistema de formación, acompañamiento y seguimiento de la actividad evaluativa en el Estado, aplicado siempre desde el Sistema Nacional de Planificación (SNP) y el SINE, ambos de MIDEPLAN.

En ese periodo, y con más énfasis en los últimos años, las instituciones y diferentes instancias del sector público han ido alineando su operación con los procesos de planificación desarrollados y mejorados por el Sistema Nacional de Planificación de MIDEPLAN, así como vinculando la programación con la presupuestación, de manera que tanto se pueda determinar la formulación, ejecución y evaluación de programas, proyectos y actividades, como del presupuesto asignado. Esto se realiza mediante una Matriz de Articulación Plan Presupuesto, conocida como MAPP, que desarrolló el Ministerio de Hacienda con MIDEPLAN y va de lo general con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y su vinculación con el PND a través de los indicadores y metas de los diferentes sectores que ejecutan ese Plan, y luego cómo esas metas y objetivos de desarrollo están financiadas con el presupuesto nacional. (Ministerio de Hacienda, Comunicación personal, 19 de junio, 2020)

Por otro lado, la creación de la Política Nacional de Evaluación (Mideplan, 2018) permitió establecer los lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración de las evaluaciones, de manera que no solo se apliquen al Plan Nacional de Desarrollo que tiene a cargo directamente, sino que además las instituciones puedan utilizar el instrumental para desarrollar las propias, o sea que fortalece los sistemas de información y seguimiento para desarrollar las evaluaciones. Además, se articula con un plan de acción con metas concretas para el desarrollo e implementación de la evaluación hasta el 2030, cuyo propósito es fortalecer la cultura de evaluación en el sector público.

En ese sentido, la estructura de planificación estatal que se definió con la Ley de Planificación Nacional (Asamblea Legislativa, 1974) estableció las funciones, objetivos y alcance del Ministerio tanto como de las unidades u oficinas de planificación que tiene cada entidad estatal en materia precisamente de su labor planificadora, que va desde la formulación, seguimiento hasta la evaluación y reporte. Esto ha permitido el desarrollo de estas unidades para impulsar la planificación, y el seguimiento y evaluación, como aspectos relevantes de la labor institucional para mostrar y registrar su avance y resultados, que finalmente son de servicio a la sociedad costarricense.

En esta labor de formulación-ejecución-seguimiento y reporte, las unidades de comunicación institucional están igualmente involucradas, tanto por la obligación de formular, ejecutar y dar seguimiento a sus acciones, como por la parte de visibilizar los resultados de la gestión institucional ante la ciudadanía.

La evaluación, tal como lo define la misma Política es la“(...) valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de la política con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública” (Mideplan, 2018, p. 74). Sin embargo, como también lo recusa la Política Nacional de Evaluación, persiste una débil integración de la evaluación al accionar del sistema institucional, dada la baja apropiación por ser vista por los actores de la planificación como un recargo más en las labores, esto genera limitaciones para verla como una herramienta gerencial, basada en evidencia, en datos, en métodos, que permite realizar una toma de decisiones racional, oportuna e incidente.

La misma incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) requirió realizar diversos procesos de evaluación de áreas y sectores que resultaron en una serie de recomendaciones sobre el sistema de Monitoreo y Evaluación, como elemento clave de la incorporación del país a la organización. Entre estas recomendaciones está una específica acerca de la cultura de evaluación orientada a resultados “desarrollando un enfoque balanceado entre los objetivos de aprendizaje y de rendición de cuentas. Esto implica centrarse en resultados y no en cumplimiento (de reportes)”. (Mideplan, 2018, p. 25)

La Contraloría General de la República, que fiscaliza si la información que las instituciones remiten a Mideplan como seguimiento al PND, responde a los objetivos del Plan y si es suficiente o no; también ha planteado su preocupación sobre la evaluación que ejecutan las instituciones públicas. Por un lado, porque Mideplan puede promoverla, pero depende de la voluntad de cada jerarca su ejercicio (Contraloría General de la República, comunicación personal, 9 de junio, 2020). Igualmente, han registrado que el 48% de los programas y el 66% de los subprogramas de las instituciones carecen de objetivos programáticos, pues se atienen a los objetivos estratégicos para desarrollar su operación. Esto, según indican, implica que los recursos asignados a los ministerios en dicho presupuesto de programas y subprogramas, no tienen objetivos definidos, lo que a su vez limita la comunicación con la ciudadanía sobre el destino de los recursos. (Contraloría General de la República, 2014).

En 2017, el Gobierno de la República lanza la Directriz marco Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD) con la cual impulsa precisamente un modelo de gestión que busca mejorar el funcionamiento del sector público, tanto en toma de decisiones como en eficiencia, eficacia y rendición de cuentas. A partir de ahí, inicia con una serie de pilotos para la aplicación del modelo en instituciones como el Ministerio de Seguridad Pública, el Ministerio de Justicia, el Instituto Costarricense sobre Drogas y el Instituto Nacional de las Mujeres. (Presidencia de la República de Costa Rica, 2017)

Dentro de los resultados se reporta que las instituciones están bien en planificación, estrategia y orientación al usuario, pero que presentan grandes limitaciones en gestión de procesos y de resultados. Lo que coincide con lo indicado por la OCDE líneas arriba e igualmente con lo señalado por la CGR al indicar que no hay objetivos en la programación de muchas instituciones, y por ende resulta muy difícil evaluar la labor. (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2018).

