

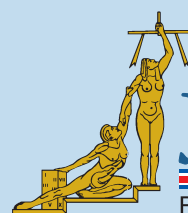


METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS

EN EL PODER JUDICIAL



DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATEGIA-PROYECCIÓN-INNOVACIÓN



PODER
JUDICIAL
República de Costa Rica



**METODOLOGÍA PARA LA
EVALUACIÓN POR RESULTADOS**
EN EL PODER JUDICIAL



ÍNDICE

1. Presentación	5
2. Marco conceptual	6
3. Evaluación	6
3.1 Diferencia entre Seguimiento y Evaluación	7
3.2 ¿Preguntas y respuestas que contesta la evaluación?	8
3.3 Fases de la Metodología de la Evaluación por Resultados	11
3.4 Identificación de responsables	12
3.4.1 Responsable de evaluar los resultados estratégicos según Modelo de Gestión Estratégica del Poder Judicial.	13
3.4.1.1 Cuadro de Mando Integral: Evaluación de resultados con enfoque estratégico.	14
3.4.1.2 Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).	14
3.4.1.3 Planes Anuales Operativos (PAO)	15
3.4.1.4 Presupuesto orientado a resultados.	16
3.4.1.5 Gestión de Políticas Institucionales.	16
3.4.2 Responsables del Poder Judicial que deseen ejecutar una evaluación por resultados.	17
3.5 FASE 1: PRIORIZACIÓN Y PLANEACIÓN	17
3.5.1 Etapa de Priorización	18
3.5.1.1 Priorización de la elección del objeto de evaluación	18
3.5.1.2 Justificación de la evaluación	20
3.5.2 Etapa de Planeación	21
3.5.2.1 Elaboración de Cronograma	21
3.5.2.2 Definición de roles y responsabilidades de los entes participantes	22
3.5.2.2.1 Responsables del programa u oficina que ejecuta a evaluación operativa:	23
3.5.2.2.2 Dirección de Planificación del Poder Judicial responsable de la evaluación estratégica:	23
3.5.2.2.3 Consejo Superior o Corte Plena:	23
3.6 FASE 2: INSTRUMENTALIZACIÓN, EJECUCION Y REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN	25
3.6.1 Descripción del proceso de evaluación de resultados	25
3.6.2 Alcance de la evaluación por resultados:	25
3.6.3 Antecedentes u orígenes de la oficina o programa en estudio:	25
3.6.4 Objetivos de la evaluación por resultados:	26



3.6.5	Descripción de la estrategia de evaluación:	26
3.6.6	Instrumento de matriz de evaluación de resultados	26
3.6.7	Limitantes de la investigación y riesgos de la evaluación.	28
3.6.8	Hallazgos de la evaluación	28
3.6.9	Plan de acción	28
3.3.10	Lecciones aprendidas.	30
3.3.11	Conclusiones de la evaluación	30
3.3.12	Recomendaciones de la evaluación	30
3.7	FASE 3: CIERRE DE LA EVALUACIÓN	30
3.7.1	Rendición del informe	30
3.7.2	Difusión de resultados	31
3.7.3	Seguimiento al plan de acción de la Evaluación de Resultados.	33
4.	Componentes básicos para estructura del Informe de Evaluación.....	34



1. Presentación

El Poder Judicial de Costa Rica presenta la “Metodología de Evaluación de Resultados” aprobado por el Consejo Superior en la sesión N° 11-2022 del 08 de febrero de 2022, artículo V.

Esta metodología se propone con el fin de cubrir la necesidad que tiene la institución de poseer una guía para llevar a cabo una evaluación por resultados, que permita valorar los beneficios esperados en una línea de tiempo, con la cual se sopesa el costo de oportunidad de continuar, modificar o suspender la implementación de los esfuerzos de una oficina o despacho, materializados en planes, proyectos o iniciativas. La evaluación debe determinar si los resultados de esos planes, proyectos o iniciativas son los que la institución requiere y se encuentran ajustados a los principios rectores y estratégicos del Poder Judicial.

De forma más específica el objetivo de la Evaluación por Resultados consiste en realizar un análisis valorativo para determinar la medida en que alcanzan los objetivos, en el marco del esquema estratégico de la institución y el valor público.

La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una cadena de resultados o marco de resultados que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto, oficina o programa).

Esta Metodología tiene como propósito brindar insumos conceptuales y metodológicos, que fomenten la participación de distintos actores en la evaluación.



2. Marco conceptual

Este apartado expone el concepto de evaluación y participación en evaluación, términos que serán utilizados en el planteamiento de los capítulos siguientes.

3. Evaluación

Existen muchas definiciones de evaluación, no obstante, en esta Guía utilizaremos como base la propuesta por Mideplan, la cual se define como una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de la política con base en un conjunto de criterios de valores preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.

Evaluación por resultados: se orienta a la toma de decisiones basada en evidencia, el aprendizaje organizacional y la mejora continua de la acción estatal. Las intervenciones públicas deben generar cuotas de legitimidad por los resultados obtenidos; este tipo de evaluaciones deben brindar información sobre la contribución a la generación de valor público. Las evaluaciones deben mejorar los niveles de transparencia, acceso a la información, facilitar la participación ciudadana y favorecer la generación de espacios de trabajo colaborativo mediante la innovación utilizando las nuevas tecnologías de información. En una institución pública una evaluación por resultados juega un papel protagónico debido a la inversión de fondos estatales y la debida rendición de cuentas que se le debe dar a la ciudadanía. (Política Nacional de Evaluación, 2018-2030, Mideplan).

Si bien es cierto, la **evaluación por resultados** es elemental para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, existe una diferencia fundamental entre una evaluación y un seguimiento, este último ofrece la información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de la política pública, del programa o del proyecto, en determinado momento y sin tener claro si los objetivos serán plenamente cumplidos. En cambio, la evaluación por resultados debe explicar por qué los objetivos y los efectos anhelados fueron alcanzados o no.



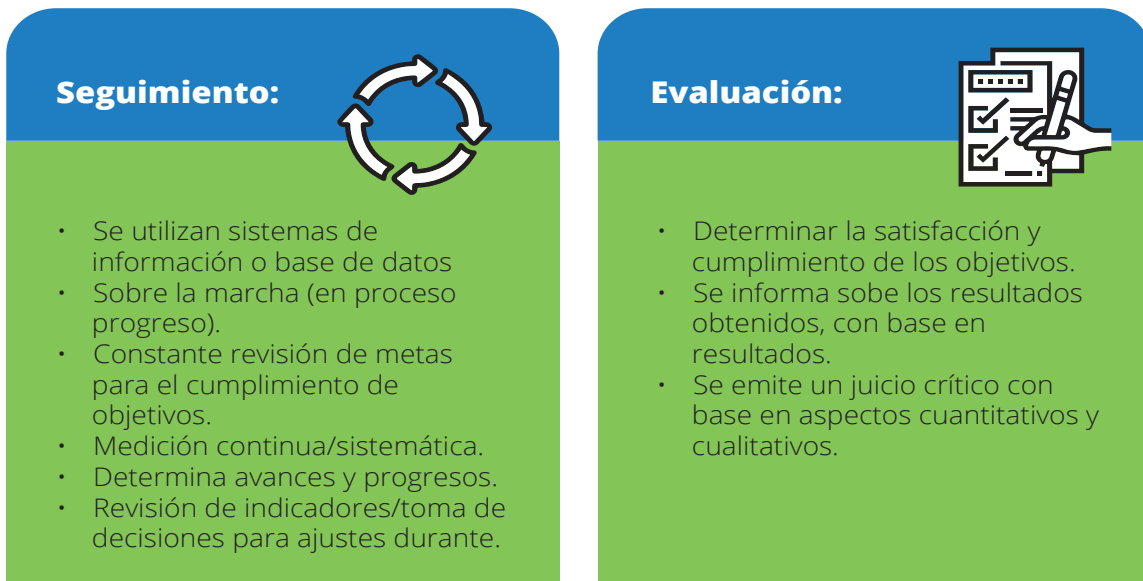
Para llevar a cabo una evaluación por resultados de manera óptima, se debe:

- Fortalecer la cultura de monitoreo y evaluación por medio de diversos talleres de concientización y sensibilización sobre el tema, en especial para los mandos medios y altos de la institución.
- Se debe desarrollar cursos y talleres para fortalecer capacidades y competencias en materia tanto de formulación como de ejecución, monitoreo y evaluación por resultados, para la comprensión de todos los participantes.
- Sistematización informática y manejo online de la información, así como el desarrollo de posibilidades tecnológicas robustas para mejorar los alcances.

