

**Costa Rica**  
**Plan de Mejora**

**Ventana Temática: Prevención de Conflictos y  
Consolidación de la Paz**

**Título del Programa: Redes para la convivencia, comunidades  
sin miedo**



## ***EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO***

### ***PLAN DE MEJORAS***

#### ***Programa Conjunto***

#### ***“Redes para la convivencia, comunidades sin miedo”***

#### ***Costa Rica***

*Aprobado por el Comité Técnico del Programa Conjunto  
en sesión celebrada el 27 de junio del 2011*

**Julio, 2011**

## INTRODUCCION

Tras la finalización de la evaluación intermedia y la posterior recepción en Costa Rica del informe final por parte del Secretariado del Fondo se dio inicio a la fase de elaboración del Plan de Mejoras con la incorporación de las recomendaciones emitidas por el evaluador.

Para su elaboración se tomó como base la ficha sugerida por el Secretariado del Fondo ODM, para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoge las recomendaciones y las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

Se han considerado la totalidad de las recomendaciones recogidas en el informe final de la evaluación de medio término. Posteriormente, se hicieron diferentes consultas y aportes que fueron discutidos en la sesión de Comité Técnico convocada a tal efecto por el Coordinador del Programa Conjunto. Finalmente, ha sido validado por la agencia e institución líder del Programa.

En general, las recomendaciones del Plan de Mejoras más sustanciales se incorporarán al Plan de Trabajo del tercer año y las recomendaciones basadas en procesos más operativos o de corto plazo se canalizarán a través de los grupos de trabajo interagenciales e interinstitucionales.

Finalmente, se espera elaborar un sencillo plan de diseminación de las recomendaciones de la evaluación que permita una adecuada apropiación del proceso por parte de los diferentes actores (gestores, grupos beneficiarios, autoridades municipales, etc.).

**FICHA DE TRABAJO**

**Recomendación de la Evaluación N° 1**

El PC debe utilizar los indicadores de violencia como referencia de sus impactos agregados pero no como meta específica atribuible a su gestión. Para esto debe definir indicadores de impacto a nivel de sus beneficiarios directos (personas, comunidades, barrios u organizaciones/instituciones) y debe definir indicadores de resultado aterrizados sobre los factores de éxito de cada actividad (p.e. número de redes dotadas de equipos, número de redes ejecutando proyectos, número de redes auto sostenibles, etc.)

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
1.1 Construcción y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de Gestión	Realizado	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				
1.2 Construcción y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de impacto.	Agosto 2011	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				

**Recomendación de la Evaluación N° 2**

El PC debe definir los factores clave de éxito de su gestión, especificar sus metas y criterios objetivos de medición. Los indicadores de medición y los rangos de gestión deben ser objetivos y apropiados por todas las agencias e instituciones. Dichos indicadores por resultado y producto deben ser los orientadores de los comités técnicos.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
2.1 Construcción y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de Gestión.	Realizado	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				

2.2 Construcción y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de impacto.	Agosto 2011	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 3</b>                  El PC debe revisar y validar el concepto de beneficiarios y su alcance teniendo en cuenta los distritos focalizados, los tipos de beneficiarios según sean personas, entidades, comunidades.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
3.1 Clasificación de los beneficiarios según criterios de desagregación: <u>Institucionales:</u> (1) por alcance geográfico: nacionales y locales; (2) por sector: público, privado, sociedad civil. <u>Personas físicas:</u> (1) Por sexo; (2) por edad: menores y mayores de edad.	Realizado	Monitoreo y Evaluación/ Agencias (Miguel Urbano, Sergio Muñoz, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
3.2 Utilización del SICON para la revisar la información disponible.	Dos meses después de la instalación de SICON para evaluar primeros	SICON (Carolina Rodríguez)				

	resultados					
3.3 Elaboración de nueva hoja y una guía de instrucciones sobre asistencia a actividades para la captura eficiente de datos.	Julio – agosto 2011	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Miguel Urbano)				

**Recomendación de la Evaluación N° 4**

El PC debe elaborar participativamente los planes cantonales, establecer la línea de base cantonal para cada caso con base en la situación actual donde se quieren generar cambios. Esta línea de base debe ser específica según las necesidades, características y enfoques cantonales.<sup>1</sup>

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
4.1 Utilización del proyecto de línea base elaborado por Susanne Zenker, ajustado a la realidad cantonal actual por cada equipo responsable.	Setiembre 2011 finalizado	Coordinación / Agencias (Gonzalo Elizondo, Sergio Muñoz, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
4.2 . Realización de taller para discutir y realizar el ajuste cantonal de la línea de base.	Setiembre 2011	Coordinación/ (Gonzalo Elizondo, Randall Brenes)				