Algunas instituciones entrevistadas desde sus oficinas de planificación manifestaron precisamente que la dificultad que enfrentaban para cumplir esta solicitud de Mideplan de reportar su gestión por resultados, pues carecen del conocimiento para implementar esta nueva forma de gestionar su labor, e igualmente de plantear su programación desde objetivos que sean evaluables y apunten a resultados y no a productos o cumplimiento.

Justificación

La plataforma de evaluación con que cuenta el país a la fecha, después de más de 25 años de un sistema que ha pasado por diversas transformaciones, mejoras y adecuaciones a las demandas del contexto, van tejiendo una red de políticas, legislación, lineamientos, reglamentos, directrices, hasta llegar a procedimientos, manuales y guías que intentan facilitar la labor de seguimiento, monitoreo y evaluación en las entidades estatales.

Conocer este entramado normativo-procedimental, advertido en el desarrollo de la primera parte de esta actividad de investigación cuando se realizó el *Mapeo de unidades de comunicación en las instituciones públicas de Costa Rica*, significaba una necesidad para proceder con una indagación más a profundidad acerca de las prácticas evaluativas que aplican los comunicadores en el sector público costarricense.

La primera parte de esta actividad –el Mapeo--identificó prácticas poco rigurosas y poco sistemáticas de evaluación en las unidades de comunicación en el Estado, panorama que chocaba con lo que parecía una obligación legal dictada por diversas leyes, lineamientos y políticas advertidas en la revisión de material documental. Esta situación llevó a la necesidad del planteamiento para esta indagación adicional (ampliación) cuyo propósito ha sido determinar precisamente el alcance y el vínculo del Sistema Nacional de Evaluación y de todo lo que compete a la regulación de esta función en el Estado, sobre la actividad de las unidades de comunicación.

La cultura dentro de las organizaciones constituye el ADN fundamental que consigue impulsar o desacelerar actitudes y comportamientos acordes con los objetivos que se persiguen. Bajo esta premisa, la evaluación no era hasta hace poco más de dos décadas asunto relevante para la actividad pública, concentrada en ejecución y posiblemente bastándole la intuición, la aprobación pública o algunos datos para consignar éxito en el quehacer gubernamental.

Esta historia ha cambiado por un contexto nacional e internacional cada vez más exigente con la transparencia del accionar público, la eficiencia en las actividades que prioriza cada gobierno de turno, y por supuesto, la eficacia de lo propuesto. La experiencia de la cooperación internacional lo deja ver con la exigencia de evaluaciones a lo largo del proceso –ex ante, avance, resultados y efectos, si es posible--, e igualmente los organismos internacionales al manejar no solo parámetros importantes de gobernanza que involucran estos procesos de transparencia y buen hacer de las plataformas públicas, para aceptar nuevos miembros. También lo dicen las mismas relaciones multilaterales que buscan socios país atractivos que posean prácticas de transparencia, eficiencia, economía y valor de lo público.

Construir esto requiere tanto de esfuerzos en lo legal-normativo, como en lo procedimental, instrumental, en articulación institucional y por supuesto, en lo cultural. Todos juntos pueden llevar a buen puerto el impulso de la evaluación, no como tarea adicional o recargo, sino como herramienta para la toma de decisiones en lo gerencial-público, y como instrumento de valoración pública-política en materia de confianza y gobernabilidad.

Metodología

La actividad de investigación previa –*Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses (2019)*--, de la cual este informe constituye su ampliación, fue planteada como una práctica descriptiva en el tanto recogía información del contexto institucional acerca de estructuras, características y funciones de las unidades de comunicación de las instituciones del Estado.

Su objetivo fue construir un perfil de las unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses, que describiera su estructura, funciones y composición profesional, de manera que se facilitara el desarrollo de estudios posteriores en las diversas temáticas de la comunicación.

Para ello se elaboró una base de datos de las instituciones públicas (78, pues se eliminaron los entes públicos no estatales como colegios profesionales, los órganos adscritos, municipalidades, consejos de distrito porque no guardan la misma estructura ni características que las instituciones propiamente), de las cuales se seleccionaron las que contaban con unidad de comunicación y que fueran la estructura de la entidad principal –no adscrita-- (55). De estas respondieron el cuestionario 43 instituciones. Además se hizo una búsqueda de fuentes primarias y secundarias sobre el tema de evaluación en el Estado, se creó el marco metodológico para la indagación en campo y se aplicó un cuestionario a las direcciones/gerencias/jefaturas de la unidad para la recolección de

información acerca del perfil, cuyos resultados fueron sistematizados y analizados, y presentados a representantes de las unidades de comunicación de las instituciones participantes, como parte de las acciones de divulgación. Los documentos de estas acciones se adjuntan como anexos (Anexo 1-Base de datos 1 Perfil inst Estado, Anexo 2-Resultados Mapeo unidades de común; Anexo 3-Presentación result-mapeo unidades; Anexo 5-CICOM- Presentación de Mapeo; Anexo 5-ReporteFinalProyecto_SIPPRES_03_10_2019_04_41_09-final; Anexo 6-Reporte de informe-B9723 (3)-final).