3.1 Diferencia entre Seguimiento y Evaluación

A continuación, se muestra la ilustración con diferencias claves entre un seguimiento y una evaluación.

Ilustración 1. Diferencias entre el seguimiento y la evaluación



Fuente: Elaboración propia.



La evaluación por resultados tiende a sintetizar en una medición cuantitativa la valoración sobre la pertinencia y la idoneidad de la acción para resolver el problema o mejorar la situación identificada. Sin embargo, la potencia de la evaluación en planes, programas y proyectos de la administración pública radica en la información creíble y útil sobre por qué se están cumpliendo o no las metas.

La evaluación por resultados busca verificar el cumplimiento de un conjunto de procesos previamente establecidos, mediante una metodología que permite conocer un proceso y luego realizar cambios adecuados para obtener un resultado mejorado.

3.2 ¿Preguntas y respuestas que contesta la evaluación?

El término evaluación incluye juicios de valor, constituye un momento de la planeación e implica sucesivas aproximaciones al objeto de análisis. Esta disciplina genera, necesariamente, cuestionamientos tales como: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cuándo? y ¿qué evaluar?

¿Por qué evaluar? La evaluación nos ofrece realimentación sobre la implementación de programas y proyectos y nos permite derivar lecciones, así como la posibilidad de ofrecer recomendaciones en los procesos de toma de decisiones para optimizar recursos y garantizar los mejores resultados.

Tabla 1. Preguntas y respuestas que contesta la evaluación

Fin	¿Por qué Evaluar?	Aprendizaje-mejora de la gestión Toma de decisiones Rendición de cuentas
Responsables	¿Quién Evalúa?	Interna-Autoevaluación Externa-Independiente
Objetivo	¿Qué evaluar?	Políticas, Planes, Programas, Proyectos Informes operativos y estratégicos
Momento	¿Cuándo evaluar?	Ex ante Durante Final Ex post
Uso	¿Utilidad de la Evaluación?	Transparencia Credibilidad Mejorar prácticas

Fuente: Metodología para la Evaluación 2015-2018 Mideplan.

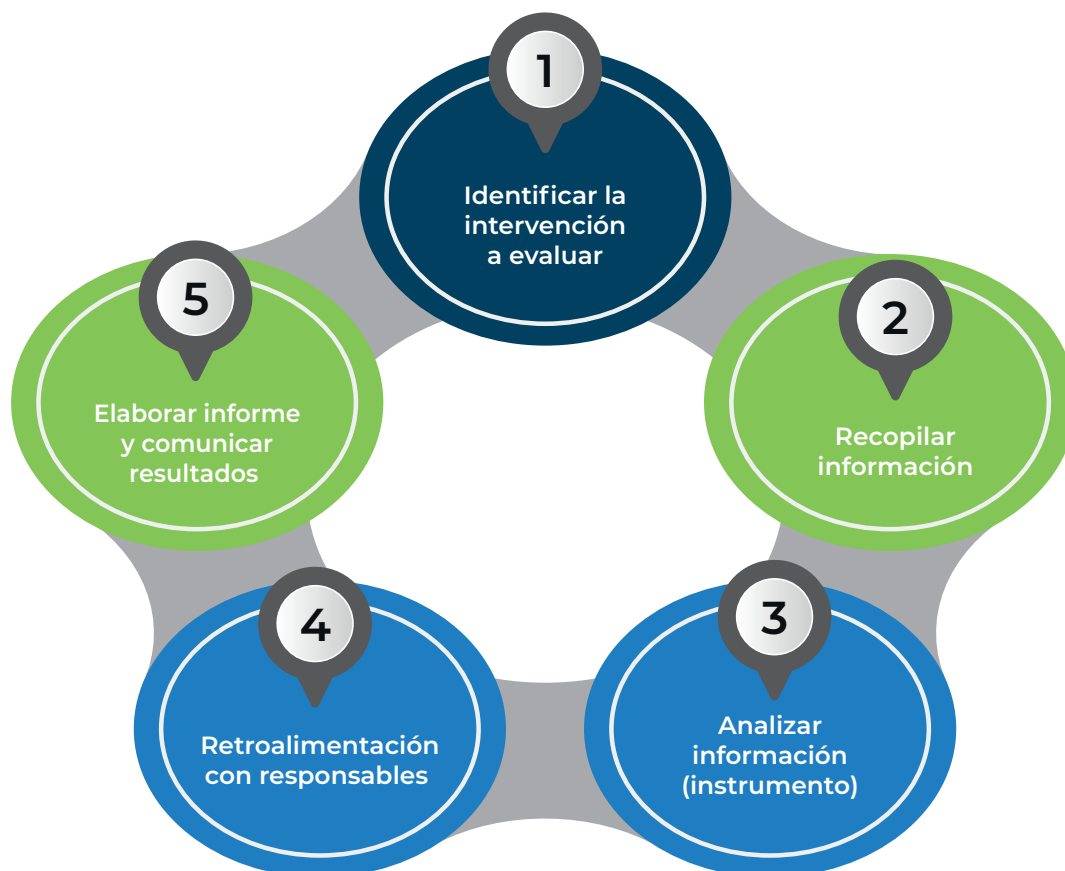


La evaluación delimita un campo específico de estudio y proporciona información necesaria para mejorar el funcionamiento del objeto que analiza.

Se debe plantear un esquema de evaluación:

1. El objetivo y problema.
2. Las preguntas centrales a las que debe responder la evaluación.
3. El objeto de evaluación.
4. Las estrategias de recolección, sistematización y el análisis de la información.
5. La elaboración del informe y realimentación con participantes.

Ilustración 2. Esquema de evaluación

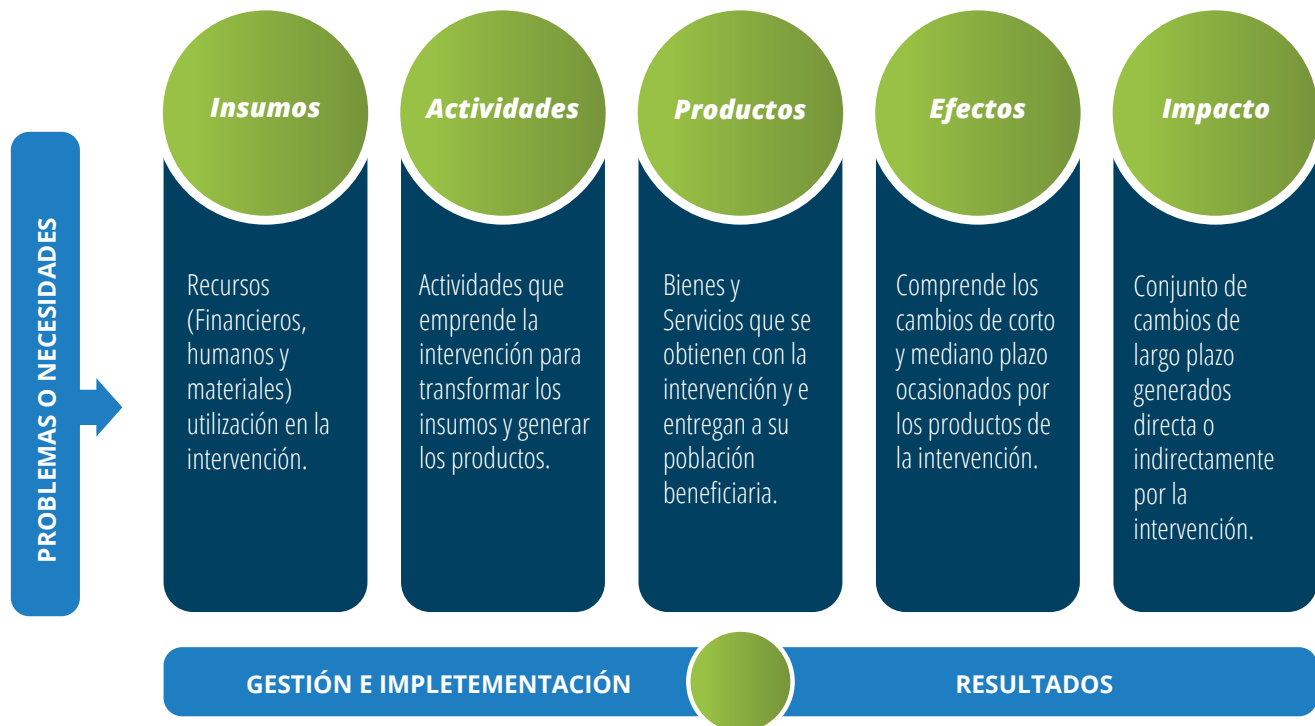


Fuente: Elaboración propia.