<sup>1</sup> Para esta línea de base ya hay documentos elaborados como los diagnósticos cantonales y la línea de base- indicadores de gestión de Suzanne Zenker

**Recomendación de la Evaluación Nº 5**

El PC debe sistematizar el modelo micro y macro como un esfuerzo de Gestión del Conocimiento, para transferir sus buenas (y malas) prácticas al Gobierno Nacional, autoridades locales y otros donantes. El PC debe elaborar un menú de opciones de trabajo por la convivencia.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
5.1 Diseño y puesta en práctica del Sistema de Información y Convergencia (SICON)	Dos meses después de la instalación del SICON para evaluar primeros resultados	Coordinación/ Monitoreo y evaluación/ SICON (Miguel Urbano, Carolina Rodríguez)				
5.2 Elaboración de separatas (u otros modelos de recuperación de buenas prácticas) que consignen información sobre las acciones claves del PC	Dos meses después de finalizado el informe semestral, setiembre de 2011	Cada una de las agencias e instituciones en los componentes del PC a su cargo				

**Recomendación de la Evaluación Nº 6**

El PC debe acercarse y coordinar actividades con otras iniciativas de cooperación (AECID, Cruz Roja, BID, otros) y fundaciones (Arias). Para esto debe hacer un mapa de intervenciones y definir una ruta que derive en planes de trabajo cantonales conjuntos. También debe definir la manera como se van a transferir las lecciones aprendidas de su gestión.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
6.1 Plan para el establecimiento de alianzas estratégicas teniendo como	Sept 2011	Comité Técnico Operativo/Agencias				

referente el Mapeo local de actores institucionales y rutas de coordinación interinstitucional vinculado con la seguridad ciudadana y prevención de la violencia						
--	--	--	--	--	--	--

**Recomendación de la Evaluación N° 7**

Frente al Comité Técnico el PC debe establecer dos espacios diferenciados; uno político y otro técnico-operativo. Para estos casos deben establecerse perfiles de asistentes, tema objetivo, agenda anual, compromiso de regularidad, y canales de comunicación organizacional para asegurar que la información fluya desde el Comité a todas las instituciones.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
<b>7.1 Esta recomendación ya fue Ejecutada.</b>	Cumplido	Coordinación (Gonzalo Elizondo)				

**Recomendación de la Evaluación N° 8**

El Comité Técnico debe consolidarse como espacio para la reflexión estratégica y rendición de cuentas con base en metas específicas, indicadores, ejecución mensual, etc. El aspecto financiero debe ser un tema priorizado de revisión periódica.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
<b>8.1</b> Implementar un reporte por las agencias acerca de cómo se han aplicado los fondos	Agosto 2011	Agencias & Unidad de Monitoreo y Evaluación Comité Técnico Operativo				



<p>ejecutados y cómo se aplicarán los fondos comprometidos hasta el final del proyecto, indicando las medidas que se tomarán para reducir la diferencia entre ambas sumas, sobre la base de un formato que remitirá la Unidad de Monitoreo y Evaluación. El reporte de gastos aplicados comprenderá al menos la diferenciación en los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- por cada uno de los Productos del Programa</li> <li>- desagregar por partidas: contratos, personal, materiales, viáticos, etc.</li> <li>- Nacional-local</li> </ul>						
<p>8.2 Elaboración de una propuesta de informe financiero (deberá contemplar,</p>	<p>Agosto 2011</p>	<p>Unidad de monitoreo y evaluación</p>				

entre otros criterios, el enfoque de género)						
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 9</b></p> <p>Adicional a los subcomités cantonales, el PC debe establecer equipos de trabajo interagenciales-institucionales que vayan más allá de los productos bilaterales, es decir, si PNUD quiere desarrollar una actividad con enfoque de género puede invitar a sus reuniones, con un ánimo de asesoría técnica, a ONU Hábitat que tiene capacidades instaladas en esta temática.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
<b>9.1 Esta recomendación ya fue Ejecutada.</b>	Cumplido	Coordinación / Agencias (Gonzalo Elizondo, Sergio Muñoz, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 10</b></p> <p>El PC debe redoblar esfuerzos por mejorar la comunicación interna, ya hay algunos insumos como el panel y otras herramientas, pero se debe asegurar la transferencia de tres mensajes: ¿qué es la ventana de Paz? ¿Cuál es su alcance? ¿Cuáles son sus logros?</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
<b>10.1</b> Establecimiento de un grupo de coordinación de agencia líder-institución líder y el cual hará una revisión semanal de la gestión del Programa Conjunto.	Julio 2011	Coordinación/ MJP/PNUD (Gonzalo Elizondo, Max Loría /Cristina Araya, Lara Blanco/Randall Brenes)				