Para esta ampliación (2020), se adicionó un objetivo y se plantearon las siguientes actividades:

- Revisar la plataforma legal y normativa que rige el accionar del sector público en materia de evaluación de planes, programas y proyectos, y que pueda relacionarse directamente con el trabajo de las unidades de comunicación.
- Entrevistar a funcionarios encargados del Sistema Nacional de Evaluación (SNE) en el Ministerio de Planificación y en instituciones públicas participantes en la actividad de investigación, así como a un funcionario de la Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda y a un experto en derecho administrativo que arrojarán luces sobre la aplicación de estos procesos y su alcance en las institucionalidad pública.

Población de estudio

La población de estudio en la primera parte de esta actividad de investigación (2019) fueron funcionarios y funcionarias de las unidades de comunicación de las instituciones públicas, específicamente las direcciones de cada unidad (43 direcciones). Con ellos se realizó la consulta --mediante cuestionario--acerca de los perfiles del departamento, su composición y estructura, características del personal y de los proyectos, presupuesto y otras variables consultadas.

En esta oportunidad con la ampliación (2020), la población cambió a representantes de las oficinas de planificación de las instituciones públicas, especialmente con jefaturas. Igualmente se incluyeron las entrevistas a representantes de Mideplan, Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República y con Deval (Instituto de Evaluación de la Cooperación Alemana).

Para seleccionar las oficinas se tomó la muestra no probabilística que se había utilizado en la primera parte y se seleccionaron 22 instituciones (la mitad), utilizando como criterio representación de sectores: educación, salud, infraestructura, agricultura, transporte, servicios, etc. Sin embargo, a lo largo del proceso y ante la no respuesta de algunas instituciones se sustituyeron por otras. En total se lograron concertar 18 entrevistas a funcionarios/as de oficinas, direcciones o departamentos de Planificación de las instituciones (ministerios, empresas estatales, instituciones autónomas).

En el caso de las entidades públicas vinculadas con rectoría o control y evaluación (Mideplan, CGR, Ministerio de Hacienda), se contactaron las personas encargadas de los puestos directamente relacionados con esas actividades: Dirección de Presupuestos, Dirección de Seguimiento y Evaluación, Administración Financiera, y en el caso del experto de Deval, este fue seleccionado por el mismo organismo de cooperación porque fue uno de los encargados directos del proceso en Costa Rica.

Objetivo específico de ampliación (2020):

Determinar el alcance y vinculación del Sistema Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación y Política Económica en las instituciones públicas seleccionadas, específicamente en relación con las unidades de comunicación.

Meta 1: Revisar 20 documentos (leyes, normas, etc.) vinculados con el tema.

Meta 2: Entrevistar a 15 funcionarios o expertos relacionados con la temática.

Tal como se indicó más arriba, estas metas, orientadas más a una cuantificación que a un resultado, se plantearon de esta forma porque la idea era abarcar un cúmulo de información que permitiera llegar a los elementos y criterios que mostraran el alcance de la normativa de evaluación a las unidades de comunicación que se estudiarán a profundidad en el proyecto 2021-2022. De esta forma, se consideraba, más que un resultado en sí, un estudio de normativa legal puntual para verificar el alcance, y por otro lado, un número de funcionarios que permitiera identificar en la praxis si en las instituciones que se estudiarán esa aplicación de la evaluación es regular, es literal para la comunicación, o cuenta con diversas posibilidades.

Sobre las categorías

Respecto de la **normativa de carácter público** relacionada con evaluación la idea fue ver precisamente el alcance o comprensión de ese basamento legal o de directrices dentro de la estructura de ejecución del Estado, o sea, si incluía a todas las instituciones públicas, a todos los sectores, niveles operativos —especialmente si alcanzaba a las unidades de comunicación— y a qué nivel de programación se extendía. Además, se buscaba determinar las implicaciones en términos de la obligatoriedad de esa normativa, su operacionalización en términos de instrumentos, herramientas, facilidades, etc.

Con **alcance** se refiere a las funciones que contempla la unidad para determinar el peso del seguimiento y evaluación en ella; la dependencia jerárquica para valorar su nivel de incidencia; la relación con presupuesto, que la Contraloría señaló en 2014 como un problema en la planificación porque se hacía sin considerar cuánto le costaba al Estado, o bien, se valoraba el presupuesto sin tener claridad de la priorización de actividades que definió la planificación. Igualmente se incluye en esta categoría lo relacionado con el formato, ejecución y momento del seguimiento que se hace, para conocer si aplican los mismos instrumentos, metodologías, periodicidad indicada por Mideplan, además, si aplican un monitoreo y bajo cuáles criterios. Esta categoría también recoge la percepción de los entrevistados acerca del logro de objetivos, cómo se realiza su verificación y qué debe completarse para que se considere cumplido. Por último, el alcance de la planificación, en cuanto a si abarca solo programas, planes operativos o estratégicos, PND, etc.

En relación con la categoría de **vínculo con el Sistema Nacional de Evaluación**, lo que se busca determinar es la relación que se sostiene con los órganos rectores, caso de Mideplan, Contraloría y Ministerio de Hacienda, en cuanto a coordinación, acompañamiento y controles. También se incluye la relación con otras instituciones del sector, concentradas en las Secretarías Técnicas Sectoriales, de acuerdo con el Sistema Nacional de Planificación, en cuanto a coordinación, ejecución conjunta y controles, acompañamiento. Y por último, si indaga el uso de instrumentos desarrollados por Mideplan para los informes y la planificación, y la participación en la Agenda Nacional de Evaluación, para conocer la metodología y profundidad con se evalúan los proyectos o programas que hayan sido seleccionados.