La **evaluación de resultados** no debe solamente considerar los productos, sino que en su concepción son fundamentales los efectos e impactos generados para la sociedad (o personas usuarias de los servicios judiciales) de dicha producción, es decir, el beneficio de mediano o largo plazo provocado por el disfrute de los bienes y servicios suministrados por el sector público. De esta manera, el éxito de la gestión se mide por alcanzar los cambios sociales esperados o en la calidad de vida de los ciudadanos debido a la intervención pública, en vez de considerar solo la simple oferta de productos de la acción estatal o del cumplimiento de procesos.

Ilustración 3. Cadena de resultados



Fuente: Mideplan 2017.

De la imagen anterior, se tiene la importancia de la eficacia y eficiencia en la Administración Pública siendo la primera en lo que la institución debe abocarse a la consecución de objetivos, metas y estándares, siempre enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias, mientras que la eficiencia vela por el aprovechamiento óptimo en la gestión de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos y metas planteados para servir a la ciudadanía.

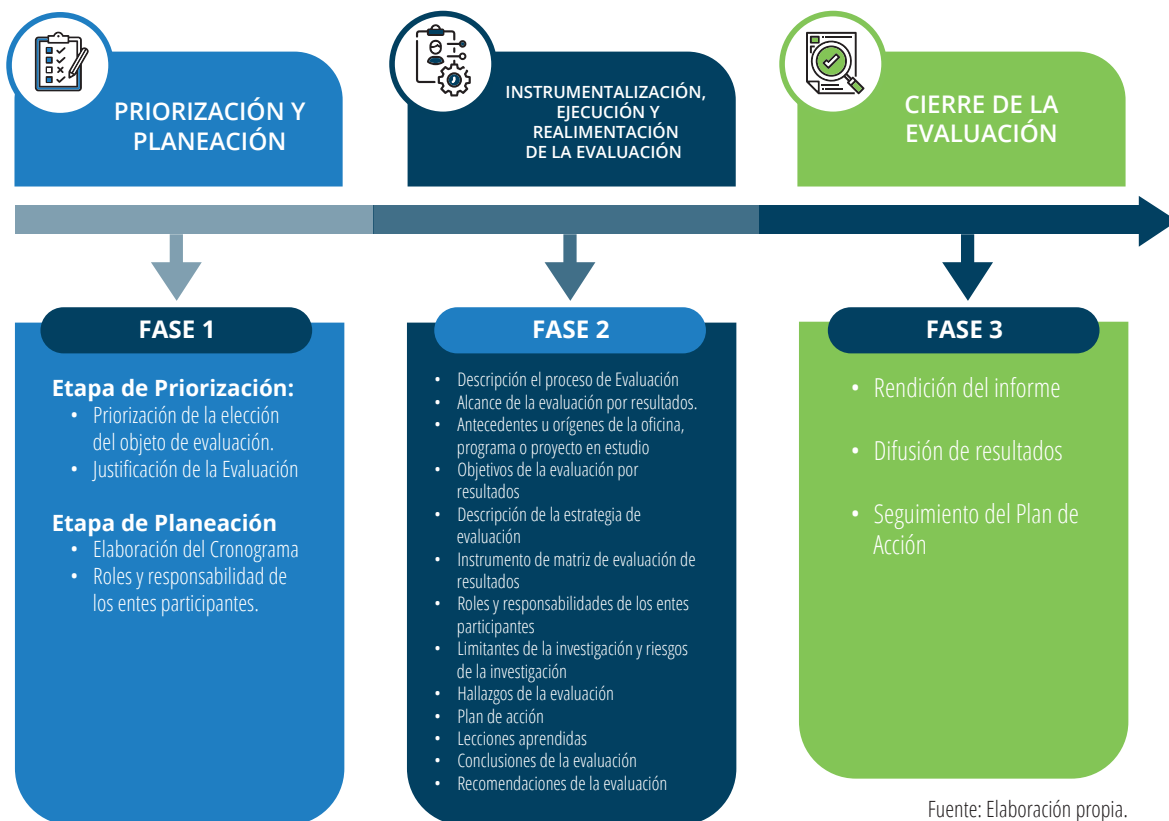


Es por lo anterior, que es vital el reconocimiento de la problemática a la cual la institución debe responder, la situación social que se desea alcanzar, el diseño de programas o proyectos públicos identificando sus beneficiarios y la mejor combinación de insumos y procesos para lograr los productos necesarios en función del resultado deseado, la distribución de responsabilidades, la asignación de recursos para el financiamiento de las acciones estratégicas y el seguimiento y la evaluación de los diferentes programas o proyectos para tomar decisiones sobre el rumbo de los mismos. La evaluación de resultados no solamente es determinar si el producto se obtuvo o no, es valorar el resultado inmediato que ese producto genera en la población meta.

3.3 Fases de la Metodología de la Evaluación por Resultados

La metodología de Evaluación por resultados está conformada por las siguientes 3 fases:

Ilustración 4. Proceso de Evaluación





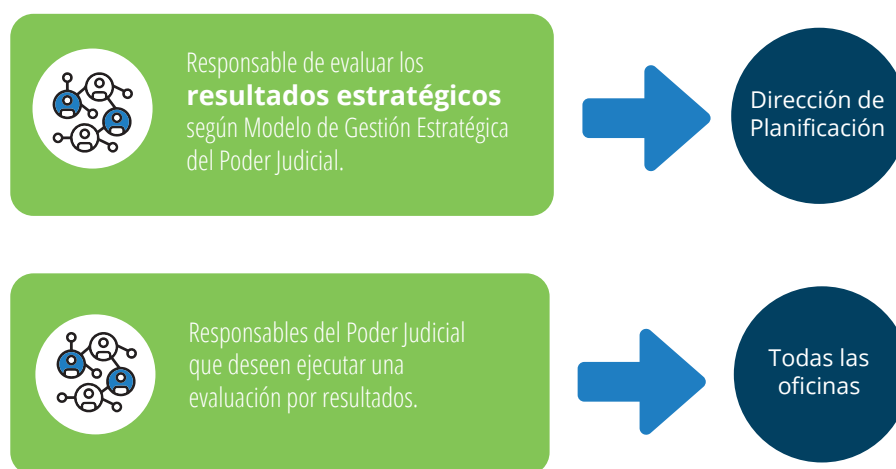
Este esquema se ajusta a la generalidad de las evaluaciones, cada caso concreto puede presentar especificidades que requieran una adaptación al proceso de evaluación en función de las características de la intervención (niveles, actores, sector, población, objetivos y metas, ámbito institucional, normativo) y el contexto de la evaluación (recursos y datos disponibles, tipos de evaluación, preguntas, objetivos, evaluador, otros). Por esta particularidad el proceso mismo de evaluación debe ser flexible entendiendo que algunas etapas y pasos pueden realizarse simultáneamente o que sea necesario retroceder en el proceso para redefinir o detallar algunos elementos (Baker, 2000).

3.4 Identificación de responsables

Es necesario identificar dentro de la institución las oficinas responsables de ejecutar las evaluaciones por resultados, ya sea con **un enfoque estratégico o un enfoque operativo**, convirtiéndose en piezas claves para el desarrollo del proceso de evaluación.

Por lo anterior, se tiene como responsable de evaluar estratégicamente según el Modelo de Gestión Estratégica, a la Dirección de Planificación; y por otro, se establece todas las oficinas del Poder Judicial, que deseen ejecutar una evaluación por resultados operativos, en donde surja la necesidad de identificar, valorar y proponer alternativas para la mejora continua de sus oficinas o despachos judiciales, al realizar una evaluación basados en una herramienta técnica.

Ilustración 5. Identificación de responsables



Fuente: Elaboración propia.