10.2 Mantenimiento de la reconfiguración del Comité Técnico y de la estrategia de equipos cantonales los equipos cantonales y medición de su impacto.	Cumplido	Coordinación / Agencias (Gonzalo Elizondo, Sergio Muñoz, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
10.3 Puesta en marcha del SICON.	Julio 2011	Coordinación/ SICON (Gonzalo Elizondo, Carolina Rodríguez)				
10.4 Revisión y mejorar del sistema de información mensual.	Julio 2011	Monitoreo y evaluación (Miguel Urbano)				
10.5 Incluir en la agenda de cada CT operativo un breve espacio para que las agencias e instituciones informen sobre sus próximas actividades mensuales	Julio 2011	Coordinación, agencias				
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 11</b>                  Para la estrategia de comunicación se debe contratar un experto que la diseñe y la dinamice. A nivel de difusión se deben aprovechar los activos existentes (jóvenes capacitados, TICs, murales, caminatas, festivales, alianzas locales) para difundir los mensajes estratégicos. Hay que hacer inventario de activos disponibles de comunicación.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>

11.1 Estrategia de comunicación del programa con las comunidades.	Julio 2011	Oficial de Comunicación/Agencias/Instituciones)				
11.2 Sistema de boletines y de materiales informativos.	Julio 2011	Oficial de Comunicación/Agencias/Instituciones)				
11.3 Publicación y difusión de los productos generados por el programa relacionados con encuestas, diagnósticos, actores relevantes, fortalecimiento de sistemas locales de participación, materiales didácticos, redes de jóvenes, entre otros.	Noviembre 2011	Oficial de Comunicación/Agencias/Instituciones),				
11.4 Creación de Comité editorial que diseñe la estrategia de comunicación y difusión de los materiales.	Julio 2011	Comité Técnico Político				
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 12</b>                  A nivel interno o gerencial, la estrategia de comunicación debe definir protocolos de comunicación, canales, roles, manejo de la información, responsables y espacios.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>

<p>12.1 Esta recomendación se ejecuta como parte de las acciones clave propuestas para la recomendación 11, específicamente la acción 11.3</p>	<p>Indicados</p>	<p>Coordinación/ Monitoreo y evaluación/ SICON/ Agencias (Gonzalo Elizondo, Diana Ramírez, Carolina Rodríguez, Randall Brenes)</p>				
<p>12.2 Se incorpora la acción 10.1</p>						
<p>12.3 Garantizar el cumplimiento de los protocolos de comunicación por dos vías:</p> <p>a. Acción de la responsable de comunicación de los PC (Diana)</p> <p>b. Acción del Comité de Coordinación Técnica (se reúne los lunes y lo componen el Coordinador, la Agencia Líder y la Institución Líder)</p>		<p>Diana Ramírez, Agencias, Coordinación, PNUD y Viceministerio de Paz</p>				

**Recomendación de la Evaluación N° 13**

En aras a la sostenibilidad el PC debe hacer encadenamientos y sinergias entre actividades. Se necesita definir cómo las actividades se enlazan en lo local. (p.e. taller de TV y todas las demás actividades). Hay que vincular todas las actividades a procesos, toda actividad debe tener una ficha técnica donde se estipulen criterios de sostenibilidad e impacto como: socios participantes en el diseño, formulación e implementación de la actividad, resultados esperados, contrapartidas en dinero o especie, actividades de seguimiento-continuidad, canales de comunicación.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
13.1 Elaboración de una Estrategia y un Plan de Sostenibilidad del Programa Conjunto.	Octubre 2011	Coordinación/ Comité Técnico Operativo de Octubre				

**Recomendación de la Evaluación N° 14**

En el caso de la Policía y las capacitaciones en temas de prevención es muy importante que se vincule a las directivas y se les sensibilice al respecto para que se definan políticas institucionales de prevención, hay que presentar el modelo y sus bondades en las reuniones de directores regionales - estado mayor. Dada la rotación de personal capacitado se recomienda vincular a la Escuela Nacional de Policía para que incluya los módulos de prevención en las capacitaciones de todo el personal y que se monten talleres de actualización en este sentido también. Hay que hacer seguimiento en las capacitaciones impartidas para registrar muchas innovaciones de gran valor que algunos policías están implementando.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
14.1 Esta recomendación ya fue Ejecutada.	Cumplido	PNUD/MSP				
14.2 Para las acciones futuras, se establecerá una línea de coordinación que integre la	Julio-2011	MSP/Agencias				

actividad de cada una de la agencias con el MSP						
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 15</b></p> <p>Se requiere hacer o revalidar acuerdos políticos con las municipalidades con miras a la sostenibilidad. En los casos de nuevas administraciones hay que presentar el PC y sensibilizar a las municipalidades sobre la importancia del modelo, para lo cual debe hacerse un cronograma de acercamientos a través de los subcomités.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
15.1 Acciones de negociación a través de la coordinación del Programa Conjunto y los equipos cantonales.	Proceso concluido en Sept-2011	Equipos cantonales		En ejecución		