Actividades realizadas

- Se realizó una búsqueda, revisión y sistematización de normativa legal, lineamientos y guías relacionadas con el tema de la evaluación en el Estado costarricense, específicamente toda la relacionada con el Sistema Nacional de Evaluación y los lineamientos de Ministerio de Planificación y Política Económica como rector de esta materia, así como de la Contraloría General de República, como fiscalizador de la actividad gubernamental, y del Ministerio de Hacienda como encargado de la valoración presupuestaria del Estado. Se revisaron 35 documentos. (Ver Referencias de este informe y Anexo de Plataforma legal y normativa)
- Se realizaron 18 entrevistas a funcionarios del Sistema Nacional de Evaluación (oficinas de planificación de 18 instituciones públicas) y Dirección de Seguimiento y Evaluación de MIDEPLAN (1).
- Entrevista a representantes de la Contraloría General de la República (2), Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda (1), y representante de Deval (Instituto de Evaluación de la Cooperación Alemana) (1).
- Triangulación de insumos (resultados de la indagación en normativa, resultados de la aplicación de entrevistas, teoría sobre la evaluación).

Resultados

Los resultados de la primera parte –Mapeo de unidades—fueron presentados hace un año (2019), tal como correspondía, tanto al Consejo Científico, la Vicerrectoría de Investigación, como en una actividad pública donde se invitó a investigadores/as, docentes y a las instituciones que participaron en el proceso.

De esa primera parte se presentan algunos de los hallazgos relevantes (ver Carpeta Actividad Investig 2019-Anexo 3-Presentación result-mapeo unidades):

- **284** funcionarios de comunicación en las 43 instituciones indagadas. **175** tienen alguna especialidad. Peso de **periodismo** indica predominio de enfoque en medios de comunicación y modelos informativos. Publicidad **menos** representada.
- De los 175 que tienen alguna especialidad, solo 10 tienen una **segunda profesión** (5,72%)
- Predominio de estructuras **pequeñas**. **10 de las 28** unidades solo tienen una persona.
- Alrededor del **16%** de unidades estudiadas cuentan con más de 11 funcionarios. Se identificaron 3 unidades con 32 o más colaboradores. Estructuras **grandes**, unidades **grandes**.
- 35 unidades responden a la máxima autoridad institucional (**79%**).
- Solo 12 unidades tienen divisiones internas
- La totalidad atiende nivel interno, y 40 lo externo (solo 3 no atienden acciones para lo externo). Atención particular a niveles jerárquicos altos. Atención particular a público **usuario, beneficiario o comunitario**. Vinculado a proyectos y funciones con comunidad.

- **15 unidades no manejan presupuesto propio**, otras 7 tienen menos de 30 millones al año y **8 administran de 200 a más** millones. Unidades que no manejan presupuesto propio podrían depender de nivel político o de negociación **muy distinto** de las que sí tienen asignación. Esto diferencia visibilidad, posicionamiento, cobertura y diversidad de la comunicación entre ellas.
- **28 unidades (65%) dicen que sí hacen evaluación** cuando concluyen proyecto o campaña; frente a 15 que no lo hacen.
- Las funciones vinculadas a medición, evaluación e investigación se realizan solo en **51%** de las unidades (22). Queda la incógnita de **cómo** se reportan resultados o efectos siendo sector público.
- Las **funciones son muy homogéneas** entre las unidades, sin importar las diferencias de estructura o presupuesto. Los proyectos que se desarrollan siguen más lógicas de producción y operación, antes que estratégicas.
- **De las 28 unidades** que dicen que hacen evaluación (tipo de medición/evaluación):
 - 17 hacen mediciones y verificación de indicadores (medición no evaluación)
 - 5 hacen informes de cumplimiento/labores (no es evaluación)
 - **3** hacen sondeos, focus group o encuestas
 - **3** hacen valoración/análisis de objetivos, resultados o alcance logrado.

Resultados de ampliación (2020)

Para la presentación de estos resultados se partió de las categorías de análisis que se propusieron para esta segunda parte. Específicamente:

- Normativa de carácter público relacionada con evaluación de planes, programas y proyectos en las instituciones públicas
- Alcance de la evaluación (establecida para el sector público por el marco legal y normativo)
- Vínculo con SINE (relación que sostiene la institución con sus pares institucionales, con la rectoría y con las instituciones de control, uso de herramientas y participación en la Agenda Nacional de Evaluación cada año).

Normativa relacionada con la evaluación

- Según se muestra en la plataforma legal y normativa de evaluación (ver adjunto) se cuenta con diversas leyes que respaldan, norman, y establecen las acciones obligatorias vinculadas con la evaluación para las instituciones públicas, sea en forma de procesos, procedimientos, reportes/informes, aplicación de acciones como seguimiento, formulación presupuestaria y programática, de planes operativos, anuales, estratégicos, y acciones de control interno. La supervisión está en manos del Ministerio de Hacienda (MH) cuando utilizan presupuesto público, y cuando no son controladas solo por la Contraloría General de la República (CGR).