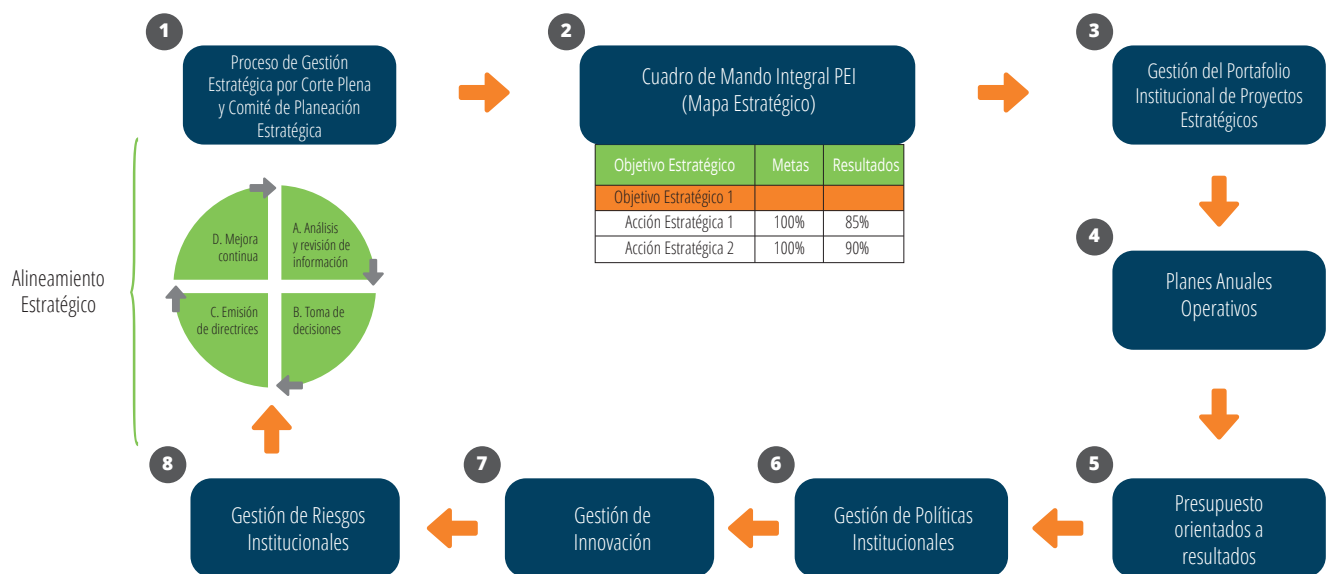
3.4.1 Responsable de evaluar los resultados estratégicos según Modelo de Gestión Estratégica del Poder Judicial.

El Modelo de Gestión Estratégica, tiene como objetivo lograr la efectiva implementación del PEI 2019-2024, por medio de la integración de las siguientes herramientas:

1. Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico institucional).
2. Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).
3. Planes Anuales Operativos (PAO)
4. Presupuesto orientado a resultados.
5. Gestión de Políticas Institucionales.
6. Gestión de Innovación.
7. Gestión de riesgos institucionales.

Como se puede apreciar en la ilustración 6, dicho Modelo contempla la gestión y administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos.

Ilustración 6. Modelo de Gestión Estratégica Judicial para la Implementación Plan Estratégico Institucional (PEI) del PEI 2019-2024



Fuente: Informe 1463-PLA-2018, Subproceso de Planificación Estratégica, Dirección de Planificación. 1183-PLA-PE-2020 (informe actualizado con la gestión de riesgos institucionales).



De lo anterior, la **Dirección de Planificación** es responsable de realizar las evaluaciones de los siguientes apartados del Modelo de Gestión Estratégica.

Esta Dirección utilizará la metodología de Evaluación por Resultados en sus diversas fases y aplicará las herramientas metodológicas para cada una de las etapas, que así se requiera.

Por la naturaleza de la evaluación, los principios son los mismos para todos los tipos de evaluaciones, sin embargo, la evaluación con enfoque estratégico tiene ciertas particularidades que cumplen con pautas establecidas por jerarquías superiores.

El proceso que la Dirección de Planificación realiza se detalla a continuación:

3.4.1.1 Cuadro de Mando Integral: Evaluación de resultados con enfoque estratégico.

Se realizan análisis de resultados con un enfoque estratégico, la contribución en la misión y visión y los valores y ejes transversales.

Contiene los siguientes elementos:

- a. Recopilación de información por medio del sistema PEI.
- b. Análisis y clasificación de la información.
- c. Elaboración del informe (contiene las fases establecidas en esta metodología).
- d. Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, etc.).
- e. Comunicar el informe de Evaluación por resultados del PEI y su aprobación de Corte Plena o Consejo Superior.

3.4.1.2 Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).

Análisis de resultados con el propósito de verificar que las operaciones de proyectos estratégicos de interés institucional y que concuerden con lo que se tenía planeado.



Este informe contine los siguientes elementos:

- a. Recopilación de información desde la plataforma de Microsoft Project¹ On-Line.
- b. Análisis y clasificación de la información.
- c. Elaboración del informe (contiene las fases establecidas en esta metodología).
- d. Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, entre otros).
- e. Comunicar el informe de Evaluación de los beneficios de proyectos terminados y su aprobación de Corte Plena o Consejo Superior.

3.4.1.3 Planes Anuales Operativos (PAO)

Se realizan análisis de resultados con un enfoque operativo, con el cumplimiento de cada meta operativa formulada para el año de la evaluación.

Este informe contine los siguientes elementos:

- a. Recopilación de información por medio del sistema PAO.
- b. Análisis y clasificación de la información.
- c. Elaboración del informe (contiene las fases establecidas en esta metodología).
- d. Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, entre otros).
- e. Comunicar el informe de Evaluación de resultados del PAO y su aprobación de Corte Plena o Consejo Superior.

1 Microsoft Project (o MSP) es un software de administración de proyectos y programas de proyectos, diseñado, desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.



3.4.1.4 Presupuesto orientado a resultados.

Análisis de resultados con un enfoque del uso de presupuesto basados en los lineamientos que establece el Ministerio de Hacienda por Ley en su guía.

Este informe contine los siguientes elementos:

- a. Recopilación de información por medio de correo electrónico con las oficinas encargadas.
- b. Análisis y clasificación de la información.
- c. Elaboración del informe (contiene las fases establecidas en esta metodología).
- d. Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, entre otros).
- e. Comunicar el informe de Evaluación por resultados de presupuesto y su aprobación de Corte Plena o Consejo Superior.

Con respecto a este apartado existen algunas ampliaciones por el Ministerio de Hacienda, en donde se exige cierto formato de informe.

3.4.1.5 Gestión de Políticas Institucionales.

Análisis de resultados con un enfoque estratégico basados en la Modelo de Políticas Institucionales.

Contiene los siguientes elementos:

- a. Recopilación de información por medio del sistema PEI y PAO.
- b. Análisis y clasificación de la información.
- c. Elaboración del informe (contiene las fases establecidas en esta metodología).
- d. Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, entre otros).
- e. Comunicar el informe de resultados de Políticas Institucionales y su aprobación de Corte Plena o Consejo Superior.



Ahora bien, es importante indicar que la Gestión de Innovación a pesar de que es un elemento estratégico del Modelo de Gestión Estratégica, la evaluación será operativa y realizada por cada oficina o despacho judicial, en donde surja la idea de cambio o innovación, como parte de la misma propuesta y en donde dependerá contemplar la metodología que se desarrolla a continuación.

Finalmente, la evaluación de la gestión de riesgos institucionales, es competencia de la Oficina de Control Interno.

3.4.2 Responsables del Poder Judicial que deseen ejecutar una evaluación por resultados.

Se refiere a las oficinas y despachos que deseen ejecutar una evaluación de resultados dentro de su oficina con un enfoque operativo, para lo cual deberán aplicar la metodología que se desarrolla a continuación.

Estos responsables pueden evaluar los resultados que hayan ejecutado un proyecto operativo, una acción, programa o actividad.

Ahora bien, es importante indicar que la Dirección de Planificación brindará la Dirección funcional con el apoyo, asesoría e inducción a las oficinas que lo soliciten, para la aplicación de la Metodología por Resultados, según se detalla a continuación.

3.5 FASE 1: PRIORIZACIÓN Y PLANEACIÓN

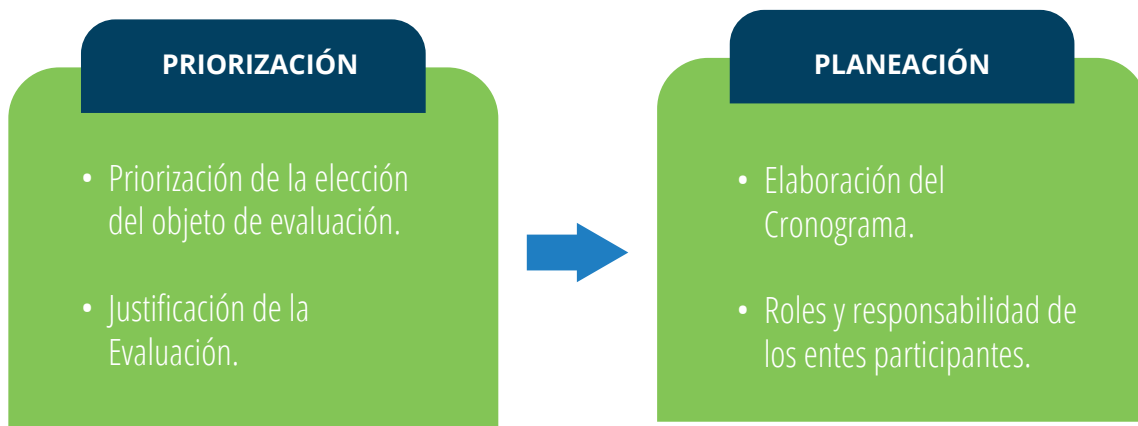
En las siguientes páginas se especifican los pasos que son necesarios para preparar una evaluación, los mismos remiten a la identificación de los responsables involucrados, la caracterización de las condiciones para la evaluación, así como otra serie de elementos preparatorios de un proceso evaluativo; iniciar con estos pasos facilita la culminación exitosa del proceso.



Como punto importante y elemental de la Fase 1 se debe aplicar herramientas metodológicas para priorizar posibles intervenciones o evaluaciones a ejecutar. Pueden presentarse múltiples requerimientos de alta importancia, pero para elegir el que repercuta o tiene mayor impacto, se deben aplicar métodos y herramientas.

Como se observa en la ilustración siguiente, se aprecia que posteriormente a la priorización y al elegir cual será la evaluación por realizar, se desarrolla la preparación que sería parte de la Fase 1 y del abordaje inicial a la intervención seleccionada.

Ilustración 7. Pasos de la Fase 1 Priorización y Planeación



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de MIDEPLAN (Metodología intervenciones públicas 2017).

3.5.1 Etapa de Priorización

3.5.1.1 Priorización de la elección del objeto de evaluación

La etapa de priorización contempla la identificación de la oficina, despacho o programa a la que se desee ejecutar una evaluación de resultados para verificar el grado de cumplimiento y obtener realimentación de insumo para la mejora continua.

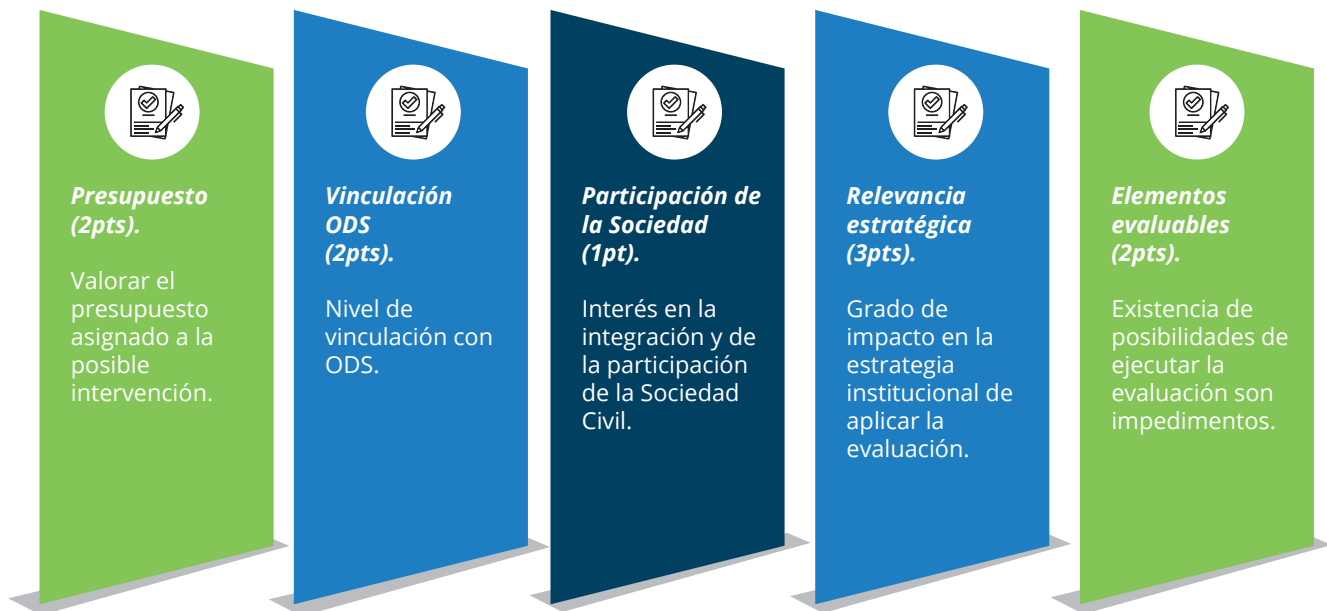
Se deben plantear preguntas básicas que permitan obtener una respuesta de la evaluación de resultados, las preguntas pueden ser las siguientes:



- Pertinencia ¿Se está haciendo lo correcto?
- Eficacia ¿Se logran los objetivos de la oficina?
- Eficiencia ¿Se logran los objetivos con un uso óptimo de los recursos?
- Impacto ¿La oficina contribuye generar cambios en la población?
- Sostenibilidad ¿Son duraderos los cambios positivos?

Si un programa requiere criterios para priorizar la elección de un despacho o varias oficinas a su cargo las cuales podrían ser sujeto de una evaluación de resultados, se propone lo siguiente:

Ilustración 8. Criterios para la Priorización de intervenciones



Fuente: Elaboración propia con base en Mideplan 2018, priorización de intervenciones.

Como se observa de la imagen anterior, se tienen 5 elementos propuestos como posibles criterios para analizar los despachos u oficinas que podrían ser sujetas de evaluación. Se detallarían posibles intervenciones bajo una óptica de presupuesto, de vinculación a Objetivos de Desarrollo Sostenible, de la integración en la participación de la Sociedad, de la relevancia para la institución y si esa posible intervención tiene elementos evaluables para considerarse como un posible sujeto de evaluación.



Debido a la relevancia que tienen estos 5 criterios (**ilustración 8**) en las posibilidades de elegir un programa u oficina sobre otra, es que se le asigna puntos a cada criterio para lograr determinar la prioridad. Puede presentarse la situación en que una oficina no requiera aplicar esa priorización ni sus criterios debido a que desea evaluarse a sí misma y los aspectos operativos con sus respectivos resultados. Por lo que la herramienta podría ser utilizada principalmente por programas presupuestario u organizaciones de mayores dimensiones en las que si se requieren de priorización.

(Se basa con la Metodología de proyectos detallado en el **apartado 3.4**)

Tabla 2. Criterios para la priorización, tabla con puntaje

Clasificación	Presupuesto	Vinculación ODS	Participación de la Sociedad	Relevancia estratégica	Elementos de evaluabilidad	Puntaje total
Criterios	Alto 2 Medio 1,5 Bajo 1	Alto 2 Medio 1,5 Bajo 1	Si: 1 No: 0	Alto 2 Medio 1,5 Bajo 1	Alto 2 Medio 1,5 Bajo 1	10
Rango y puntaje						
Intervención 1						
Intervención 2						
Intervención 3						

Fuente: Elaboración propia con base en el Mideplan 2018, priorización de intervenciones.

De la ilustración anterior, se tiene una tabla -matriz que permite por medio de rangos y puntajes, establecer la intervención con el puntaje total más alto y que sería la oficina o despacho que tendría un mayor impacto a nivel del programa para toma de decisiones.

3.5.1.2 Justificación de la evaluación

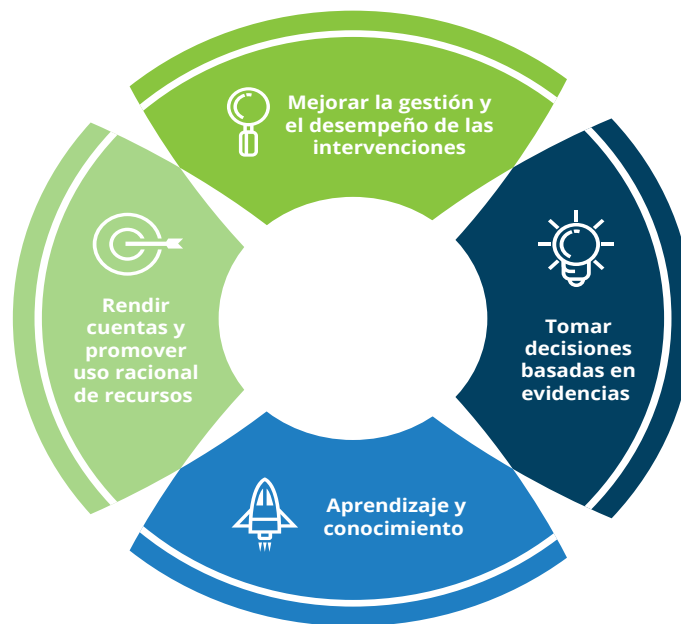
La evaluación es un instrumento diseñado que produce información y conocimiento para resolver situaciones específicas de las diferentes oficinas o programas, lo que conlleva a plantearse **para qué se evalúa**. Esta pregunta antecede el espacio para la identificación de los motivos que justifican la puesta en marcha de la evaluación.



A la evaluación de una oficina, interesa conocer **por qué** esta intervención requiere ser evaluada y **cuáles factores motivan o justifican la evaluación**. Las oficinas responsables que desean llevar a cabo una Evaluación por resultados requieren determinar los aspectos que deben ser valorados y por qué lo ameritan (justificación). Por lo tanto, el objeto y la justificación de la evaluación deben ser previamente definidos.

A continuación, se presentan las principales justificaciones de una evaluación:

Ilustración 9. Principales justificaciones de una evaluación



Fuente: Mideplan 2017, Manual de intervenciones Públicas.

3.5.2 Etapa de Planeación

3.5.2.1 Elaboración de Cronograma

Por medio de esta etapa de planeación se plantea una propuesta de cronograma para que las oficinas o programas las cuales utilizarían esta metodología puedan guiarse con una serie de pasos lógicos y secuenciales para lograr rendir un informe de evaluación por resultados. Esta etapa implica mapear las actividades a realizar y el plan de trabajo que se llevará a cabo.



Esta actividad de preparación se gestionará por parte de la oficina que llevará a cargo la evaluación en coordinación ya sea con el programa u oficinas.

Dentro de las posibles actividades que se pueden incorporar en el cronograma se presentan las siguientes:

- Recopilación de información.
- Análisis y clasificación de la información.
- Elaboración del informe.
- Realimentación con los responsables (entrevistas, solicitud de información adicional, etc.).
- Comunicar el informe de Evaluación por resultados.

A continuación, se presenta un ejemplo de un cronograma:

Tabla 3. Ejemplo de Cronograma de actividades

Actividades	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
Recopilación de información												
Análisis y clasificación de la información												
Elaboración del informe												
Realimentación con los responsables												
Comunicar el informe de Evaluación												

Fuente: Elaboración propia. (se aclara en la etapa de priorización la elaboración del cronograma y actividades a realizar)

3.5.2.2 Definición de roles y responsabilidades de los entes participantes

En este apartado se propone que la oficina que está aplicando la evaluación por resultados pueda conocer cuáles son los posibles actores o responsables en el proceso evaluativo y así solicitar ya sea colaboración, inducción o guía en caso de requerirlo para ejecutar con éxito la evaluación.



3.5.2.2.1 Responsables del programa u oficina que ejecuta la evaluación operativa:

Son los actores principales que van a ejecutar la evaluación y por lo tanto van necesitar desde la percepción de su trabajo que parte la evaluación, desencadenando procesos de reflexión, brindando una perspectiva crítica, al involucrar a todos los actores posibles en espacios de reflexión conjunta y de debate. Los participantes deben reflexionar sobre los resultados, para que descubran y reconstruyan las soluciones a los problemas detectados; de esta manera se fortalece la realimentación y la mejora continua.

3.5.2.2.2 Dirección de Planificación del Poder Judicial responsable de la evaluación estratégica:

Es el responsable de ejecutar la evaluación por resultados según el Modelo de Gestión Estratégica. **Según apartado 3.4 de esta metodología.**

Además, será el ente responsable de brindar capacitación y dirección funcional con el apoyo, asesoría e inducción a las oficinas que lo soliciten para la aplicación de esta Metodología por Resultados.

Esto aplica para las oficinas que apliquen esta metodología, para el caso de proyectos terminados se basa con el **apartado 3.4**

3.5.2.2.3 Consejo Superior o Corte Plena:

Responsable de conocer y aprobar el informe de evaluación por resultados con base en el **apartado 3.4** (Identificación de responsables) de esta metodología y autorizar la implementación de planes de acción, cuando así sea requerido, desde un punto de vista técnico.

Por otra parte, también será responsable de conocer y aprobar el informe de la evaluación por resultados con base en esta metodología que las oficinas o programas realicen y deseen que estos entes jerárquicos lo conozcan.



- Posibles colaboradores con los procesos de Evaluación de Resultados (Contraloría de Servicios, CONAMAJ, Dirección de Gestión Humana, entre otros).

Si la oficina o programa requiere contar con colabores dada la naturaleza de la evaluación, puede tomar en cuenta otros participantes que aporten **desde la competencia técnica y desde la experiencia, con el propósito de conocer la opinión de la sociedad civil y fomentar la participación ciudadana. Esto implica una visión de integración y de rendir resultados que la ciudadanía ocupa conocer con el fin de alcanzar objetivos de transparencia y rendición de cuentas, así como conocer los grados de satisfacción sobre un programa o el impacto que tiene el trabajo de una oficina en el país. La Contraloría de Servicios puede proveer datos relevantes sobre esa cercanía con las personas usuarias, así como la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia, de igual manera el aporte de la Dirección de Gestión Humana desde un enfoque integral sobre cómo se encuentra el ambiente laboral de una oficina, entre otros posibles participantes.**

Es importante mencionar, que esta metodología aplica, ya sea para evaluaciones en donde se requiera contar con participación ciudadana o no. Si la oficina desea contar con la colaboración de la Contraloría de Servicios y comisiones de usuarios tendrán que coordinar lo pertinente y establecerlo como parte de los roles y responsabilidades, sin embargo, si las oficinas no van a requerir datos sobre la participación ciudadana de igual manera podría aplicar la metodología por resultados.



3.6 FASE 2: INSTRUMENTALIZACIÓN, EJECUCIÓN Y REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para llevar a cabo una evaluación por resultados se requiere de un instrumento orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para “facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (Mideplan 2016. Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo).

Con base en la técnica, se propone la utilización de una guía o instrumento que permita direccionar el objetivo de la evaluación, mediante una estructura apegada al quehacer judicial y que logre plasmar los principales entregables de la evaluación por resultados.

3.6.1 Descripción del proceso de evaluación de resultados

Como parte de la propuesta metodológica, se plantea consignar los productos de la fase 1, así como definir antecedentes relevantes de la oficina o programa. Es de suma importancia conocer con claridad el propósito de la evaluación, se deben indicar que técnicas empleadas en la evaluación, como se realiza el levantamiento de la información y la recolección de esta. Como parte de las técnicas, se puede implementar la revisión documental (tener acceso a base de datos, estudios previos, sistemas informáticos, etc.) o realizar encuestas y entrevistas para el levantamiento de la información.

3.6.2 Alcance de la evaluación por resultados:

En este apartado se establecen las características del área o resultado a evaluar y la razón de que se realice la evaluación y su alcance.

3.6.3 Antecedentes u orígenes de la oficina o programa en estudio:

Se deben detallar el origen y antecedentes de la oficina o programa, así como informes o estudios que se hayan llevado a cabo que tengan relación, que sirvan como insumo para entender los alcances de las funciones y objetivos de la organización en estudio.



3.6.4 Objetivos de la evaluación por resultados:

En este apartado se debe definir y plasmar los objetivos que se buscan alcanzar con la evaluación por resultados.

3.6.5 Descripción de la estrategia de evaluación:

Se realiza una descripción y revisión sobre el quehacer del área a evaluar, para que lo hace, como lo hace, cual es la lógica del proceso de resultados (cadena de resultados).

3.6.6 Instrumento de matriz de evaluación de resultados

Sí, una vez aprobada la metodología, se coordina con las oficinas que desean ejecutarla y se les explicaría que deben contar con el instrumento de manera previa.

Se propone de manera previa a iniciar con la evaluación, la utilización de una matriz de evaluación de resultados, por medio de la cual se ingresa la oficina o programa o proyecto operativo a evaluar, la actividad específica (si es a mediano o largo plazo) que será sujeta de evaluación, el indicador, la línea base, meta, responsable, plazo, cumplimiento de ese indicador y la evidencia que se registra para respaldar ese cumplimiento, así como observaciones.

Por lo anterior, se debe emplear las herramientas durante la ejecución del proyecto operativo, estudio técnico, la actividad o programa, para el levantamiento de la información necesaria de previo a la evaluación. Además, como parte de la técnica, se puede implementar la revisión documental (tener acceso a base de datos, estudios previos, sistemas informáticos, etc.) o realizar encuestas y entrevistas para el levantamiento de la información, a su vez se puede llevar a cabo análisis de fuentes de datos secundarias, lista de control de preguntas, entre otros según las necesidades de cada responsable.



Tabla 4. Instrumento de Matriz de Evaluación por resultados.

Proyecto/oficina Programa	Actividad específica	Indicador	Línea base	Meta	Responsable	Plazo	Cumplimiento	Evidencia/Observaciones
	Efectos esperados a mediano plazo							
	Efectos esperados a largo plazo - Impacto							

Fuente: Elaboración propia con base en el Mideplan. Instrumento de evaluación.

Es deseable que los indicadores cumplan con estas características básicas, los cuales desde el inicio tienen que haber sido definidos

- **Medibles:** para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa. Siempre se encontrará alguna forma de expresar en un dato una medida cualitativa. Ejemplo: Porcentaje de usuarios que calificó el servicio como satisfactorio.
- **Disponibles:** deben encontrarse en algún sistema de información, o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas para utilizarlos como instrumentos de evaluación: agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- **Determinantes:** seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida. Al igual que los objetivos, los indicadores que los expresan deben ser pocos, para facilitar su integración o ponderación. Cuando varios indicadores son candidatos



para expresar la medición de un objetivo, se puede proceder así: Si son complementarios, se escogerán los de mayor incidencia (unos pocos) y se sumarán (si son aditivos) o se ponderarán con algún criterio de participación. Si son alternativos o excluyentes (cada uno expresa el objetivo por su lado), se escogerá aquél que se considere más significativo o determinante. Cuando no hay mucha diferencia por significancia, el criterio de facilidad de obtención del indicador puede definir la selección.

3.6.7 Limitantes de la investigación y riesgos de la evaluación

Se identifican las limitantes de la investigación, así como los riesgos que se observan, producto de la evaluación por resultados.

3.6.8 Hallazgos de la evaluación

En este apartado se presenta una descripción clara y precisa de los resultados de la evaluación asociados a los objetivos previamente planteados, que servirán como pilares para la elaboración del plan de acción y recomendaciones según se detalla más adelante.

3.6.9 Plan de acción

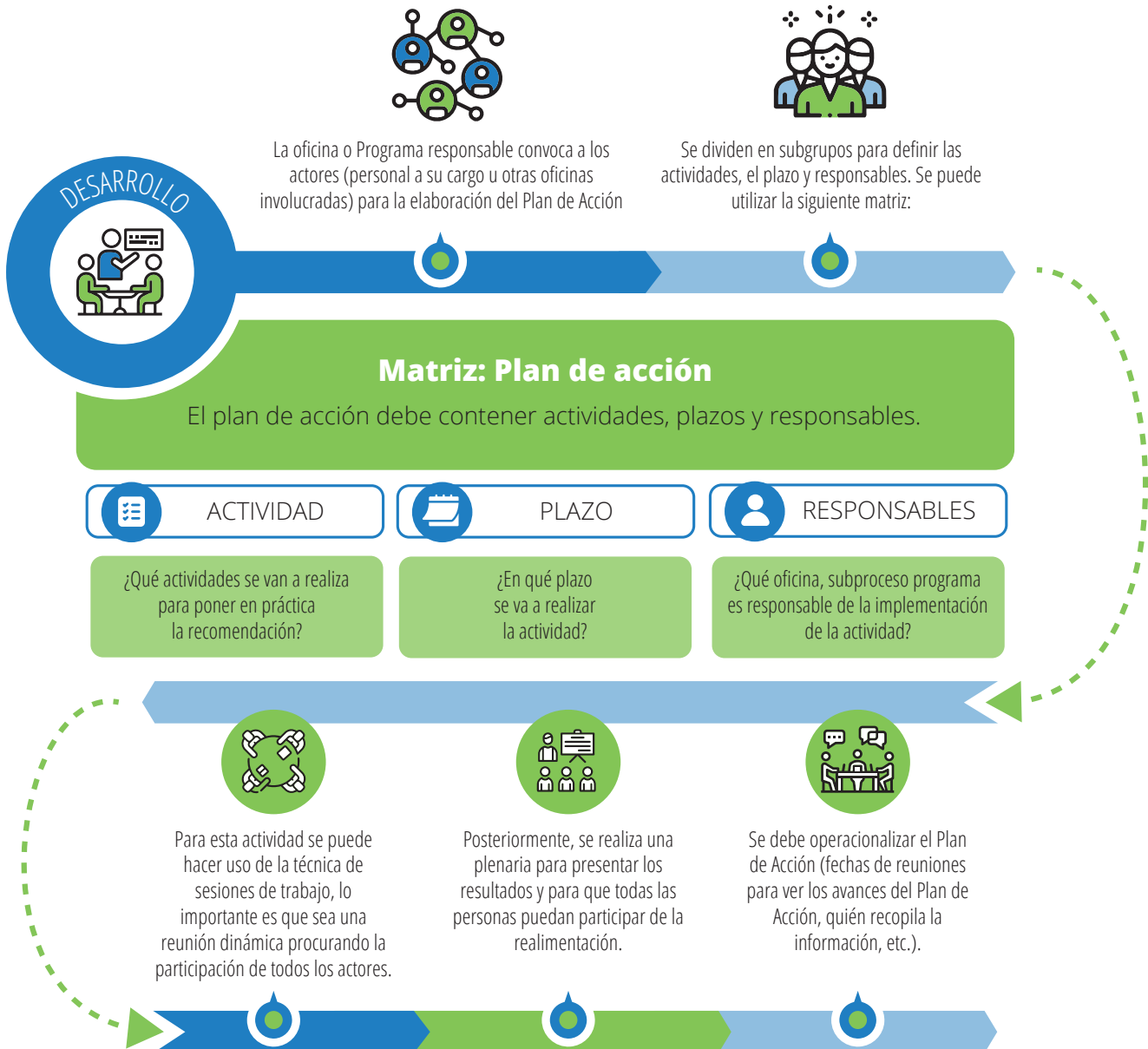
Con base en los resultados y hallazgos de la evaluación operativa, se propone la realización de un plan de acción en aras de mejorar la gestión orientada a los resultados de las áreas que se hayan determinado se deben priorizar o atender a la brevedad. Se plantea identificar las acciones correctivas que deben ser implementadas y deben ser consignadas en las recomendaciones.

En el caso de proyectos estratégicos, se apega a lo consignado en la metodología de Administración de proyectos, en donde se definen planes de acción al tener el proyecto en estado terminado, pero si se retoman las lecciones aprendidas para futuros informes.



A continuación, se propone los siguientes pasos para la elaboración de un Plan de Acción:

Ilustración 10. Pasos para la elaboración de un Plan de Acción.



Fuente: Elaboración propia con base en información del MIDEPLAN.



3.6.10 Lecciones aprendidas

Dentro de los informes de evaluación por resultados, se destinará un espacio para estipular las lecciones aprendidas como resultado de la realización de ese informe, con el fin de brindar realimentación para las personas que lleven a cabo informes de esta naturaleza.

3.6.11 Conclusiones de la evaluación

Se establecen las conclusiones de la evaluación con base en los resultados y hallazgos.

3.6.12 Recomendaciones de la evaluación

Se proponen las recomendaciones acordes con el área evaluada y órganos jerárquicos, con el fin de aprobar la evaluación por resultados con enfoques estratégicos, en el caso de las recomendaciones de una oficina o programa, se eleva a su superior jerárquico para ser conocidas con el fin de mejorar la gestión orientada a los resultados.

En caso de que se estipule un plan de acción, se indica como recomendación el compromiso de la oficina de darle seguimiento a ese plan.

3.7 FASE 3: CIERRE DE LA EVALUACIÓN

3.7.1 Rendición del informe

Para el cierre de la evaluación, la Dirección de Planificación tiene la obligación de rendir el informe de Evaluación por resultados con base en el **apartado 3.4** (Identificación de responsables) de esta metodología, el cual deberá ser dirigido al Consejo Superior o Corte Plena, y a las oficinas interesadas en conocer la evaluación por resultados.



Una vez establecido el análisis de la información y la elaboración del informe, se pondrá en conocimiento de los interesados con el fin de recibir la realimentación sobre la evaluación.

El Consejo Superior o Corte Plena conocerán las recomendaciones que se generen a raíz del resultado de la evaluación, con un enfoque de mejora continua y como una oportunidad para la institución de implementar estrategias futuras con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. Una vez aprobados, se les dará el debido seguimiento con el fin de verificar los acuerdos tomados y los compromisos adquiridos.

Por otra parte, **las oficinas o programas** que realicen la evaluación por resultados con base en esta metodología podrán rendir su informe ante el superior jerárquico, o bien, si lo consideran necesario, elevarlo al Consejo Superior o Corte Plena.

3.7.2 Difusión de resultados

Las evaluaciones tienen la función de informar para la toma de decisiones y contribuir a la mejora de la oficinas o programas y para cumplir con esta función, es recomendable que se establezca una estrategia de difusión de los resultados contenidos en el informe de evaluación.

Esta difusión significa, en primer término, reflexionar sobre los actores a los que se va a dirigir la información, los intereses y las expectativas que estos tengan comprometidas con la evaluación por resultados para transmitir y comunicar los resultados de la manera más íntegra, relevante y oportuna.

La difusión de los resultados es una actividad que puede ser ejecutada por varios actores y en distintos momentos. En primera instancia es responsabilidad de la oficina evaluadora realizarlo a los que están directamente implicados en el proceso.

Posteriormente y según sea requerido, también podría realizar distintas reuniones o sesiones donde se divulguen los resultados, así como utilizar medios de comunicación disponibles. Esta difusión debe contemplarse desde las primeras fases del proceso de evaluación, para que la ejecución y resultados de la evaluación se den a conocer



en la forma y el tiempo adecuado. La Ilustración 11 despliega una serie de aspectos a considerar para la estrategia de difusión de resultados.

Ilustración 11. Aspectos relevantes para la estrategia de difusión de resultados.

- 01**  **Reunión de realimentación:**
Los actores con los cuales se podrán divulgar los resultados de la evaluación, dependerán su relación con la oficina o programa que ejecuta la intervención evaluada. Es recomendable tomar en cuenta a aquellos actores identificados en la fase del proceso de evaluación.
- 02**  **Temas claves a comunicar:**
Es posible que para actores seleccionados solamente tengan relevancia aspectos puntuales, por lo que es recomendable identificar cuáles son los temas (basados en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación por resultados) más relevantes de entregar a cada actor.
- 03**  **Coordinación:**
Es necesario establecer las acciones y aspectos claves que conlleva la difusión de resultados, entre ellos: definición de la oficina o programa responsable de ejecutar la difusión, los plazos máximos en los cuales deberán llevarse a cabo las actividades, organización de los recursos adicionales que se requieran para la comunicación, por ejemplo: impresión de documentos, folletos, artículos, alquiler de un lugar para la exposición (en caso necesario), todo en función de los diferentes actores a los cuales se les dará la información. Se recomienda que la difusión de los resultados a los actores del nivel interno (jerarcas y ejecutores de la intervención) sea llevado a cabo por la oficina Evaluadora.
- 04**  **Medio de comunicación:**
Los medios de comunicación pueden abarcar toda la gama de los canales conocidos para la distribución de información (publicaciones en diversos formatos, seminarios, sesiones de trabajo; comunicados de prensa, referencias en discursos y muchos más). Lo importante es que la difusión no se base únicamente en rutinas existentes, sino que se tome en cuenta qué canal o medio será el más adecuado para transmitir los mensajes identificados.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de MIDEPLAN (Metodología intervenciones públicas 2017).

Por lo anterior, se propone que toda esta documentación sea de acceso a la ciudadanía como parte de los principios de transparencia y rendición de cuentas de la institución ya sea por medio de la página Web del Poder Judicial o por los diferentes medios con los que cuenta la institución.



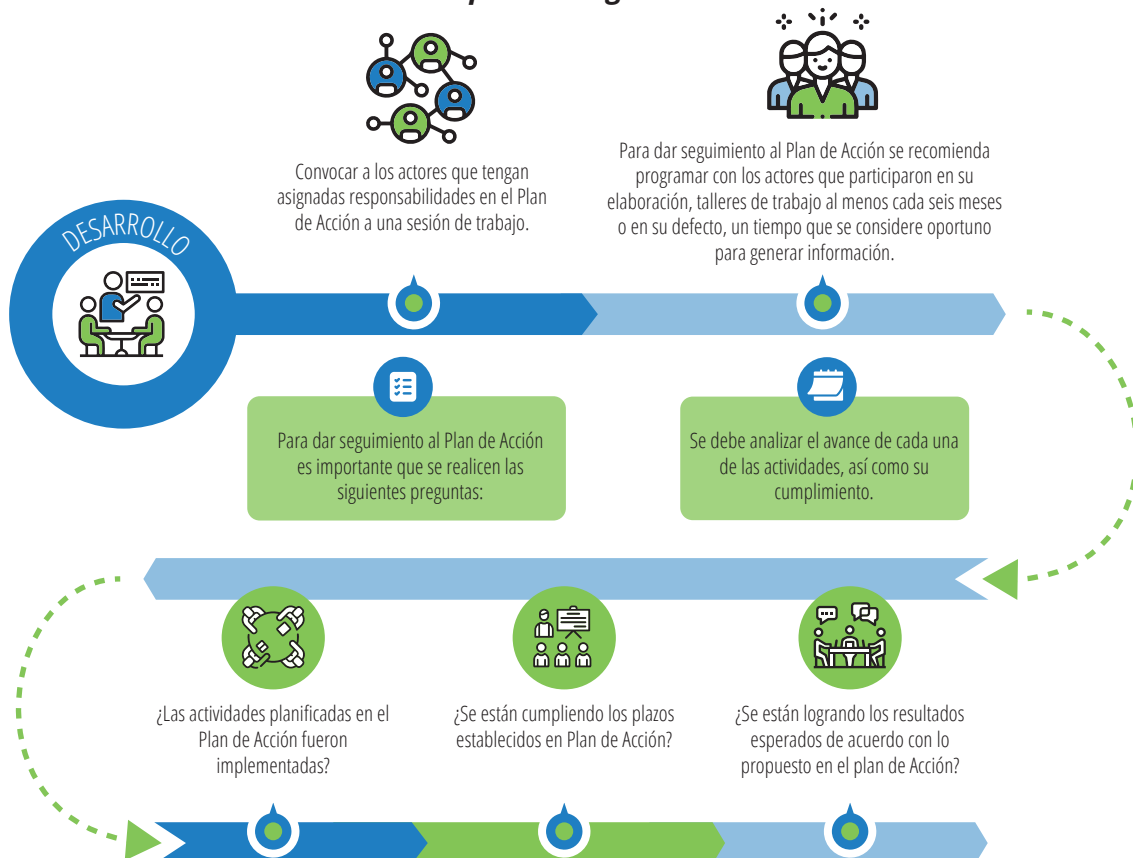
En el caso de la Dirección de Planificación se establece el siguiente enlace de consulta de las Evaluaciones por resultados según Modelo de Gestión Estratégica:

 <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/evaluacion>

3.7.3 Seguimiento al plan de acción de la Evaluación de Resultados.

Este apartado implica llevar a cabo el seguimiento debido a la puesta en práctica del Plan de Acción. Una vez implementado el mismo, los actores pueden tener un papel relevante en la verificación del cumplimiento de las acciones (**ver ilustración 10: "Pasos para el Seguimiento del Plan de Acción"**). A partir del proceso y herramientas brindadas en esta metodología, se espera incentivar la práctica de evaluación con la incorporación y participación de diversos actores.

Ilustración 12. Pasos para el Seguimiento del Plan Acción.



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de MIDEPLAN.



4. Componentes básicos para estructura del Informe de Evaluación



COMPONENTES BÁSICOS

1. Oficio de presentación de informe.
2. Portada.
3. Índice.
4. Introducción.
5. Resumen Ejecutivo.
6. Descripción del proceso de Evaluación por resultados.
7. Alcance de la Evaluación.
8. Antecedentes u orígenes de la oficina o proyecto en estudio.
9. Objetivos de la evaluación.
10. Descripción de la estrategia de la Evaluación.
11. Instrumento de matriz de la evaluación de resultados.
12. Roles y responsabilidades de los entes participantes.
13. Limitantes de la investigación y riesgos de la evaluación.
14. Hallazgos de la Evaluación.
15. Plan de acción.
16. Lecciones aprendidas.
17. Conclusiones de la Evaluación.
18. Recomendaciones de la Evaluación.
19. Anexos.