<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 16</b></p> <p>Es muy importante medir la calidad de las actividades y productos para tomar decisiones de ajuste o para visibilizar resultados positivos. P.e. para los talleres se pueden distribuir listas de asistencia que incluyan preguntas cerradas sobre la calidad del taller, su importancia o utilidad, para tabular los resultados y sacar porcentajes de satisfacción.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
16.1 Preparación y difusión de un formato que permita valorar la satisfacción de los beneficiarios y beneficiarias.	Agosto 2011	Monitoreo y evaluación (Miguel Urbano) PNUD, UNICEF suministran información y Comité Técnico Operativo aprueba				

**Recomendación de la Evaluación N° 17**

Es crucial entregar soluciones visibles en lo local. La construcción de Paz requiere desarrollos tangibles para el empoderamiento comunitario e institucional, que sean complementarios a los procesos sociales y el fortalecimiento político institucional. En este aspecto se recomienda revisar el balance entre asignación nacional-local por agencia en el segundo año y tercer año.

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
17.1 El formato que desarrollará la Unidad de Monitoreo y Evaluación para la Acción Clave 8.1, agregará contenidos que permitan un análisis comparativo entre el ámbito local y el ámbito nacional, y un balance entre cantones y zonas prioritarias.	Mismo plazo actividad 8.,1	Monitoreo y evaluación (Miguel Urbano) propone formato y agencias brindan información				
17.2 Se realizará un ejercicio donde se visualice el final del proyecto, producto por producto, identificando los logros más significativos por cantón y las medidas para su sostenibilidad	Agosto 2011	Comité Técnico Operativo				



<b>Recomendación de la Evaluación N° 18</b>						
<p>Para el PC y sus procesos impulsados es vital que se vincule mucho más al sector privado, en este sentido deben establecerse metas de desempeño con número de empresas contactadas, número de alianzas, recursos apalancados, número de actividades financiadas por el sector privado.</p>						
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
18.1 Fortalecimiento y ampliación de alianzas con el sector privado (Proyecto Quadra, AED, Coca Cola y G10).	En ejecución	Coordinación / Agencias (Gonzalo Elizondo, Sergio Muñoz, Randall Brenes, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
18.2 Fortalecer la convocatoria al sector privado a nivel cantonal.	Julio/Diciembre 2011	Agencias (Sergio Muñoz, Imre Petry, Laura Chávez, Margarita Jenkins)				
<b>Recomendación de la Evaluación N° 19</b>						
<p>Es muy importante visibilizar los resultados del PC en términos de impacto y no de avance en la actividad. P.e. no basta con registrar el número de festivales realizados, sino incluir el número de personas asistiendo, instituciones participantes, organizaciones vinculadas, actividades derivadas del festival, resultados esperados y no esperados, etc. con las caminatas no solo se debe registrar su desarrollo sino anotar el área cubierta, decisiones derivadas del diagnóstico de hot-spots como asignación de personal de policía, recursos, etc.</p>						
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>						
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
19.1 Construcción y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de Gestión	Realizada	Coordinación/ Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				
19.2 Construcción	Agosto 2011	Coordinación/				

y puesta en práctica de herramienta sobre indicadores de impacto.		Monitoreo y evaluación (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano)				
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 20</b></p> <p>Una de las recomendaciones más importantes es la transferencia de conocimiento adquirido por el PC. Es muy importante sistematizar el modelo y sus procesos, los aciertos y desaciertos, elaborar guías metodológicas a partir de la práctica (p.e. cómo diseñar y llevar a cabo una caminata, un festival, cómo reapropiar un espacio público, etc.), el PC debe identificar sus buenas prácticas y establecer un banco de buenas prácticas disponible para el Gobierno nacional, municipalidades y otras agencias de cooperación (incluso otros países). Se pueden hacer ferias de intercambios entre cantones y pasantías.</p> <p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b></p>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
20.1 Diseño y puesta en práctica del Sistema de Información y Convergencia (SICON)	Agosto 2011	Monitoreo y evaluación/ SICON (Gonzalo Elizondo, Miguel Urbano, Carolina Rodríguez)				
20.2 Se retoma la acción 5.2.	Indicado					