- La normativa establece que los Planes Operativos Institucionales tienen una vinculación directa con metas del PND, con lo cual no todas las instituciones públicas atienden este plan –sí todas las participantes en este estudio--; y en el caso de las unidades de comunicación sus acciones no atienden metas del PND.
- Los Planes Anuales Operativos responden a una programática interna que si bien debe reportarse y tiene control presupuestario, no se sube a las plataformas de seguimiento de Mideplan. Las unidades de comunicación de las instituciones consultadas en su mayoría hacen PAO, pero hay un porcentaje que no lo hace, o un año sí y otro no. De acuerdo con los encargados de planificación esto es porque sus acciones son muy puntuales, no posee proyectos o bien su contribución es solo a una parte de la gestión, no a toda la institución.
- Estos razonamientos dejan entrever que hay todavía una gestión de comunicación que no alcanza a toda la organización, no se desarrolla como una función directiva, incidente ni estratégica.
- Si bien Mideplan ha generado varios documentos (guías, manuales) que procuran desde hace varios años entrar a un modelo de gestión por resultados, solo un mínimo de dos instituciones operan realizando evaluación para determinar resultados o efectos en la población usuaria. Aunque una mayoría reportó que conoce esta tendencia e impulso que lleva Mideplan hacia la gestión por resultados, declaran que aún no tienen herramientas claras para implementarlo en sus instituciones, y con ello tampoco con capacitación para impulsar el cambio internamente y pasar de cumplimientos y productos, a resultados y eventualmente efectos.
- Trasladando esta situación a las unidades de comunicación, sería claro identificar que la praxis se queda en el reporte de cumplimiento y productos elaborados, antes que en buscar resultados, logro de objetivos y efectos a los procesos de comunicación desarrollados.
- En cuanto al impacto en toma de decisiones, la mayoría reportó que el seguimiento y el informe semestral y anual permiten corregir acciones y ajustar algunos proyectos que no tienen buenos resultados. Sin embargo, esta corrección y ajuste va más en términos de eficiencia de la operación –cumplimiento de lo prometido—ya que los objetivos suelen redactarse en función de productos, de salidas, de procesos terminados, y no en función de resultados o efectos.

Alcance de la evaluación

- Las instituciones que atienden las metas del Plan Nacional de Desarrollo deben generar un plan operativo que da seguimiento y reporta avances sobre el cumplimiento y alcance logrado para las metas del PND que tienen a cargo. Aparte, trabajan su plan anual operativo que atiende la actividad regular y controlada presupuestariamente por el MH y Contraloría, hacen su plan estratégico y también le dan seguimiento con informes cada uno o dos años.
- Las instituciones reportan a lo interno trimestralmente, y de manera semestral y anual a Mideplan, MH y a CGR. Esto lo hacen a través de Secretarías Técnicas Sectoriales cuando pertenecen a una, de lo contrario, si son la Secretaría deben dar seguimiento y apoyo a las instituciones que tienen en su sector para la presentación de informes semestrales y anuales.
- Todas las oficinas de planificación indagadas funcionan como línea staff de los niveles jerárquicos superiores, sea ministro, viceministro, presidencia ejecutiva, o bien Junta Directiva. De esta forma, su incidencia en toma de decisiones es relevante al ser órganos asesores internos, sin embargo, una parte se

queja de que la planificación y menos aún la evaluación es un recurso que se contemple como estratégico, sino que es visto más como un recurso operativo, de cumplimiento y organización.

- La mayoría de oficinas de planificación llevan el presupuesto de manera coordinada con Finanzas, mientras ellos diseñan y programan, Finanzas lo ejecuta y controla.
- Prácticamente la totalidad de las instituciones da acompañamiento y asesoría a las unidades y departamentos en la elaboración de sus informes, sean mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. La mayoría hace informes semestrales y anuales, pero hay una parte importante que incluye los trimestrales para control interno. En este sentido, las unidades de comunicación también deben reportar avances a sus respectivas autoridades directas, cuando están adscritas a un departamento o dirección, no así necesariamente si funcionan como línea staff.
- Para los planes requeridos: operativo, estratégico, anual, utilizan los formatos que emiten Mideplan y MH. Igualmente la mayoría sube la información a las plataformas de Mideplan y Hacienda, luego de revisión y ajustes con las áreas.
- Solo se identificaron dos instituciones que hacen evaluación de resultados, utilizando para ello encuestas de satisfacción, de servicio, e incluso en una de ellas de valoración de impacto. Otras dos tienen indicadores de efecto, pero en ambos casos por temas financieros y porque su actividad no llega directo al gran público.
- Aunado a lo anterior, todas las instituciones utilizan, para sus informes de seguimiento, indicadores y metas para reportar su avance, sea en relación con el PND, o bien a lo interno con su plan anual. Utilizan escala cuantitativa en modo de porcentaje para indicar el avance que llevan en sus tareas o bien lo alcanzado al finalizar el periodo.
- Esta forma de reporte que exigen las autoridades vinculadas con evaluación y control presupuestario mantiene una práctica de reporte cuantitativo de indicadores en las instituciones, donde está generalizado el cumplimiento y no el resultado, efecto o impacto. La medición que se utiliza en el mismo Informe de Seguimiento o de Resultados del PND reporta en una escala de semáforo para representar el cumplimiento anual de las metas, donde verde es un cumplimiento alto de metas (mayor o igual a 90%), amarillo es cumplimiento medio de metas (mayor a 50% pero menor a 89,99%) y rojo es cumplimiento bajo de metas (menor o igual a 49,99%).
- Se podría deducir de lo anterior que esta práctica permea a las unidades internas, incluidas a las de comunicación, para que el seguimiento –no tanto la evaluación porque finalmente no llegan a ese nivel de valoración– y reporte de “resultados” sea por nivel de cumplimiento del plan anual, sea por metas o indicadores.
- La gran mayoría de las instituciones no ha contado regularmente con un plan estratégico institucional, ha habido periodos para todas ellas en que no han tenido, sino que han funcionado con los planes operativos. En este momento todas las instituciones tienen uno, sea en proceso de cierre, de reciente construcción o bien en proceso de elaboración. Esto plantea una práctica interesante de examinar pues el no contar con plan estratégico implica que las organizaciones operan pero no necesariamente se han propuesto objetivos o propósitos institucionales más trascendentes, o incluso mejoras, cambios o transformaciones que puedan realizar a su operación para adaptarse al contexto, a la demanda de la ciudadanía o incluso a posible competencia para algunas. Esto igualmente permea a nivel interno a las unidades y genera prácticas de inercia institucional.

- También en relación con la forma de planificar, la mayoría de los entrevistados de las oficinas de planificación admitieron que uno de los obstáculos para pasar de cumplimiento y producto, a resultados, logro y efectos es precisamente la dificultad de las áreas para formular objetivos que sean evaluables. Esta dificultad proviene, según indican, del hábito, conocimiento y exigencia que han tenido hasta ahora, donde el enfoque está en plantear lo que harán y no lo que desean alcanzar con las acciones que desarrollarán. Igualmente, esta práctica podría estar permeando a las unidades de comunicación en los procesos de planeamiento de sus actividades, y elaboración de planes anuales, proyectos o programas.

Vínculo con instituciones del SINE

- La relación con Mideplan dependen de si está intermediada por Secretaría Técnica Sectorial o no, pues si es así las instituciones sienten que es distante, débil y de poca presencia, pues su contacto, apoyo y vínculo es con la Secretaría, que les proporciona el acompañamiento.
- La relación con el Ministerio de Hacienda es continua para el reporte de manejo presupuestario y plan-presupuesto. Solo en el caso de dos instituciones que son empresas públicas no tienen vínculo con Hacienda y solo con Contraloría.
- El vínculo con Contraloría es frecuente, aunque distante. Reciben auditorías, unas de manera continua por el tipo de servicio o función que tienen, y otras con mucho menos regularidad. Si reciben acompañamiento y asesoría muy cercana cuando pasan por revisiones frecuentes o consultas frecuentes.
- Todas están dentro de una secretaría o rectoría de la que reciben apoyo, acompañamiento y que dan seguimiento a la presentación de sus informes, pues son ellas quienes deben remitirlos a Mideplan.
- Todas las instituciones utilizan las herramientas de Mideplan para sus reportes, las matrices y lineamientos, pero muy pocas hacen uso de otros instrumentos dispuestos por Mideplan como guías o manuales que están intentan profundizar más en tema de evaluación, y que se encuentran en su plataforma.
- La mayoría de las instituciones no ha sido seleccionada para entrar en la Agenda Nacional de Evaluación de Mideplan, con lo cual evaluaría uno de sus programas o proyectos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo, sea en el nivel de diseño, proceso o resultados, mediante entes externos y con metodología que incluye técnicas cuantitativas y cualitativas con públicos de interés o ciudadanía (clientes, usuarios, etc.).

Presupuesto

No hubo

Publicaciones

Acosta, D. (2019). La cultura de evaluar en Relaciones Públicas. Revista Razón y Palabra.

Recuperado de: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1235>

Acosta, D. (2020). La evaluación de la praxis de las relaciones públicas. Universidad Javeriana, Colombia: Revista Signo y Pensamiento (en revisión final).

Otras actividades

Ponencia XV ALAIC 2020: "¿Evaluación, medición u otro? Prácticas en el sector público y agencias de Costa Rica". Presentada 9 de noviembre, 2020.

Ponencia aceptada VII Congreso Internacional AE-IC Valencia, España (2020). "Perfil estatal que aplica la evaluación de las relaciones públicas y la comunicación en Costa Rica". (no presentada).

Taller impartido: "Construcción de Indicadores para proyectos de investigación". Cicom: martes 11 de febrero de 2020.

Ponencia XVI Congreso Ibecom 2019 "Evaluación de las Relaciones Públicas: Tomándole el pulso a la efectividad en comunicación", 27-29 de noviembre, 2019, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Parte de la divulgación del proyecto 835 B7 148 Cultura de Evaluación de la comunicación en las agencias de relaciones públicas de Costa Rica.

Curso corto: "Acercamiento teórico-metodológico a la comunicación estratégica enactiva". CICOM. Noviembre, 2019.

Presentación de Poster Académico en el marco del lanzamiento del programa "Procesos de Comunicación y Organización". 30 octubre 2019

Presentación pública de resultados de investigación Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses. Jueves 5 de diciembre, 2019. Sala de Audiovisuales Biblioteca Eugenio Fonseca, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica.

Dificultades encontradas

El desarrollo de esta ampliación de la actividad de investigación B9723 Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses coincidió con el inicio del periodo de la pandemia por Covid-19 y los meses subsiguientes, lo que ocasionó que las actividades de consulta en campo (entrevistas) tanto a funcionarios de oficinas de planificación como a los mismos representantes de Mideplan, Contraloría y Ministerio de Hacienda, se retrasaran aproximadamente tres meses con lo cual, en lugar de iniciar en abril, se pudo concretar hasta julio. Esto por cuanto para la programación inicial no había aún experiencia por parte de los funcionarios públicos para realizar entrevistas por plataformas virtuales, había mucha incertidumbre de si se volvería a la presencialidad por lo que no se ubicaban en sus oficinas o bien preferían trasladarla para más adelante.

A partir de junio y julio se pudieron lograr las entrevistas con los representantes de entes rectores, de control y evaluación, como Mideplan, Ministerio de Hacienda y la Contraloría. Sin embargo, fue hasta setiembre que se lograron concertar con éxito las entrevistas con los funcionarios/as de unidades de planificación, de manera remota y en plataforma de zoom. Estas entrevistas fueron grabadas con permiso de cada persona entrevistada, aunque no se reportan ni se identifican las personas en la sistematización. Cada una fue transcrita y luego

sistematizada según el cuadro metodológico que se construyó (ver Carpeta Activ Invest Ampliación 2020-Anexo 5).

Conclusiones

En relación con esta ampliación de la actividad de investigación, la triangulación de los resultados aportados muestran claridad con respecto a algunas situaciones acerca del alcance y vinculación de la institucionalidad de la evaluación en el sector público costarricense:

- Existe una amplia **producción de herramientas e instrumentos** generados por la rectoría de evaluación pública en el país, Mideplan, que recogen aprendizajes, buenas prácticas, intención de articular para evitar tramitologías excesivas, generación teórica y fundamentos de la gestión por resultados, procesos de evaluabilidad y prácticas de evaluación, organización de la participación pública, entre otras.
- Se ha generado una **Plataforma Nacional de Evaluación** que reúne una serie de actores entre políticos, académicos, sector social y de sociedad civil que puede ser el sistema de alimentación permanente de la orientación que debe llevar la institucionalidad pública sobre la evaluación, gestando espacios de diálogo e impulso a la actividad evaluativa.
- Se cuenta con una **Política Nacional de Evaluación** que constituye un material de análisis, de introspección institucional e histórica sobre la evaluación en el país, de propuestas y perspectivas sobre lo que debe ser y para lo que debe servir la evaluación a Costa Rica.
- La **Agenda de Evaluación** que desarrolla Mideplan para el PND, constituye un instrumento relevante para identificar las fallas y deficiencias en el ejercicio de la programación y ejecución de los proyectos y programas públicos, e igualmente constituye una práctica positiva para determinar la eficiencia y eficacia en el uso de fondos públicos, lo que puede, si se trabaja de manera estratégica, aportar a la confianza y la credibilidad de la institucionalidad pública en la atención de los problemas nacionales.
- Se ha logrado una **articulación positiva entre Mideplan y el Ministerio de Hacienda**, que puede llevar a generar datos muy relevantes, en oportunidad e importancia estratégica, para una adecuada toma de decisiones gubernamental.
- Se desarrolló un proceso de **construcción metodológica y procedimental** que ha guiado y sustentado todo el proceso de implementación del Sistema Nacional de Evaluación tal cual funciona hoy. Sin embargo, es claro que se requiere contar con más y mejor capacitación para el Sistema Nacional de Planificación, de manera que se solventen las deficiencias en programación y aplicación de prácticas evaluativas que presentan las oficinas, y que incide en la práctica del resto de unidades institucionales.
- Los formatos actuales que se aplican para los informes de planes institucionales estancan la aplicación de verdaderas prácticas evaluativas, al **dejar los requerimientos en indicadores de cumplimiento y productos, que no reflejan el valor público ni el aporte institucional al desarrollo.**
- El **escaso ejercicio de prácticas evaluativas** en las instituciones públicas aplicadas de manera rigurosa y con los instrumentos adecuados, impacta no solo los procesos de transparencia, sino también la mejora en la eficiencia y eficacia de la acción gubernamental.

Referencias bibliográficas

Álvarez, J. (2014). Gestión pública y cultura de evaluación. Recuperado de:

<http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/gestion-publica-y-cultura-de-evaluacion/>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1978). Ley general de la administración pública

No. 6227.

Recuperado

de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2001). Ley de la Administración financiera de la república y presupuestos públicos No. 8131. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002). Ley General de Control Interno. No. 8292. Recuperado

de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1974). Ley de Planificación Nacional No. 5525 (y sus reformas). Recuperado

de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35439&nValor3=0&strTipM=TC

Asamblea Nacional Constituyente de la República de Costa Rica (1949 y sus reformas).

Constitución Política de Costa Rica. Recuperado

de:

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Contraloría General de la República de Costa Rica (2014). Informe de auditoría de carácter especial sobre los procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas pública en Costa Rica. Recuperado de: https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad_docs/2015/DFOE-SAF-IF-09-2014-Recurrido.pdf

Contraloría General de la República de Costa Rica (2004). Lineamientos generales a considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestarios. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=52861&nValor3=57472&strTipM=TC

Contraloría General de la República de Costa Rica (2007 y 2012). Normas técnicas básicas que regulan el sistema de administración financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y Otras Entidades de Carácter Municipal y Bancos Públicos. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59596&nValor3=88386&strTipM=TC

Gobierno de la República de Costa Rica (13 de enero de 2010). Creación del Sistema Nacional de Evaluación. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67309&nValor3=79671&strTipM=TC

La Gaceta República de Costa Rica (lunes 22 de febrero, 2010). Decreto No. 35755 PLAN-Sistema Nacional de Evaluación. Recuperado de: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/MngYa0ULS-KWp_NPaR7cza

López, M. El papel del gestor internacional en la evaluación de las instituciones públicas en Colombia. En: *Panorama de la evaluación de la instituciones públicas en Colombia*. Recuperado de: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-391.html>

MIDEPLAN (2000). Sistema Nacional de Evaluación. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/5910/CostaRica_SistNacionalEvaluacion.doc

MIDEPLAN (2017). Guía de productos de evaluación. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/eL8fAMmqTJem726UWTvM4g>

MIDEPLAN (2017). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepelCESrKkft6Mf5SToA>

MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2019). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica. Recuperado de: https://www.hacienda.go.cr/5ad615ab933e6_Lineamientos_POI_2019

Mideplan y Ministerio de Educación (2020). Resumen ejecutivo: Evaluación de diseño Estrategia Construyendo puentes y sinergias: una nueva forma de conocer y promover la permanencia estudiantil. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/QcaRvZG2RjgLOcM0n70elw>

Mideplan (2020). Informe de seguimiento semestral al Plan de Acción de la Política Nacional de Evaluación. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/-AAxHUdhTs6Pc5dC8Gm0Hw>

Mideplan (2020). Política Nacional de Evaluación. Plan de Acción: Seguimiento 2019. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/mLjcyMPmR6OrzlrnwV4igA>

Mideplan (2019). Política Nacional de Evaluación 2018-2030. Seguimiento al Plan de Acción 2019-2023. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Da8MqwXwTk2IZrZ050IzGQ>

Mideplan (2018). Política Nacional de Evaluación 2018-2030. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ymx1WmMJTOWe9YyjyeCHKQ>

Mideplan (2019). Balance de resultados del PNDIP 2019-20122: I semestre 2019. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1uLLpjIwAkKGlG_M1pkXIVHk7vP6SV-r/view

Mideplan (2019). Plan nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022. Fichas de indicadores. Recuperado de: https://www.hacienda.go.cr/docs/5ad11d0856a3e_Lineamientos_DGPN_2019.pdf

- Mideplan (2018). Metodología Agenda Nacional de Evaluación. Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KgHjkGABTQyDal4GefLYbA>
- Mideplan (2018). Guía del uso de la evaluación. Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DDVZ114kTjCsTAXiihi5Kw>
- Mideplan (2018). Guía de evaluabilidad. Recuperado de:
https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3DA5QyCnQ8G_ujtqaM37hw
- Mideplan (2018). Guía de informes de evaluación. Recuperado de:
https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/l4gDmfbZSRy_Ze0nsMW9sA
- Mideplan (2018). Manual de Evaluación de Intervenciones Públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>
- Mideplan (2020). Reporte de evaluaciones 2019-2022 en el Sistema Nacional de Planificación: Características básicas. Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Cvvh4BMgTReO7KW7Ou-VBg>
- Mideplan (1994). Reglamento general Ministerio de Planificación y Política Económica. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=52804&nValor3=86800&strTipM=TC
- Mideplan y Ministerio de Hacienda (2018). Informe de avance: Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión de Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Setiembre 2016-marzo 2018. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/uA5XuJw0Se-njEXO1AtKwg>
- Mideplan y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Recuperado de:
https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf
- Mideplan y Ministerio de Hacienda (2019). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planeación y seguimiento a metas del Plan Nacional de Desarrollo, para la programación presupuestaria y para la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica. Recuperado de:
https://www.hacienda.go.cr/docs/521f4196d8bf7_Lineamientos_POI_201416052013.pdf
- Mideplan y Ministerio de Salud (2019). Resumen ejecutivo: evaluación integral vacuna contra el virus del papiloma humano. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DhqYK8fRTdu-sG5LnvAQzQ>
- Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (2017). Fortalecimiento de capacidades en evaluación en Costa Rica y países seleccionados de América Latina-FOCEVAL III. Recuperado de:
<http://foceval.org/wp-content/uploads/2016/12/FOCEVAL-III-Documento-del-proyecto.pdf>
- Ministerio de Hacienda (2019). Lineamientos sobre formulación, ejecución y evaluación del

presupuesto de la República. Recuperado de:
https://www.hacienda.go.cr/docs/5ad11d0856a3e_Lineamientos_DGPN_2019.pdf

Ministerio de Salud de Costa Rica (2012). Modelo conceptual y estratégico de evaluación del impacto de las acciones en salud. Recuperado de:
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/modelo-conceptual-y-estrategico/2574-modelo-conceptual-y-estrategico-de-evaluacion-de-impacto-de-acciones-en-salud/file>

Presidencia de la República de Costa Rica. Directriz marco gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD) No. 093-P. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC