



**Oficina de la Coordinadora Residente  
Sistema de las Naciones Unidas en Costa Rica**

**INFORME DE RESULTADOS**

**Evaluación del Marco de Asistencia de Naciones  
Unidas para el Desarrollo 2013-2017**

**Consultores: Karol Acón Monge  
Leonardo Garnier Rímolo**

Octubre, 2016

## Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>Siglas</b> .....	8
<b>I. Introducción</b> .....	9
<b>II. Los Objetivos de la Evaluación</b> .....	10
<b>III. Metodología de la Evaluación</b> .....	11
<b>IV. Hallazgos de la Evaluación</b> .....	13
IV.1. La Pertinencia del contenido del CCA y el MANUD 2013-2017 .....	13
1.1. El MANUD frente a los retos de desarrollo .....	13
IV.1.2. El MANUD y los 5 principios programáticos del SNU.....	20
IV.1.3 El diseño del MANUD y las fortalezas estratégicas del SNU .....	27
IV.2. La Efectividad y la Eficiencia.....	32
IV.2.1. El rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y ejecución.....	32
IV.2.3. El monitoreo y seguimiento del MANUD .....	33
IV.2.4 El rol del MANUD en la movilización de fondos.....	34
IV.2.5 ¿Por qué no se ha logrado una implementación exitosa del MANUD y de la acción conjunta?.....	34
VI.3.2. La importancia de los espacios de coordinación .....	36
IV.2.7 El logro de las metas propuestas en el MANUD .....	37
IV.3. La sostenibilidad de las intervenciones .....	38
<b>V. Conclusiones</b> .....	41
<b>VI. Recomendaciones y lecciones aprendidas</b> .....	42
VI.1.1 Se requiere de una comprensión común compartida sobre el rol del MANUD .....	43
VI.1.2 Procesos participativos pero con resultados estratégicos.....	44
VI.1.3 Coherencia general entre el presupuesto y las metas.....	44
VI.1.4 Un sistema de seguimiento y monitoreo simple y realista.....	44
VI.5 Claridad en la asignación de responsabilidades .....	45
VI.6. No caer en la trampa de los nombres específicos .....	45
VI.7 La sostenibilidad de las intervenciones .....	45
VI.8 Fortalecer los espacios de coordinación .....	46
VI.9 Fortalecer medidas para aprender de la experiencia y convertirse en una plataforma de acceso al conocimiento global .....	46
<b>Bibliografía</b> .....	47
Documentos .....	47

Entrevistas y grupos focales .....	48
Minutas .....	48
<b>Anexos</b> .....	50
Anexo I: Términos de Referencia .....	50
Anexo II: Instrumentos utilizado como guías para grupos focales y entrevistas .....	60
Anexo III: El alineamiento del CCA/MANUD con las prioridades del gobierno y del desarrollo del país .....	62
Anexo IV. El alineamiento del CCA/MANUD con los 5 principios programáticos de las Naciones Unidas.....	67
Anexo Capítulo V. Ejemplos del trabajo realizado por las Agencias del SNU en las distintas áreas prioritarias.....	87

## Resumen Ejecutivo

La presente evaluación, tiene un carácter principalmente formativo. A través de la revisión documental y de entrevistas y grupos focales se propone entender la forma en la que se elaboró el CCA/MANUD y la manera en la que se ha utilizado con el fin de extraer lecciones para mejorar el nuevo proceso de elaboración del CCA/MANUD y la acción conjunta del SNU en Costa Rica. La evaluación en materia de pertinencia se enfoca en valorar la alineación temática del CCA/MANUD con los retos y prioridades de desarrollo del país, su coherencia con principios del SNU, y su efectividad para guiar el accionar conjunto de las Agencias. También evalúa la coherencia de la cooperación que realiza el SNU en relación con lo planteado en el CCA/MANUD. También la evaluación considera si el uso del MANUD permite que el accionar del SNU sea más eficiente y efectivo. La efectividad y la eficiencia en cuanto a los resultados producidos por las acciones de cooperación del SNU no pudieron ser evaluadas en vista de los escasos de información. Algo similar pasa con la evaluación de los resultados en términos de la sostenibilidad, pero recurre a un ejercicio de aproximación mediante el análisis del tipo de intervenciones realizadas.

En el ámbito de la pertinencia, al comparar el contenido del CCA/MANUD con aquel de los principales diagnósticos de desarrollo del país y con el Plan Nacional de desarrollo, se encuentra una gran coherencia entre estos, tanto en el diagnóstico sobre los temas importantes, como en la selección de los focos de acción y áreas prioritarias de trabajo (Promoción de la igualdad, equidad y acceso a las oportunidades para el desarrollo humano; Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática; Promoción de la seguridad ciudadana, convivencia y acceso a la justicia; Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo, y Desarrollo productivo, innovación y empleo).

Más allá del contenido, también se indagó si el proceso de alineación fue un proceso fluido, y se encontró que no se presentaron conflictos o diferencias importantes en la negociación del MANUD con el Gobierno, debido a la coincidencia de objetivos: por un lado, el SNU partió tanto del Plan Nacional de Desarrollo como de los ODM y ODS, los cuales son bastante coincidentes con los objetivos planteados en los Planes Nacionales de Desarrollo y en las políticas sectoriales; por otro, los gobiernos también incluyen en sus planes el cumplimiento de tales objetivos.

A diferencia de lo que ocurrió con la alineación a las prioridades del gobierno, el proceso de elaboración del CCA/MANUD sí incurrió en un fallo importante para la definición de áreas y metas estratégicas, ya que se omitió el análisis de las capacidades y ventajas comparativas del SNU en su conjunto para seleccionar los temas y los tipos de cooperación en los que el SNU podría hacer una mayor diferencia. Sin embargo, aun si este proceso de análisis no fue explícito, al analizar las intervenciones de cooperación realizadas por el SNU sí se encuentra una alta coherencia entre estas y sus fortalezas estratégicas, ya que ha concentrado sus esfuerzos en promover y propiciar el cumplimiento de los derechos humanos y acuerdos internacionales a través de intervenciones para visibilizar problemas, capacitar y sensibilizar a garantes y sujetos de derechos, abogacía para elevar los temas en la agenda política y apoyo técnico para incluirlos en planes, políticas, programas, normativa y fortalecimiento institucional.

En cuanto a la inclusión del CCA/MANUD de los cinco principios programáticos del SNU, se encuentran fortalezas y debilidades. Como fortalezas se aprecia la alta presencia tanto en el CCA como en el MANUD de tres principios: el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de

género y la sostenibilidad ambiental, una mediana presencia del principio de desarrollo de capacidades y una muy débil aplicación del principio de gestión por resultados.

En cuanto al principio del enfoque DDHH, aunque no se utilice la jerga propia de este, sí se aprecia su uso pues presenta un análisis de las brechas de cumplimiento de DDHH, identificando los grupos vulnerables. En cierta medida, también se encuentra un análisis causal, aunque esta es un área a fortalecer, y también se debe fortalecer la especificidad del análisis de capacidades de los garantes y sujetos de derechos.

El enfoque de género, cuya presencia fue medida a través de la implementación del *gender score card* en la dimensión de planificación, se encuentra transversalizado en los documentos del CCA/MANUD, considerados en su conjunto. Estos presentan un análisis de los problemas de género en casi todos los temas identificados previamente, con pocas excepciones. Se presenta además un análisis causal en muchos de ellos, se hace referencia a los marcos jurídicos, políticas y recomendaciones internacionales, y se incorpora en los efectos y metas del MANUD de forma transversal. Entre las áreas a mejorar se incluye la presentación de todos los datos divididos por sexo, y una mejor documentación de las evidencias o el aporte de pruebas objetivas al analizar los factores causales de los problemas.

El principio “desarrollo de capacidades” tiene una escasa presencia en el CCA, pero amplia en el MANUD, ya que prácticamente todos los efectos en los que se quiere tener incidencia incorporan mejoras en las capacidades de garantes o sujetos de derechos. El principio de la gestión basada en resultados es el que presenta mayores problemas en su aplicación, con graves consecuencias como se explica seguidamente.

En cuanto al principio de la sostenibilidad ambiental se aprecia su presencia en el análisis de brechas de cumplimiento, de la causalidad y la presencia de limitaciones de capacidades, aunque se podría fortalecer esta última, especialmente con la inclusión del análisis de las capacidades de los titulares de derechos para hacerle frente a los retos ambientales.

En la aplicación del principio de gestión basada en resultados, se encuentra un vacío en la explicitación de las teorías de cambio o relaciones causales que permitan relacionar los efectos buscados con las metas e indicadores planteados. Los indicadores de cumplimiento seleccionados también presentan importantes debilidades, porque son ambiguos y muy desiguales: algunos muy generales, otros excesivamente específicos y en muchos casos con poca claridad de su verdadero significado en términos de las acciones y efectos esperados del SNU. En muchos casos no se aclararon las líneas de base y tampoco el papel específico de las distintas agencias en el cumplimiento de las metas. El aclarar el papel de cada agencia apuntada como contribuyente a alguna meta es importante porque su ausencia condujo a un vacío en la rendición de cuentas. Tal y como se indicó en las entrevistas, una cosa es “contribuir” y otra “ser responsable”, y el MANUD no establece la diferencia. La ausencia de un componente presupuestario real también resultó problemática. No todos los recursos con que contaban las agencias fueron incorporados en el MANUD, y no todos los recursos contemplados en el MANUD llegarían a estar realmente disponibles. Por ello, lo que está indicado como presupuesto resulta totalmente insuficiente para identificar los recursos con que realmente contaba el SNU para trabajar y – lógicamente – esta información presupuestaria no podría ser utilizada posteriormente como instrumento de ejecución presupuestaria. En síntesis, la debilidad en la aplicación adecuada de este principio hizo que aunque

los demás estuvieran presentes en mayor o menor medida, hace más difícil la utilización del MANUD como instrumento de planificación estratégica.

Con respecto a si el MANUD propicia una mayor efectividad y eficiencia en el accionar del SNU, esta evaluación encuentra que el MANUD 2013-2017 no lo está logrando, al menos no de forma significativa. No está cumpliendo de forma adecuada el rol para el cual fue pensado, de servir como guía para la acción colectiva del SNU. Este es más visto por los funcionarios del SNU como un requisito que como guía estratégica. Tal vez uno de los indicios más fuertes del poco efecto del CCA/MANUD en el quehacer del SNU fue la respuesta reiterada y sistemática de todos los grupos entrevistados a una simple pregunta: las actividades realizadas y apoyadas por el SNU en estos años ¿habrían sido distintas de no haber existido el MANUD? ¿Qué diferencia hizo el MANUD? Una y otra vez la respuesta fue la misma: nada habría sido distinto, el MANUD no hizo ninguna diferencia o si la hizo, fue muy poca.

El escaso o nulo uso del MANUD como herramienta de planificación se debe en gran medida a deficiencias en su diseño (como las que se apuntaron arriba), pero también se debe a otros factores, incluyendo: situaciones estructurales del SNU (la sobreplanificación, la dispersión de mandatos y la desalineación de tiempos y procedimientos), la coyuntura de escasez de recursos, y ciertas actitudes en los funcionarios involucrados.

Lo que sí se debe rescatar, es que más que el MANUD como documento, lo que sí ha facilitado el trabajo conjunto han sido los espacios de encuentro, tales como las reuniones periódicas del Equipo de País y las reuniones de los oficiales de programa. Aunque no se ha logrado un trabajo conjunto sólido, al menos ha habido avances que han permitido una mayor coordinación en algunos ámbitos y un mayor conocimiento de lo que hace cada Agencia.

Algo paradójico es que aun si el MANUD no ha sido utilizado como un documento para guiar el accionar de las agencias, esta evaluación encuentra que el trabajo de las distintas Agencias, al agregarlo, es bastante coherente con las áreas prioritarias y los efectos o cambios que se propuso realizar en el MANUD. Esta aparente paradoja se explica porque en realidad los mandatos de las agencias y sus propios planes, finalmente sí guardan coherencia con los temas planteados en el MANUD. Entonces en este sentido el MANUD estaría sobrando, al menos que realmente se lograra aprovechar para apalancar sinergias que se puedan lograr mediante el trabajo conjunto.

Entre las lecciones más importantes para el proceso de elaboración del nuevo MANUD se tiene que si se quiere que este se vuelva un instrumento útil, es necesario partir de una comprensión compartida entre los actores que se espera lo vayan utilizar de ¿qué es?, ¿para qué sirve? ¿cómo se relaciona con otros instrumentos de planificación (de las agencias y las contrapartes)? y ¿cómo se va a utilizar? También se presenta un aprendizaje en relación a los procesos participativos, los cuales son valorados como positivos, pero que deben ser acompañados por criterios explícitos que permitan priorizar entre los temas resultantes, de manera que se evite en terminar con una sumatoria de los aportes de todos en lugar de obtener una selección estratégica de temas, y que entre las reglas de priorización se debe considerar la capacidad de respuesta y ventajas comparativas del SNU. Asimismo, del proceso anterior se aprendió que es importante que exista una coherencia general entre el presupuesto y las metas, plantear un sistema de monitoreo simple y realista, y que se deben asignar con claridad las responsabilidades.

Finalmente, en relación con el trabajo que realiza el SNU, se identificaron lecciones relativas a la sostenibilidad de las intervenciones, la cual se considera se logra a través de diseños que aseguren el desarrollo de capacidades de personal que tendrá altas probabilidades de quedarse en las instituciones contrapartes, y mediante el acompañamiento de los proyectos hasta generar su institucionalización. También se apuntó a la necesidad de fortalecer el aprendizaje a partir de la experiencia y de que el SNU aproveche la ventaja de su presencia global, para tener disponible el estado del arte en temas que trabaja a partir de la realización de síntesis del conocimiento global y redes de expertos. El contar con esto y con plataformas que permitan ponerlo a disposición de los países, podría convertirse en un instrumento de cooperación poderoso y de gran utilidad.

## Siglas

BM – Banco Mundial

CCA- Common Country Assessment

CR – Costa Rica

DDHH – Derechos Humanos

FAO – Food and Agriculture Organization

GAM - Gran Área Metropolitana

OECD – Organización para la Cooperación y el Desarrollo

ODM – Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

PND – Plan Nacional de Desarrollo

PNUD – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

MANUD - Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo

SNU - Sistema de las Naciones Unidas

UNICEF – United Nations Children’s Fund

UNOPS – United Nations Office for Project Services

## I. Introducción

El presente documento contiene la evaluación realizada al MANUD 2013-2017 de Costa Rica. De acuerdo con las guías para de Naciones Unidas para la preparación del MANUD (2010)<sup>1</sup>, este se define como “el marco del programa estratégico que describe la respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales de desarrollo”. Tanto su proceso de elaboración como su contenido deben ser inclusivos y responder a las prioridades nacionales de desarrollo.

De acuerdo con el MANUD 2013-2017 este documento plantea 5 áreas prioritarias y 13 efectos directos en los que se considera que el SNU puede responder, dese una perspectiva integral y multisectorial de manera eficaz a las prioridades del gobierno y necesidades del país. A continuación se identifican las áreas con sus respectivos efectos.

- 1. Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano.**
  - 1.1.** Instituciones públicas, privadas y comunales con sus capacidades de análisis, gestión y respuesta, fortalecidas para el ejercicio de derechos humanos y mejorar las condiciones de desarrollo humano, con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad.
  - 1.2.** Reducidas disparidades que generan brechas socioeconómicas, pobreza y exclusión a nivel regional y local.
- 2. Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.**
  - 2.1.** Fortalecidas las capacidades institucionales y ciudadanas a nivel nacional y local para la articulación y aplicación de los marcos legales, programáticos y sus mecanismos de exigibilidad.
  - 2.2.** Capacidades del sistema nacional de estadísticas fortalecidas para la generación, análisis y uso de información relevante para la elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación de políticas públicas.
- 3. Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y acceso a la justicia.**
  - 3.1.** Mejoradas prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y el desarrollo de estrategias de prevención y atención de la violencia y el delito.
  - 3.2.** Mejoradas la administración y acceso a la justicia para garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos.
  - 3.3.** Instituciones públicas con capacidades fortalecidas para contener algunas manifestaciones del crimen organizado.
- 4. Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo.**
  - 4.1.** Los sectores públicos, privado y la sociedad civil están en capacidad de implementar la estrategia nacional de cambio climático, para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático.
  - 4.2.** Los sectores público, privado y la sociedad civil habrán avanzado en la incorporación e implementación de políticas y estrategias nacionales que consideren la gestión de la calidad ambiental y la gestión integrada de los recursos naturales, así como en la valoración de los bienes y servicios ambientales, la protección, conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

---

<sup>1</sup> UNDG, 2010. How to Prepare an UNDAF Part (I). Guidelines for UN Country Teams. January 2010.

- 4.3.** Los sectores público, privado y la sociedad civil han incorporado en sus políticas y desarrollado las capacidades para implementar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y medidas para un uso adecuado del territorio.
- 5. Desarrollo productivo y generación de empleo.**
- 5.1.** Implementadas políticas públicas para articular y orientar la investigación, innovación y transferencia tecnológica en producción sostenible.
- 5.2.** Mejoradas las seguridad alimentaria y nutricional del país con participación de la micro y pequeña empresa de los sectores productivo, servicios y comercial.
- 5.3.** Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las micro-pequeñas-medianas empresas, las personas jóvenes y las mujeres.

Como aspectos fundamentales utilizados como base del diálogo y cooperación del SNU en el marco del MANUD señala: “la priorización en función de las brechas de desigualdad e inequidad de grupos poblaciones y regiones del país en el acceso a las oportunidades y beneficios del desarrollo; y el fortalecimiento de la acción de la institucionalidad del Estado y de las políticas públicas, para contrarrestar los principales riesgos a la cohesión social y dinamizar e innovar el desarrollo humano sostenible del país.”

## II. Los Objetivos de la Evaluación

La presente evaluación de del MANUD 2013-2017 es formativa enfocada a describir, reflexionar y valorar la manera en que se formuló y se utilizó el MANUD en el trabajo de cooperación.

Los objetivos que guiaron el ejercicio de evaluación fueron:

- 1. Evaluar la relevancia del MANUD frente a los retos actuales de desarrollo y las fortalezas estratégicas del SNU en CR.**
- 2. Evaluar el rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país.**
- 3. Realizar una reflexión conjunta sobre los resultados obtenidos por el trabajo conjunto en el marco de la matriz de resultados planeada por el SNU.**
- 4. Identificar lecciones aprendidas para mejorar el próximo MANUD y que este facilite en mayor medida la cooperación del SNU en el país con el fin de tener un mayor impacto en el desarrollo.**

La valoración se enfoca principalmente en aspectos del diseño del MANUD y el uso que se le da a este instrumento para llevar a cabo la cooperación del SNU permitió extraer lecciones para la elaboración del siguiente MANUD y para mejorar el trabajo del SNU.

Una situación que desde el inicio marcó los alcances de la evaluación es el vacío en información sobre de seguimiento a la matriz de resultados del MANUD, debido a distintas situaciones que se explicarán en este reporte. Por esta razón es que en materia de resultados se plantea realizar una reflexión sobre los resultados más que un análisis riguroso de los resultados alcanzados.

### III. Metodología de la Evaluación

Para responder los objetivos de evaluación se buscó contestar las siguientes preguntas:

Objetivos	Preguntas de Evaluación
<b>Evaluar la relevancia del MANUD frente a los retos actuales de desarrollo y las fortalezas estratégicas del SNU en CR.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Es el MANUD relevante en el contexto de los retos de desarrollo que enfrenta CR en el 2016?</li><li>2. ¿Incorpora el MANUD el análisis del cumplimiento de los derechos humanos?</li><li>3. ¿En la selección de temas y formas de cooperación, considera el MANUD las fortalezas estratégicas del SNU en CR?</li><li>4. ¿De haber sido necesario, el MANUD tiene la flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno?</li><li>5. ¿Incorpora el MANUD en su cadena de resultados los cinco principios programáticos de las Naciones Unidas (HRBA, equidad de género, sostenibilidad ambiental, gestión basada en resultados, y desarrollo de capacidades)?</li></ol>
<b>Evaluar el rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Es el MANUD utilizado por las agencias de las Naciones Unidas, por el gobierno y por contrapartes en los procesos de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país?</li><li>2. ¿Ha incidido el MANUD en la articulación de los procesos de planificación, programación y/o ejecución y monitoreo entre las agencias del SNU? ¿Cómo?</li><li>3. ¿Ha incidido el MANUD en la articulación de los procesos de planificación, programación, ejecución y/o monitoreo del SNU y contrapartes del gobierno? ¿Y con otros actores considerados relevantes?</li><li>4. ¿Ha logrado el MANUD la creación de sinergias? ¿Cómo?</li><li>5. ¿Ha logrado el MANUD armonizar los procedimientos operativos?</li><li>6. ¿Ha logrado el MANUD reducir costos o ampliar el impacto de la cooperación brindada por el SNU?</li><li>7. ¿Cuál ha sido el rol del MANUD en la movilización de fondos?</li></ol>
<b>Realizar una reflexión conjunta sobre los resultados obtenidos por el trabajo conjunto en el marco de la matriz de resultados planeada por el SNU.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuáles son los resultados más importantes del SNU realizados en el periodo de vigencia del MANUD 2013-2017?</li><li>2. ¿Qué factores influyen en que la cooperación realizada tenga o no resultados positivos?</li><li>3. ¿Propicia el MANUD intervenciones sostenibles? ¿Por qué?</li></ol>
<b>Identificar lecciones aprendidas para mejorar el próximo MANUD y que este facilite en mayor medida la cooperación del SNU en el país con el fin de tener un mayor impacto en el desarrollo.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué lecciones aprendidas pueden alimentar el nuevo proceso de elaboración y la eventual utilización del MANUD para que la cooperación prestada por el SNU:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Tenga un alto impacto?</li><li>b. Sea sostenible?</li><li>c. Sea eficiente?</li></ol></li></ol>

Como criterios de evaluación se tienen:

1. **Relevancia/Pertinencia:** La medida en la que existe alineación entre las áreas prioritarias del MANUD, las necesidades del país, las prioridades de desarrollo del gobierno, los compromisos del país en materia de ODS<sup>2</sup> y las recomendaciones en materia de derechos humanos. También se valorará pertinencia en la medida en la que exista coherencia con los principios programáticos del Sistema de Naciones Unidas y que propicia intervenciones en los que el SNU en CR tiene ventajas competitivas.
2. **Efectividad y eficiencia:** La medida en la que el MANUD 2013-2017 contribuye a alinear los procesos de planificación, programación, movilización de recursos, coordinación y ejecución conjunta de los distintos actores (agencias del SNU, gobierno, ONGs, y otros) para trabajar por los resultados de desarrollo propuestos y la equidad en la distribución de los resultados en los grupos destinatarios. Se valorará si el MANUD contribuye al *Delivering as One* para propiciar menores costos, mayor armonización del trabajo operativo, mayores sinergias, y mayor efectividad en las intervenciones.
3. **Sostenibilidad:** La medida en que el marco del MANUD 2013-2017 propicia que las intervenciones **cuyos resultados continúan** después de haber terminado el periodo de intervención.

Para la evaluación se revisaron documentos sobre el contexto del país, convenciones, recomendaciones de las comisiones de derechos humanos. De estos se extrajeron los principales temas a considerar como referentes para comparar con el contenido del MANUD, con el fin de establecer el grado de pertinencia de las prioridades del MANUD (con las prioridades de gobierno, las prioridades del desarrollo nacional, y los cinco principios programáticos de las Naciones Unidas). También se comparó la matriz de resultados contenida en el MANUD, con el trabajo realizado por el SNU según el reporte realizado por las propias agencias del trabajo realizado en el periodo 2013- inicios del 2016.

Para indagar sobre los aportes que realiza el MANUD (como instrumento común de planificación y guía estratégica) a la efectividad y la eficiencia de la operación de las Naciones Unidas en el país, se utilizó principalmente el recurso de entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con funcionarias y funcionarios del SNU y del gobierno (actual y anterior)<sup>3</sup>. La participación en estos ejercicios fue voluntaria y fue la respuesta a una invitación enviada a cada Agencia del SNU en el país por medio de los puntos focales establecidos para participar en el proceso de evaluación del MANUD. Se establecieron horarios en los que se iban a realizar los grupos focales y cada Agencia podía designar a una o más personas para participar en los distintos espacios. Se solicitó a las Agencias designar a personas que habían fungido como representantes de contrapartes y se les envió una invitación para participar en grupos focales. También se complementó este ejercicio con entrevistas a contrapartes que el equipo evaluador contactó directamente seleccionadas por haber éstas trabajado de forma cercana con al menos una de las Agencias del SNU. En las entrevistas y grupos focales participaron 14 funcionarias y funcionarios de 8 agencias (ACNUR, FAO, ILANUD, OPS, PNUD, UNICEF, UNFPA, UNOPS) y 6 funcionarios del gobierno actual o anterior.

---

<sup>2</sup> El MANUD fue realizado cuando se encontraban vigentes los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y durante el tiempo de vigencia de este instrumento se promulgaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo cual, es oportuno preguntarse si existe alineamiento con la nueva agenda internacional de desarrollo.

<sup>3</sup> Los instrumentos utilizados como guías de las entrevistas y grupos focales se pueden encontrar en el Anexo II.

Para el análisis de sostenibilidad se valoró el tipo de intervenciones que se realizaron identificando si se enfocan en el fortalecimiento de capacidades y en aportes que no son fácilmente reversibles, tales como la generación de metodologías o información no existente, y cambios institucionales. Los resultados de las entrevistas y grupos focales se triangularon y se utilizaron junto con la revisión documental para dar respuestas a las preguntas de evaluación.

## IV. Hallazgos de la Evaluación

### IV.1. La Pertinencia del contenido del CCA y el MANUD 2013-2017

En esta sección se evalúa la medida en la que existe alineación entre las áreas prioritarias del MANUD, las necesidades del país, las prioridades de desarrollo del gobierno, los compromisos del país en materia de ODS,<sup>4</sup> los cinco principios programáticos de las Naciones Unidas (enfoque de derechos humanos, enfoque de género, sostenibilidad ambiental, desarrollo de capacidades y gestión basada en resultados), y los resultados del MANUD con las principales fortalezas de las Naciones Unidas.

#### 1.1. El MANUD frente a los retos de desarrollo

##### *¿Está el CCA/MANUD alineado con los procesos nacionales de planificación?*

Efectivamente se dio una relación entre la elaboración del CCA/MANUD y los procesos de planificación nacional y se mantiene un vínculo entre Mideplan – como Secretaría de la Cooperación Internacional – y las agencias del SNU para la coordinación de los esfuerzos de cooperación y, en particular, respecto al MANUD.

Para la preparación del CCA/MANUD se realizaron sesiones de trabajo con la participación de diversos actores, tanto del Gobierno como de la sociedad civil. Estas reuniones tuvieron como base los insumos preparados previamente en coordinación entre el SNU y el Gobierno. Los primeros borradores del MANUD fueron preparados por el SNU y se presentaron a MIDEPLAN, que los compartió con las contrapartes del SNU en el Gobierno. Se involucraron en el proceso del MANUD los coordinadores de Área de Mideplan, Análisis de desarrollo, y otros. Como limitante del proceso se puede señalar que si bien Mideplan mantiene una relación estrecha con tres de las agencias del SNU – PNUD, UNICEF y UNFPA – no sucede lo mismo con el resto de las agencias, lo que limita la coordinación en la elaboración del MANUD. Varias personas consultadas destacaron como problema el hecho de que algunas de las agencias ni siquiera participaron en el proceso: al parecer, el MANUD tiene un papel y una importancia distinta para las diversas agencias del SNU.

En la definición de las prioridades del país para ser incorporadas al MANUD, tanto los funcionarios del SNU como las autoridades de gobierno que participaron en el proceso coinciden en que el SNU efectivamente incorporó en el proceso las prioridades del gobierno. Sin embargo, de nuevo se identifica una insuficiente coordinación en la medida en que hay agencias del SNU y entidades de

---

<sup>4</sup> El MANUD fue realizado cuando se encontraban vigentes los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y durante el tiempo de vigencia de este instrumento se promulgaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo cual, es oportuno preguntarse si existe alineamiento con la nueva agenda internacional de desarrollo.

gobierno que coordinan entre ellas sin que esto se operacionalice desde el mecanismo integral. Por ejemplo, se indicó que en el caso del sector agropecuario, las prioridades las define la FAO en conjunto con la SEPSA, entidad que también coordina con otras agencias del SNU, como el PNUMA; en el sector Salud el proceso involucra a la OPS con el Ministerio de Salud sin que Mideplan o el SNU tengan participación como tales; lo mismo ocurre en otros casos. Para las agencias de carácter regional – como la OPS/OMS o el ILANUD – se hace todavía más difícil acomodarse a la lógica del proceso de planificación del CCA/MANUD, ya que sus mandatos son de carácter regional, no nacional. No hay uniformidad en cuanto a cómo se acerca cada agencia al gobierno ni cómo se mantiene una visión de conjunto. De hecho, uno de los “logros” del proceso CCA/MANUD fue que algunas agencias “descubrieran” que otras agencias estaban trabajando con las mismas entidades de Gobierno o en los mismos campos – o en las mismas comunidades – que ellas, sin que esto se supiera previamente.

A pesar de estos problemas, hay un acuerdo generalizado en el sentido de que no se presentaron conflictos o diferencias importantes en la negociación del MANUD con el Gobierno. La principal explicación radica en la coincidencia de objetivos: por un lado, el SNU partió tanto del Plan Nacional de Desarrollo como de los ODM y ODS, los cuales son bastante coincidentes con los objetivos planteados en los Planes Nacionales de Desarrollo y en las políticas sectoriales. Las prioridades que se establecieron en la política no difieren de los ODS.

#### *¿Las prioridades del CCA/MANUD tienen el apoyo del gobierno y los actores interesados?*

Como resultado de lo anterior, se verifica que, en términos de las prioridades identificadas por el CCA/MANUD (y que se detallan más abajo), se logró una adecuada concordancia con las establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2010 -2014), fruto de los procesos de coordinación ya mencionados. Cabe destacar que se mantiene la concordancia con las prioridades establecidas en el siguiente Plan Nacional de Desarrollo (2014 – 2018) ya que los pilares del mismo, que constituyen el punto de partida para la definición de los objetivos y metas nacionales, son los siguientes:

- **Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.**
- **Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.**
- **Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción<sup>5</sup>.**

En este sentido, tal y como se reflejó en las entrevistas, no se encuentran conflictos importantes entre las prioridades del CCA/MANUD y las prioridades establecidas por los gobiernos costarricenses: fomentar el dinamismo económico dando prioridad a la generación de empleos de calidad, promover el desarrollo sostenible, combatir la pobreza y la desigualdad y fortalecer la capacidad de gestión y la transparencia de las instituciones públicas son objetivos coincidentes y, en consecuencia, puede decirse que sí tienen y han tenido apoyo gubernamental.

---

<sup>5</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 62

*¿Responde el diagnóstico del CCA/MANUD a la realidad nacional identificada tanto por el gobierno como por los principales análisis disponibles? ¿Refleja el CCA/MANUD las estrategias nacionales de desarrollo (de capacidades)?*

El ejercicio de elaboración del CCA/MANUD partió de una buena comprensión del estilo de desarrollo costarricense. Este ejercicio guarda bastante consistencia tanto con el diagnóstico contenido en el Plan Nacional de Desarrollo como en otros diagnósticos importantes: el presentado anualmente por el Proyecto del Estado de la Nación y el presentado en documentos internacionales recientes, como el informe: “Costa Rica’s Development: From Good to Better”<sup>6</sup> del Banco Mundial o el “Costa Rica: Economic Assessment”<sup>7</sup> de la OECD.

En consonancia con lo planteado en el PND, el diagnóstico del CCA/MANUD destaca, para empezar, cómo el modelo costarricense de prestación de servicios sociales se caracteriza por el principio de universalidad en el acceso y descentralización de la cobertura nacional, mediante una atención institucional ordenada y descentralizada. Esto también es señalado por el Banco Mundial, que destaca la importancia de lo que llaman el “ambicioso compacto social” de Costa Rica.<sup>8</sup>

Al igual que los informes del Banco Mundial, de la OECD y del PND, los documentos del CCA/MANUD destacan no solo la importancia de las políticas sociales universales, sino el papel igualmente crítico de la estrategia de apertura económica seguida a lo largo de los últimos treinta años que combina tanto la promoción de las exportaciones no tradicionales (y en particular las de alta tecnología) como la atracción de inversión extranjera.<sup>9</sup>

Estos informes, sin embargo, complementan el análisis de las fortalezas del desarrollo costarricense como los retos que surgen tanto de su sostenibilidad como de la desigual distribución de sus logros en las distintas regiones del país y para los distintos grupos y sectores sociales. Son estas desigualdades las que se identifican como uno de los retos más importantes que enfrenta el país.

### **Población y territorio**

En términos de los temas de “población y desarrollo” cabe señalar que, al igual que en el Estado de la Nación, el diagnóstico del CCA/MANUD recalca la importancia de la transición demográfica que está viviendo Costa Rica y la urgencia de aprovechar el bono demográfico.

Se subraya en el CCA/MANUD que si bien se han generado mejores oportunidades laborales para segmentos de la fuerza laboral, no ha ocurrido lo mismo para la fuerza laboral con menores niveles educativos que, como resultado de la baja inversión educativa en los años ochenta, resultó en bajos niveles de formación secundaria y formación técnica media y alta; sin embargo, como se indica en el CCA, los mayores niveles de inasistencia se presentan en los hogares con menores niveles de ingreso, lo que contribuye a la reproducción inter-generacional de las desigualdades<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Ana María Oviedo, Susana M. Sánchez, Kathy A. Lindert, J. Humberto López: Costa Rica’s Development: From Good to Better World Bank, Washington, 2015

<sup>7</sup> OECD: Economic Surveys: Costa Rica, Economic Assessment Organization Paris, 2016

<sup>8</sup> Banco Mundial (2015): p. 2

<sup>9</sup> MIDEPLAN: Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante” 2014-2018 San José, 2014 p. 49

<sup>10</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 31

Si bien no se visibiliza en el diagnóstico, sí se incluye como prioritario el reto de solventar los problemas que enfrenta el exitoso esquema de salud y seguridad social de Costa Rica. Se reconoce – como en los diagnósticos del BM y la OECD – el gran logro de una cobertura prácticamente universal del seguro de salud, pero se advierte que “la cotización no alcanza a toda la población trabajadora (alrededor del 66%), lo que supone un desafío de sostenibilidad financiera que no se resuelve a menos que se detengan las tendencias a la informalización del mercado laboral”<sup>11</sup>. Al igual que en el PND, se señala que existen también dificultades de acceso para la población en razón de su lugar de residencia, de su condición migratoria y de su edad, entre otras.

También hay consistencia en los distintos diagnósticos al señalar como una de las más importantes deficiencias del desarrollo costarricense la ausencia de procesos sistemáticos de ordenamiento territorial (en especial en la GAM), incluyendo un serio problema de transporte público.

En términos de infraestructura, los diversos diagnósticos coinciden en señalar que si bien Costa Rica cuenta con una extensa red vial, su calidad es cada vez más deficiente. El PND destaca cómo la incapacidad presupuestaria y de gestión ha provocado un lento avance en la construcción y mantenimiento de la red vial haciendo que el país pasara de tener una de las redes viales más desarrolladas de América Latina a una de las más deterioradas<sup>12</sup>, advertencia que también hace el Banco Mundial<sup>13</sup> y la OCDE<sup>14</sup>.

Una variable territorial que se relaciona con los problemas críticos de pobreza y desigualdad es el da la fragilidad social de las áreas fronterizas y costeras, como también ha sido señalado en otros diagnósticos.

### **El crecimiento económico, la estructura productiva y el empleo**

El diagnóstico del CCA/MANUD destaca la significativa transformación económica vivida por el país en las últimas décadas y que resulta en una base productiva y comercial más diversa y con sectores productivos más sofisticados, menos vulnerabilidad ante choques externos. Esto también se refleja en los diagnósticos del Banco Mundial y la OECD, así como en los documentos del Estado de la Nación en los que, junto al dinamismo de la nueva economía, se destaca el surgimiento de importantes brechas que apuntan a la principal debilidad del desarrollo costarricense reciente: su creciente dualismo.

El enfoque del CCA/MANUD es coincidente con el PND, donde se plantea esta preocupación de un crecimiento económico que no genera suficientes empleos para la población más pobres y menos educada. Los documentos del Banco Mundial y la OECD son todavía más explícitos en este punto y señalan el creciente dualismo de la economía costarricense, donde el sector más dinámico no encuentra suficiente oferta laboral altamente calificada – lo que empuja al alza los salarios de los trabajadores más calificados – mientras el sector intensivo en mano de obra no calificada crece muy poco y genera pocas oportunidades de los empleos a los que puede acceder la mayor parte de la fuerza laboral – lo que no permite elevar los salarios más bajos sin presionar más hacia el desempleo

---

<sup>11</sup> Sistema de Naciones Unidas: Evaluación Común de País (Common Country Assessment – CCA) (2011): p. 38

<sup>12</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) p. 402

<sup>13</sup> Banco Mundial (2015) pp. 85-86.

<sup>14</sup> OECD (2016) P. 123

o el empleo informal<sup>15</sup>. Esto afecta todavía más a las mujeres ubicadas en los sectores menos dinámicos del mercado laboral.

Tanto el Banco Mundial como la OECD consideran este “desencuentro” entre el nivel de calificación y las oportunidades de empleo de la fuerza laboral costarricense como uno de los retos críticos que enfrenta el país.

### **El Estado, su gestión y los balances macroeconómicos: la situación fiscal y la política monetaria**

Los documentos del CCA/MANUD destacan el creciente problema fiscal que enfrenta Costa Rica y, al igual que otros diagnósticos, distingue por un lado la baja carga fiscal que caracteriza a Costa Rica, comparada con otros países de América Latina y, por otro, el aumento reciente del gasto público que se vive desde poco antes de la crisis y continúa posteriormente<sup>16</sup>.

A pesar de esa crisis fiscal, Costa Rica no ha sacrificado su inversión social, como se enfatiza tanto en el CCA/MANUD como en el Plan Nacional de Desarrollo<sup>17</sup>.

Finalmente, no se trata solamente de cuántos recursos dedica el Estado a financiar sus políticas y programas, sino de la capacidad de gestión del Estado para cumplir con sus funciones en forma adecuada y eficiente. En este sentido, el CCA/MANUD se plantea cinco prioridades –tres de carácter instrumental y dos vinculadas con la articulación ciudadana- cuya atención puede resultar en el fortalecimiento de las habilidades del Estado para cumplir con su papel:

- Procesos de reforma institucional y legal.
- Planificación a largo plazo.
- Fortalecimiento de los gobiernos locales.
- Participación ciudadana.
- Auditoría ciudadana.

Al igual que en otros temas, estas prioridades también se reflejan en el Plan Nacional de Desarrollo, uno de cuyos tres pilares refiere, como se dijo, al establecimiento de un Gobierno abierto, transparente y eficiente. De la misma forma, en el PND se enfatiza la necesidad de empoderar a la ciudadanía para que tenga una efectiva participación, lo que implica promover nuevos esquemas y mecanismos de participación en la toma de decisiones, dentro del marco de respeto a la institucionalidad<sup>18</sup>.

Un punto de particular coincidencia entre el CCA/MANUD y las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo es el que tiene que ver con los sistemas de información y su fortalecimiento, tal y como se refleja en muchas de las metas del MANUD<sup>19</sup>.

Más aún – y en plena concordancia con lo establecido en las metas del MANUD – se afirma que de lo que se trata es de contar con información estratégica, oportuna, confiable y veraz sobre diferentes temáticas que permitan la generación de estrategias y políticas públicas de carácter local,

---

<sup>15</sup> Banco Mundial (2015) p. 42

<sup>16</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014) p. 320

<sup>17</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014) pp. 50-51

<sup>18</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 63

<sup>19</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 79

regional, sectorial y nacional. Esto se refiere tanto a la generación de información, como a su integración y difusión, de manera que permita generar los productos y servicios requeridos<sup>20</sup>.

### **La pobreza y las desigualdades: las poblaciones más vulnerables**

Todos los documentos analizados coinciden con el CCA/MANUD en señalar que los niveles de pobreza por ingreso están estancados desde hace tres décadas, al tiempo que se vive una creciente desigualdad. Esto se relaciona con múltiples causas y, en particular, con el tipo de crecimiento económico, el creciente desempleo de la población menos educada y el ensanchamiento de la brecha salarial entre los trabajadores más educados y los menos educados. Se destaca también la importancia de las desigualdades de género, que se reflejan en el índice de desarrollo humano relativo al género.

Al igual que en el Plan Nacional de Desarrollo, en el CCA/MANUD se plantea que las desigualdades se agravan por diversas vulnerabilidades, afectando con más fuerza a pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes, personas refugiadas y solicitantes de asilo, mujeres, jóvenes (en particular los que ni estudian ni trabajan), y adultos mayores.

### **La seguridad ciudadana**

El CCA/MANUD señala que si bien el fenómeno de la inseguridad ciudadana constituye una de las principales preocupaciones de los costarricenses, Costa Rica sigue siendo uno de los países con menores tasas de violencia en la región. Se indica que la violencia que resulta de este contexto de inseguridad ciudadana, como fenómeno multicausal, se acrecienta con las fracturas en las relaciones interpersonales y la erosión del tejido social.

### **La sostenibilidad ambiental**

El CCA/MANUD destaca tanto los logros como los retos que enfrenta Costa Rica desde la óptica de la sostenibilidad ambiental. Se reconoce el compromiso de larga data y varios de los logros de Costa Rica:

- Generación de electricidad con fuentes renovables
- Aspiración a la carbono-neutralidad en 2021
- 26,6% de áreas protegidas
- Cobertura forestal subió del 25% en 1980 a 51% en 2010

Y si bien se estima que el país avanza adecuadamente hacia el cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), lo cierto es que sigue siendo un gran desafío buscar soluciones sostenibles al tema del saneamiento ambiental y el tratamiento de aguas residuales. El PND indica que “en lo que respecta a la disposición de las aguas negras solamente una cuarta parte de las viviendas están conectadas al alcantarillado sanitario, en la región Central representan el 32,9%, y en las más rurales menos del 10% cuentan con ese servicio”<sup>21</sup>, preocupación compartida en el diagnóstico de la OCDE<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 80

<sup>21</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2014): p. 34

<sup>22</sup> OECD (2016): p. 96

Un segundo problema que se menciona en el CCA/MANUD dentro de los retos por alcanzar un desarrollo sostenible es el de las insuficientes capacidades de gestión sostenible de los desechos sólidos, sobre todo en las crecientes áreas urbanas.

Finalmente, si bien Costa Rica ha sido particularmente exitosa tanto en sus esfuerzos de reforestación como en la producción de energía eléctrica con fuentes renovables, no se puede decir lo mismo en términos de su matriz energética, donde el impacto del transporte automotor sigue pesando fuertemente<sup>23</sup>.

En síntesis, es claro que el diagnóstico del CCA/MANUD resulta razonable y corresponde con las valoraciones sobre el desarrollo costarricense realizadas tanto por fuentes nacionales – como el Plan Nacional de Desarrollo y el Proyecto del Estado de la Nación – como por fuentes internacionales – como los informes mencionados del Banco Mundial y la OCDE (Más detalles ver en Matriz III.1 Anexo).

A partir de estos diagnósticos y de los correspondientes informes nacionales, se valora a continuación el cumplimiento de los objetivos del milenio y se identifican los retos pendientes del desarrollo costarricense.

### **Los objetivos de desarrollo del milenio y la sostenibilidad del desarrollo costarricense: los retos pendientes**

El CCA/MANUD indica que en 2010 Costa Rica presentó el II Informe de estado de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que incluye tanto logros como retos importantes, sobre todo en términos de asimetrías territoriales y desigualdades. A partir de este informe en el CCA/MANUD se identifica un conjunto de 12 focos de atención (inclusión social, equidad social, igualdad de género, pobreza e indigencia, trabajo decente, universalización educativa, atención a la primera infancia, seguridad social, seguridad ciudadana, sostenibilidad ambiental, ordenamiento territorial y descentralización y reforma del Estado. Si se busca la relación entre estos 12 focos de atención con los objetivos del PND se puede constatar que para todos hay al menos un objetivo en línea con estos focos de acción (Ver detalles en Matriz III.2 del Anexo).

Luego, se plantean más en detalle los desafíos para el desarrollo humano sostenible, divididos en las cinco grandes áreas que fueron mencionadas arriba:

1. Promoción de la igualdad, equidad y acceso a las oportunidades para el desarrollo humano
2. Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática
3. Promoción de la seguridad ciudadana, convivencia y acceso a la justicia (incluyendo la violencia contra la mujer, la violencia sexual y violencia de diversa contra poblaciones vulnerables)
4. Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo
5. Desarrollo productivo, innovación y empleo

Todos estos desafíos que luego se convierten en áreas prioritarias del MANUD también muestran coincidencia con los temas incluidos en los pilares y objetivos del PND, con lo cual se reafirma que en efecto el CCA/MANUD se encuentra alineado con las prioridades nacionales.

---

<sup>23</sup> OECD (2016): p. 95

## IV.1.2. El MANUD y los 5 principios programáticos del SNU

De acuerdo a la guía<sup>24</sup> el MANUD debe incorporar los 5 principios programáticos para la elaboración del análisis del país y el MANUD, estos son:

- 1. Enfoque basado en los derechos humanos (HRBA)**
- 2. Igualdad de género**
- 3. Sostenibilidad ambiental**
- 4. Gestión basada en resultados**
- 5. Desarrollo de capacidades**

Tal y como fue mencionado anteriormente, se considera que el MANUD no se puede ver separado del CCA, ya que el CCA es el documento que contiene el diagnóstico más completo de donde se derivan las prioridades del MANUD. En las siguientes secciones se presentan los resultados de la evaluación sobre la incorporación de los 5 principios programáticos en el CCA y el MANUD. Como resultado general se encuentra una mayor presencia del enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental. Se identifica una débil aplicación de la gestión basada en resultados; y en el desarrollo de capacidades se encuentra una debilidad en el CCA pero una fortaleza en su aplicación en el MANUD.

### *Principio: Enfoque Basado en los Derechos Humanos*

El HRBA es un enfoque normativo que se basa en normas y principios internacionales de derechos humanos y tiene por objetivo desarrollar las capacidades en los titulares de derechos para reivindicarlos y en los garantes de derechos para que cumplan con sus obligaciones. Este enfoque prioriza el análisis de la relación entre las personas y el Estado. Los principios clave de derechos humanos son: la participación, la inclusión, la igualdad, la no discriminación y la rendición de cuentas; y estos son considerados muy importantes para guiar la programación. La aplicación del enfoque de DDHH pasa por la identificación de brechas en el cumplimiento de estos, las causas, los responsables, las necesidades de capacitación de estos (estas serán analizadas más adelante) (SNU, 2010).

A partir de las entrevistas y grupos focales realizados para esta evaluación se concluye que el proceso de elaboración del CCA/MANUD fue altamente participativo, lo que está en línea con el HRBA. Este proceso involucró a funcionarias y funcionarios del gobierno y de Naciones Unidas, así como a representantes de organizaciones no gubernamentales diversas que trabajan con grupos excluidos. Sin embargo, no se incluyó directamente a personas de grupos excluidos, pues se consideró que las ONG que trabajan con estos grupos conocían bien su problemática.

Para evaluar la presencia del HRBA en el CCA/MANUD interesa saber si los documentos correspondientes logran describir la situación del país en términos de inclusión, igualdad, discriminación y si señalan dónde ocurren situaciones de este tipo y quiénes resultan más afectados por las brechas en el cumplimiento de los derechos. La revisión de ambos documentos muestra que

---

<sup>24</sup> “Cómo preparar un MANUD (Parte II): Guía Técnica para los equipos de país de las Naciones Unidas” (2010)

en términos generales, estos sí identifican las situaciones problemáticas en relación con el cumplimiento e incumplimiento de los derechos humanos, la discriminación y la identificación de quienes resultan más afectados, aunque no necesariamente utiliza la jerga del enfoque de derechos humanos. En el CCA y el MANUD se reconoce la diversidad que hay en el país y las distintas poblaciones y situaciones que requieren de la atención Estatal para apoyar el cumplimiento de sus derechos: mujeres, indígenas, afrodescendientes, migrantes, niñas y niños, jóvenes, personas adultas mayores, personas que habitan en regiones donde experimentan mayores desventajas, personas con orientaciones sexuales diversas y personas privadas de libertad. En este sentido se puede decir que, en su conjunto, los documentos CCA/MANUD realizan un análisis transversal de igualdad y de discriminación, señalando para la mayor parte de los derechos o temas tratados, las poblaciones en las que hay mayores brechas de cumplimiento de derechos. Si se cotejan contra la lista de situaciones problemáticas que se formuló para esta evaluación con base en las convenciones y revisión documental, incluyendo: el derecho al reconocimiento de la personalidad jurídica de migrantes, personas con discapacidad, indígenas; el derecho a la participación política y electoral de mujeres personas con discapacidad, indígenas y personas privadas de libertad; la libertad de reunión, asociación, expresión, información y religiosa; los derechos de las personas privadas de libertad; el derecho al acceso a la justicia en condiciones de equidad; el derecho a la igualdad y no discriminación; el combate a la pobreza e inequidad; la alimentación y nutrición; el derecho a la vivienda; el derecho a la salud; el derecho a la educación; el derecho al trabajo; el derecho a la seguridad social; y el derecho a la cultura. Se concluye que el CCA/MANUD mencionan casi todas, pero dejan por fuera temas tales como: el derecho al reconocimiento de la personalidad jurídica (experimentada especialmente por población migrante e indígena) (Ver más detalles de la comparación en Matriz IV.1 del Anexo).

Pasando a la valoración de la presencia del **análisis causal** del incumplimiento de derechos, la revisión de CCA/MANUD muestra que, en alrededor de la mitad de los problemas identificados, se mencionan una o más causas del incumplimiento del derecho. Sin embargo, el análisis causal no es comprehensivo. Por ejemplo, en el caso del derecho al trabajo, se mencionan como causas de las brechas el crecimiento económico y la educación; entre las causas de la pobreza y la inequidad se mencionan las diferencias en educación, y también la mayor fecundidad existente entre las poblaciones pobres (Ver Matriz IV.1 del Anexo).

En cuanto a la identificación de los garantes de los derechos y sus funciones, en la parte diagnóstica del CCA/MANUD se hace una referencia genérica a las instituciones públicas responsables de tales derechos, como ocurre en el caso del derecho a la salud o el derecho a la educación, o mediante referencias a políticas específicas como en el caso de POLSEPAZ o en los temas de participación electoral, o cuando se menciona a la Asamblea Legislativa en relación con el levantamiento a la prohibición de la fecundación in vitro (Ver Matriz IV.1 del Anexo). Sin embargo no hay un análisis específico de estas y otras instituciones en tanto garantes de derechos.

En síntesis, sí se aprecia el uso del enfoque de DDHH en el CCA/MANUD, aunque no se utilice la jerga propia de este. Entre las áreas a mejorar se encuentra fortalecer el análisis causal, y la especificidad del análisis de capacidades de los garantes y sujetos de derechos.

#### *Principio: Equidad de género*

Para valorar la incorporación del principio de equidad de género, se procedió a aplicar el *gender scorecard* sobre la dimensión de la planificación, analizando dos indicadores de este instrumento: 1.a-Adecuado examen por el UNCT del marco existente en el país en relación con la igualdad de

género y el empoderamiento de las mujeres. 1.b-Igualdad de género y potenciación de las mujeres en los efectos directos del MANUD.

El ejercicio reveló que el enfoque de género se encuentra transversalizado en los documentos del CCA/MANUD, considerados en su conjunto. Estos presentan un análisis de los problemas de género en casi todos los temas mapeados previamente relativos a los derechos humanos, con pocas excepciones. Se presenta además un análisis causal en muchos de ellos, se hace referencia a los marcos jurídicos, políticas y recomendaciones internacionales, y se incorpora en los efectos y metas del MANUD de forma transversal (Matriz IV.2 del Anexo).

Entre las áreas de mejora se pueden mencionar la necesidad de incluir temas excluidos tales como la trata, explotación y prostitución de la mujer; la elaboración de directrices para establecer en qué casos el aborto puede ser legal; el trabajo no remunerado de las mujeres y la seguridad social para las mujeres que realizan este tipo de trabajo; y las restricciones de acceso a servicios de salud debido a la orientación sexual e identidad de género (Matriz I.3 del Anexo). Otros aspectos por mejorar incluyen la presentación de todos los datos divididos por sexo y una mejor documentación de las evidencias o el aporte de pruebas objetivas al analizar los factores causales de los problemas (Matriz IV.2 del Anexo).

#### *Principio: Sostenibilidad ambiental*

La sostenibilidad del medio ambiente es uno de los pilares para el desarrollo sostenible. Los recursos naturales son la base para la satisfacción de las necesidades económicas y sociales. El bienestar de los seres humanos depende de diferentes servicios ambientales, incluyendo:

1. El abastecimiento: proporcionan alimentos, agua, fibras y otros materiales
2. La regulación: afectan el clima o calidad de agua, aire y suelo
3. La cultura: brindan beneficios estéticos y espirituales
4. El apoyo: forman parte de las funciones del ecosistema a largo plazo<sup>25</sup>

Para valorar si el CCA/MANUD identifica lo que está ocurriendo en términos del cumplimiento del derecho a un ambiente saludable y sus efectos, primero se realizó una lista de temas considerados relevantes en este ámbito:

- Disponibilidad y gestión sostenible del agua y saneamiento
- Energía asequible, fiable, sostenible
- Cambio climático
- Protección y restablecimiento y uso sostenible de ecosistemas terrestres (bosques, lucha contra desertificación, degradación de tierras y pérdida de biodiversidad)
- Conservación y utilización sostenible de océanos, mares y recursos marinos.
- Asentamientos sostenibles y seguros
- Infraestructura resiliente
- Consumo sostenible
- Planificación urbana

---

<sup>25</sup> Cómo preparar un MANUD (Parte II): Guía Técnica para los equipos de país de las Naciones Unidas (2010)

- Producción sostenible
- Marco regulatorio y político

Se encontró que el CCA/MANUD sí expone los avances y retos en casi todos los temas considerados, con excepción del tema de consumo sostenible. En este tema, aunque no se incorporan al diagnóstico, sí se mencionan una recomendación (establecimiento de impuestos verdes- el que contamina paga) (ver Matriz IV.4 del Anexo).

En cuanto al análisis causal de los problemas ambientales expuestos, este se realiza de forma explícita para la mayoría de temas. Por lo general, se identifican como causas de los problemas, las carencias en los marcos regulatorios y en las capacidades de los garantes. Un ejemplo del análisis causal es el realizado para el tema de la disponibilidad y gestión sostenible del agua y saneamiento, en el que se identifican como factores causales de la problemática: la ausencia de infraestructura y procedimientos adecuados para tratamiento de aguas residuales, y la magnitud de financiamiento necesario para atender el problema. En algunos temas, como la energía asequible, fiable y sostenible, no se realiza el análisis causal, aunque se hacen propuestas para aumentar el uso del uso eficiente de energía y las energías renovables, lo cual indica una comprensión tácita de las causas.

Con respecto al análisis de las capacidades, en un par de temas se hacen menciones tales como “falta de capacidades para la gestión integral” o “insuficientes capacidades para la gestión sostenible de desechos sólidos”, pero no se hace un análisis de este tipo en todos los ámbitos, ni se especifica de manera sistemática cuáles garantes son los que deben ser capacitados. Un tema ausente es el de las capacidades de los titulares de derechos para hacerle frente a los retos ambientales.

Pasando del diagnóstico a la propuesta, ¿cómo aborda el MANUD la sostenibilidad en las áreas estratégicas? Este lo hace de dos formas. Primero, incorpora un área estratégica sobre sostenibilidad ambiental. Segundo, incluye consideraciones ambientales en otras áreas de manera que se puede ver una transversalización del tema.

La transversalización se puede apreciar, por ejemplo:

- En el Área 1, la que abarca la meta de mejorar los subsistemas de monitoreo y evaluación, para el Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Vivienda, Cambio climático, entre otros.
- En el Área estratégica 5: Desarrollo productivo y generación de empleo, se considera la sostenibilidad ambiental, y esto se refleja en la meta de apoyar la implementación de políticas públicas para impulsar la innovación transferencia tecnológica en producción sostenible y estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible.
- En el Área 2: Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática, que busca mejorar la efectividad del gobierno, se incluye mejorar la efectividad de este en su rol de proteger el ambiente (Matriz IV.4 del Anexo).

En resumen, se concluye que el CCA/MANUD incorporan la sostenibilidad ambiental y que se podría fortalecer con la inclusión del tema de las capacidades de los titulares de derechos para hacerle frente a los retos ambientales.

### *Principio: Gestión basada en resultados*

La Gestión Basada en Resultados (GBR) busca orientar los recursos y acciones hacia el logro de resultados definidos. Mediante la aplicación de este enfoque se busca también alcanzar una mayor transparencia y rendición de cuentas. Con el fin de medir la presencia de la GBR en el MANUD, se busca la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Son los efectos directos<sup>26</sup> que establece el MANUD específicos y alcanzables? ¿Existe un número de indicadores manejable para cada resultado? ¿Miden los indicadores el resultado esperado, hay parámetros de referencia? ¿Son lógicos los medios de verificación? ¿Se identifican hipótesis y riesgos concretos? ¿Son realistas las estimaciones de recursos requeridos? ¿Hay relación causal entre los efectos directos y los productos?

Iniciando con la pregunta sobre los efectos directos, ¿son específicos y alcanzables? Se encuentra que en algunos casos los efectos no son específicos, por ejemplo:

- Efecto 1.1 “Instituciones públicas, privadas, comunales con sus capacidades de análisis, gestión y respuesta, fortalecidas para el ejercicio de derechos humanos y mejorar las condiciones de desarrollo humano, con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad”
- Efecto 2.1 “Fortalecidas las capacidades institucionales y ciudadanas a nivel nacional y local para la articulación y aplicación de los marcos legales, programáticos y sus mecanismos de exigibilidad”.

El Efecto 1.1 es sumamente amplio pues menciona varios tipos de actores, varios tipos de capacidades para alcanzar algo que es muy amplio como es el ejercicio de derechos humanos y mejorar las condiciones de desarrollo humano. En el caso del Efecto 2.1 sucede algo similar, pues se habla de capacidades institucionales y programáticas de forma general y de aplicación de marcos legales, programáticos y mecanismos de exigibilidad sin especificar quienes, o qué es exactamente a lo que se están refiriendo. Esto no mejora con los indicadores elegidos.

También se presentan efectos un poco más específicos, por ejemplo:

- Efecto 4.1 “Los sectores público, privado y la sociedad civil están en capacidad de implementar la estrategia nacional de cambio climático, para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático”
- Efecto 5.3 “Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las MIPYMES, las personas jóvenes y las mujeres”

---

<sup>26</sup> **Efectos directos:** “Los efectos directos describen los cambios buscados en las condiciones de desarrollo resultantes de la cooperación del UNCT. Normalmente, se relacionan con cambios en el desempeño institucional o cambios en el comportamiento de personas o grupos” ... pg. 41 “Al aplicar el HRBA, los efectos directos deben mostrar cambios en el desempeño de los titulares de derechos al ejercer y reivindicar sus derechos y de los garantes de derechos en cuanto al respeto, la protección y la vigencia de dichos derechos.” pg 41 “Los efectos directos deben centrarse en las personas: es preciso determinar quiénes tienen reivindicaciones y quiénes tienen obligaciones, como sujetos del cambio esperado.” **Productos:** “Los productos son los cambios en las aptitudes o las capacidades, o en la disponibilidad de nuevos productos o servicios que deben lograrse con los recursos aportados y dentro del plazo especificado”. pg 41 (How to Prepare a MANUD Part 2-Technical Guidance, 2010).

En el caso del Efecto 4.1 se especifica el instrumento para el cual hay que desarrollar capacidades de implementar para avanzar hacia una economía baja en carbono. Y el Efecto 5.3 especifica tres grupos de actores en los que enfocarse para implementar estrategias para el desarrollo productivo sostenible y las oportunidades y condiciones de trabajo decente.

Con respecto a la definición de un número de indicadores manejable para cada resultado, sí se cumple ya que cada efecto tiene tres o cuatro indicadores.

¿Miden los indicadores el resultado esperado, hay parámetros de referencia? La respuesta general a esta pregunta es que el MANUD tiene una gran debilidad en este ámbito. Se presentan casos en los que los indicadores no miden el resultado esperado, por ejemplo, se establecen indicadores que establecen un “número” deseado de nuevas leyes, políticas o estrategias como medio para llegar al resultado deseado, sin decir por qué un número mayor llevaría a resultados deseados. Se podría argumentar que una sola, pero bien hecha podría en algunos casos tener el mismo o mayor impacto que varias leyes o políticas. Por ejemplo, para el Efecto 1.1 “Instituciones públicas, privadas, comunales con sus capacidades de análisis, gestión y respuesta, fortalecidas para el ejercicio de derechos humanos y mejorar las condiciones de desarrollo humano, con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad” mencionado arriba, el primer indicador seleccionado es el “número de mecanismos de coordinación interinstitucional funcionando para mejorar las capacidades de gestión, análisis, y respuesta de las instituciones públicas, privadas y comunitarias orientadas a facilitar el ejercicio de los derechos humanos con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad.” Pg. 29. No se especifica cuál es la teoría de cambio que haga pensar que entre más mecanismos de coordinación institucional se mejora la capacidad de análisis, gestión y respuesta de las instituciones.

En otros casos se falla en cuanto al alcance del indicador con respecto al resultado establecido. Se pasa de un efecto muy amplio a metas muy enfocadas sin tener de por medio de una teoría de cambio o de selección estratégica de estos, por lo que pareciera que los indicadores se quedan cortos para medir los efectos esperados. Tal es el caso del efecto 1.2 “Reducidas disparidades que generan brechas socioeconómicas, pobreza y exclusión a nivel regional y local”. Para este, los indicadores elegidos solamente se refieren al tema de deserción en secundaria, aprobación en primer y séptimo grado, así como grado de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil y en los servicios de cuidado de personas adultas mayores.

Otro problema es que a menudo no está claro el significado preciso del indicador establecido. En el caso del indicador 1 del Efecto 1.1. mencionado anteriormente no se define qué se entiende por un mecanismo de coordinación y a la hora de darle seguimiento a este indicador esto resulta problemático. En otro de los casos anteriormente mencionados nunca se define qué se entiende por calidad en los servicios y queda como tarea pendiente definirlos, lo que nunca se hace. Como estos hay varios indicadores que dejan pendiente el establecimiento de líneas base o las definiciones de los indicadores, pero esto nunca se realiza.

De forma esporádica se encuentran efectos más específicos con indicadores medibles que cuentan además con parámetros de referencia, por ejemplo Efecto 3.1 “Mejoradas prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y el desarrollo de estrategias de prevención y atención de violencia y el delito”. Como indicadores se encuentran 3.1.2 “Número de centros educativos que implementan el programa CONVIVIR”, 3.1.3 “Un sistema de registro armonizado de situaciones de violencia basada en género funcionando”.

¿Son lógicos los medios de verificación? En general, además de que los indicadores son muy difusos o poco específicos, los medios de verificación están ausentes o son inadecuados, ya que no se sabe si aportarán la información necesaria para medir el avance. Por ejemplo, si vemos el Indicador 5.3.1 “Número de nuevos instrumentos de fomento productivo aplicados a Emprendedores y MIPYMES principalmente de jóvenes y mujeres con énfasis en empleos verdes para el desarrollo sostenible”, notamos que para este indicador los medios de verificación son “Informes periódicos de labores de las instituciones del sector productivo y académico”. Otro ejemplo de los muchos que se encuentran es el caso del indicador 3.1.4. “Número de estrategias e iniciativas de prevención y atención del delito, de la violencia y sus distintas manifestaciones en ejecución”, para el cual los medios de verificación apuntados son muy vagos: “Informes institucionales, reportes de avance de cumplimiento de políticas públicas, registros estadísticos”. Inclusive en algunos casos no se indican del todo medios de verificación. Por ejemplo para el indicador 3.3.1 “Grado de control efectivo de armas y municiones”, cuya meta es la disminución del número de partes reportados con respecto al 2013” no se indica la fuente de donde provendrá esta información.

¿Se identifican hipótesis y riesgos concretos? En la mayor parte de los casos el análisis de riesgo y supuestos son muy generales y se limitan a advertir la posibilidad de que las condiciones supuestas, cambien. Algunos de ellos señalan como factor importante el apoyo político, pero en general no se presenta un análisis más allá de esto.

¿Son realistas las estimaciones de recursos requeridos? El documento no dice cómo se realizaron las estimaciones de recursos requeridos. No aportan ejercicios de costeo que permitan saber si son realistas. Las entrevistas revelaron que en realidad los recursos que se muestran para cada efecto responden a la sumatoria de lo que cada agencia creyó que podía en su momento dedicar a estos efectos. Un punto válido que se destacó en las entrevistas es la dificultad de costear efectos cuando aún no se tiene mayor precisión de lo que se va a hacer.

¿Hay relación causal entre los efectos directos y los productos? En general, no se presenta una clara relación teórica o empírica que relacione los efectos directos con los indicadores de producto, como se mencionó arriba.

En conclusión, en su conjunto se puede decir que el MANUD 2013-2017 no hace un buen trabajo en incorporar la Gestión Basada en Resultados (GBR) debido a la ausencia de explicitación de teorías de cambio o relaciones causales que relacionen los efectos con los productos, debido a la ambigüedad de los efectos escogidos, a lo difuso de los indicadores escogidos, de los medios de verificación, la debilidad del análisis de riesgo y la ausencia de estimaciones de los recursos requeridos para alcanzar los efectos. Tampoco ayuda que haya una lista muy grande de actores responsables para cada efecto, diluyéndose así la responsabilidad de cada actor para llevar a cabo los efectos propuestos.

#### *Principio: Desarrollo capacidades*

El desarrollo de capacidades constituye el quinto principio programático que debe estar presente en el MANUD. De acuerdo con las guías<sup>27</sup> la “capacidad se define como la aptitud de las personas, las organizaciones, y la sociedad en su conjunto, para una autogestión exitosa. –Desarrollo de capacidades es el proceso por medio del cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su

---

<sup>27</sup> How to Prepare an MANUD: Part 2-Technical Guidance, 2010.

conjunto, liberan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen su capacidad a lo largo del tiempo.” Pg. 9. En cuanto a la evaluación de capacidades, las guías indican que la evaluación de capacidades debe partir de análisis ya realizados, y que no se deben realizar como actividad autónoma o independiente.

En este ámbito en el CCA existe una debilidad, que podría deberse a falta de información. En los temas en los que más se analizan las capacidades de los garantes es en la sostenibilidad ambiental y los problemas relativos al género. Para los otros temas raramente se hace mención a las capacidades, y cuando se hace, se realiza de forma genérica, diciendo por ejemplo que el Estado carece de capacidades para manejar determinado problema-, sin identificar los actores responsables. Por lo general no se realiza el análisis de capacidades de los titulares de derecho y no se utiliza la jerga de derechos humanos (garantes y titulares) (Ver Matrices IV.1, IV.2 y IV.4 del Anexo).

Sin embargo, en el MANUD, sí se aprecian esfuerzos por mejorar la capacidad de los garantes y sujetos de derechos. Estos se pueden ver en los efectos a los que apunta la matriz de resultados del MANUD. Solo por mencionar algunos ejemplos se presentan los siguientes:

- Efecto 1.1: “Instituciones públicas, privadas y comunales con sus capacidades de análisis, gestión y respuesta fortalecidas para el ejercicio de los derechos humanos y mejorar las condiciones de desarrollo de los derechos humanos...”
- Efecto 2.2: “Capacidades del Sistema Nacional de Estadísticas fortalecidas, para la generación, análisis y uso de información relevante para la elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación de políticas públicas.
- Efecto 3.1: “Mejoradas prácticas socioculturales que fortalezcan la paz y el desarrollo de estrategias de prevención y atención de la violencia y el delito.
- Efecto 4.3: “ Los sectores público, privado y la sociedad civil han incorporado en sus políticas el enfoque de gestión de riesgo, y desarrollado capacidades para implementar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y medidas para un uso más adecuado del territorio

En conclusión se aprecia una limitada presencia del principio de desarrollo de capacidades en el diagnóstico, pero una fuerte presencia en los efectos sobre los que se propone trabajar el MANUD.

#### IV.1.3 El diseño del MANUD y las fortalezas estratégicas del SNU

De acuerdo con las guías de preparación del MANUD, este debe responder a las prioridades nacionales y apoyar la implementación de las normas y estándares internacionales. Debe evaluar las capacidades o ventaja comparativa del SNU para ver dónde puede proveer el mejor liderazgo o la cooperación más oportuna para lograr los mayores cambios, y a la vez evitar duplicaciones y establecer sinergias donde ya se estén realizando intervenciones<sup>28</sup>.

Sin embargo, ni en el CCA ni en el MANUD 2013-2017 se presenta un análisis explícito de ventajas comparativas del SNU, aunque en el CCA se dice que el diagnóstico se realizó considerando “dónde puede el SNU ser más estratégico en su intervención conforme a sus ventajas comparativas?” pg. 3. En los temas ambientales se presenta una lista de áreas en las que se considera que el SNU puede

---

<sup>28</sup> How to Prepare an UNDAF: Guidelines for UN Country Teams PART (I), 2010.

apoyar con ventajas comparativas, pero no se dice por qué estos temas fueron seleccionados, es decir, las razones por las que el SNU tiene ventajas comparativas en estos.

En las entrevistas y grupos focales realizados con las funcionarias y los funcionarios del SNU, se indicó que en la elaboración del MANUD no se realizó este análisis estratégico de donde debería el SNU de enfocar los recursos y de en qué áreas se debería de forma estratégica realizar el trabajo conjunto.

Si, más allá de las omisiones del análisis explícito de ventajas comparativas del SNU, se valoran las intervenciones del SNU contra una lista de ventajas comparativas identificadas por los autores de la presente evaluación, los resultados se presentan a continuación.

El rol de las Naciones Unidas en el mundo comprende mantener la paz y seguridad, proteger los derechos humanos, promover el derecho internacional, promover el desarrollo sostenible, y brindar asistencia humanitaria.

A diferencia de países que se encuentran inmersos en conflictos bélicos y países de bajos ingresos, donde el rol de mantener la paz y la seguridad y la ayuda humanitaria son cruciales, en un país de renta media con vocación pacífica, como Costa Rica, las Naciones Unidas juegan un mayor rol en la protección de los derechos humanos, el respeto del derecho internacional y la promoción del desarrollo sostenible. Sin embargo, eventos recientes que se han presentado en el país, que superan sus capacidades de respuesta para dar una buena atención a las grandes oleadas de migrantes que buscan pasar por el país en camino hacia otros destinos, reavivan la necesidad de contar con asistencia humanitaria.

Para Costa Rica no existen encuestas específicas que permitan conocer la opinión de las contrapartes y el funcionariado sobre las áreas temáticas y mecanismos en los que las Naciones Unidas pueden hacer contribuciones significativas al desarrollo sostenible del país y en las que tienen ventajas en relación a otras organizaciones de cooperación.

Sin embargo, hay alguna información cualitativa disponible, recabada a partir de un taller con funcionarias y funcionarios del SNU en Costa Rica, y los resultados de grupos focales y entrevistas realizadas en el marco de la Evaluación del MANUD donde se tocó el tema, aunque de manera marginal, pues no era el foco principal de los ejercicios. Además se cuenta con un documento en el que la coordinadora residente reflexiona sobre las ventajas comparativas del SNU en el país.

Como fuente de información adicional se cuenta con la información sobre lo que ha hecho el SNU en Costa Rica en los últimos años, lo que permite identificar las áreas temáticas y tipos de cooperación que ha estado utilizando el SNU en el país. Lamentablemente, es escasa la información sistemática disponible que permita dar un panorama general y un análisis exhaustivo sobre el grado de impacto que ha tenido el SNU en las distintas áreas, pero la información existente aporta algunos elementos que pueden ayudar a dar luces sobre las áreas de ventaja comparativa del SNU.

A partir de la información recabada hasta el momento, surge el siguiente análisis de las potencialidades y limitaciones sobre lo que el SNU en Costa Rica está posicionado para hacer mejor en el país.

**Visibilizar el estado y evolución del cumplimiento en torno a los DDHH, de los acuerdos y compromisos internacionales y problemas asociados**

El SNU apoya en la elaboración de estudios de monitoreo del cumplimiento a los compromisos internacionales ambientales y en derechos humanos, así como acuerdos internacionales como los informes de avance respecto de los Objetivos de desarrollo del milenio. En esto la ventaja del SNU se basa en su mandato y en su experiencia internacional para la evaluación de estos temas.

Un área en la que las Naciones Unidas en Costa Rica ha realizado aportes importantes es en el apoyo y la producción de datos desagregados y diagnósticos que visibilizan la situación de poblaciones en condiciones de exclusión (estadísticas en materia de salud sexual y reproductiva, de género y violencia, de salud desagregadas por género, sobre la situación de la cultura, o de poblaciones como la niñez, la adolescencia, sobre la población afrodescendiente, sobre la población indígena, etc.). En este ámbito la ventaja del SNU emana del trabajo constante y enfocado que realiza en algunos temas (tales como género, salud, salud sexual y reproductiva, ambiente, la prevención del delito y el tratamiento del delincuente) y con poblaciones determinadas tales como la población migrante, la población refugiada, la niñez y adolescencia, la población indígena, la población afrodescendiente, la población con alguna discapacidad).

El SNU ha trabajado en brindar información relevante a la protección del recurso agua, ya que PNUD y UNOPS han apoyado el desarrollo de un sistema de información sobre la disponibilidad de los recursos hídrico en zonas de escasez o de estrés hídrico. En este ámbito es posible que su ventaja comparativa se derive de la agilidad (en relación con la del gobierno) y su amplio trabajo en temas ambientales en el país (en relación a otros organismos de cooperación).

#### **Abogacía a favor de los DDHH y el cumplimiento de acuerdos y compromisos internacionales**

En este ámbito el rol del SNU es abogar para que el cumplimiento de los derechos humanos y los compromisos internacionales se eleve en la agenda política nacional y se tomen decisiones en favor de estos derechos y compromisos. En este tema la ventaja del SNU surge a partir de su mandato y valor simbólico, así como su experiencia internacional en estos temas.

El SNU por ejemplo ha trabajado en posicionar el respeto a los derechos humanos y la reducción de la violencia, incluyendo: el hostigamiento sexual, las relaciones impropias, los derechos reproductivos, la violencia contra las mujeres, la disminución de la sobrepoblación penitenciaria en las cárceles, el acceso efectivo a la condición de refugiado de sobrevivientes de trata humana, el tratamiento y medicación antiretroviral para personas con VIH. También se realizó abogacía en el ámbito ambiental, para que el gobierno firmara el convenio de Minamata, que regula los usos de mercurio.

#### **Facilitar acceso a información y conocimiento global actualizado y oportuno sobre la efectividad de distintos tipos de intervenciones para lograr acelerar los cambios deseados**

El SNU tiene presencia global. La enorme cantidad de intervenciones para el desarrollo que realiza en distintos países y regiones hace que el SNU tenga muchas oportunidades de aprender de estas experiencias. A la vez, su presencia global también permite tener un mayor acceso a experiencias de otras organizaciones y a investigaciones y expertos de todo el mundo. Si esta situación es bien aprovechada el SNU podría, mediante su rol de facilitar el acceso e intercambio de información y conocimiento relevante, reducir los costos de aprendizaje de los gobiernos y lograr una mayor efectividad de las intervenciones que buscan mejorar el cumplimiento de los derechos humanos y los ODS, entre otros.

Las personas consultadas en el marco de esta evaluación, identificaron contribuciones de algunas agencias especializadas del SNU en facilitar el acceso a conocimientos y metodologías usadas en otros países y conectar con expertos y experiencias exitosas. Por ejemplo la FAO ayudó al país a con metodologías específicas para definir tipologías de fincas con la ayuda de FAO Chile y Panamá. La OPS/OMS apoya sistemáticamente al Ministerio de Salud en lo que respecta a las mejores estrategias para enfrentar los retos en este campo, como ha ocurrido en el caso del Zika, del dengue y del chikungunya. UNICEF, por su parte facilitó la visita de un alto funcionario costarricense a Finlandia para aprender más de su sistema educativo y ayudó a identificar una consultora internacional en lectoescritura que asesoró la reforma en esta área. PNUD trajo al país a una persona que conoce de primera mano reformas en relación a la prohibición del uso de bolsas plásticas para compartir su experiencia con el país.

Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora en este ámbito, que hacen pensar que aún se tiene mucho por recorrer por que el SNU a nivel nacional e internacional logre cumplir con esta función con ventaja comparativa. Cabe destacar que otros organismos internacionales, tales como el Banco Mundial, realizan revisiones sistemáticas en distintos temas de política pública, incluyendo la reducción de la mortalidad infantil, o intervenciones de primera infancia, entre otras, con el fin de identificar las más efectivas para que los gobiernos tengan apoyo en este ámbito. Por su parte la OECD, realiza también estudios en los que compara las prácticas de países e intenta identificar buenas prácticas para poder apoyar a los países para mejorar temas tales como su gestión pública o las políticas educativas (vinculadas con las pruebas PISA).

#### **Apoyar la evaluación de intervenciones para el desarrollo realizadas en el país con el fin de retroalimentar a los tomadores de decisión**

Un área en la que la gestión pública muestra debilidad en Costa Rica es en la evaluación de los resultados de las intervenciones de política pública (políticas, normativa, programas, etc.). Esto constituye una barrera para la mejora continua y facilita que ante cambios de gobierno se pierdan lecciones aprendidas de proyectos anteriores, y se pierda la continuidad de los esfuerzos.

En este ámbito se tienen escasos ejemplos del apoyo del SNU al gobierno en el periodo 2013-2017, lo cual estaría en línea con un poco apoyo en un área en la que no tiene grandes fortalezas. Un ejemplo identificado es el apoyo por parte de UNICEF al gobierno en realizar una evaluación del programa de transferencias monetarias condicionadas Avancemos.

Una debilidad actual del SNU en este respecto, es su escasez de personal con formación en evaluación y monitoreo. A pesar de que es un área donde potencialmente importante para el futuro, donde se podría hacer una contribución al país, debido a las debilidades del Estado costarricense en esta materia.

#### **Brindar asistencia técnica en el desarrollo de políticas y programas, normativa y de las capacidades institucionales**

Una función del SNU en el país ha sido la brindar asistencia técnica para el desarrollo de políticas y programas y el fortalecimiento de capacidades institucionales temas del expertise de sus funcionarias y funcionarios, o mediante la contratación de terceros para dar esta asistencia. Como se verá más adelante, el grueso de las acciones realizadas por el SNU se presentan en el apoyo al desarrollo de políticas y programas, normativa y el fortalecimiento de capacidades.

### **Proveedor directo de servicios**

A pesar de sus fortalezas, el sector público costarricense ha mostrado tener grandes deficiencias en la efectividad para la entrega oportuna de algunos bienes y servicios de interés público. Se destaca en el atraso de varias décadas en la construcción de infraestructura vial, cuyo estancamiento ha provocado un caos vial y altos costos para la ciudadanía y la economía. Las Naciones Unidas en este ámbito están jugando el rol de acelerar la construcción de obras urgentes, mediante una gestión directa de los procesos de construcción de obra pública y con recursos del Estado.

Este trabajo está siendo realizado por UNOPS que la ventaja comparativa en relación al Estado, de tener un mayor acceso a prácticas internacionales, producto de su presencia en 80 países.

Sin embargo, el rol del SNU en este ámbito debe ser temporal para no terminar reemplazando de forma permanente a la institucionalidad pública. Por lo tanto, mientras se acelera la obra pública, es importante ir en paralelo apoyando al Estado a resolver los cuellos de botella institucionales. En este ámbito UNOPS también se ha abocado a la tarea del fortalecimiento institucional.

### **Impulsor de alianzas para aprovechar las fortalezas de las y los actores del desarrollo**

Una ventaja de las Naciones Unidas se basa en su alto poder de convocatoria. Este le permite reunir a actores de distintos sectores y filiaciones, y facilitar la conformación de alianzas estratégicas para lograr objetivos comunes.

En el marco de una contracción de recursos de cooperación internacional en el país, resulta de gran importancia unir fuerzas con otros actores para impulsar el desarrollo. Una de las formas en las que se han materializado las alianzas para apoyar el desarrollo del país, es entre este y países de renta baja de la región para la conformación de proyectos regionales. FAO, a través de acciones regionales (América Latina y Mesoamérica) moviliza recursos que benefician a los países de renta baja y a la vez propician el desarrollo nacional en el ámbito de la reducción del hambre, sistemas agrícolas eficientes, reducción de pobreza rural, y la gestión ambiental en materia del cambio climático.

Las alianzas con las comunidades también son una vía para que el SNU promueva el cumplimiento de los ODS y los DDHH. Lejos de considerarlos agentes pasivos del desarrollo es posible empoderar a comunidades locales para que gestionen soluciones utilizando recursos del Estado. El SNU puede servir como catalizador para que las asociaciones de desarrollo y gobiernos locales tengan un rol más protagónico en el impulso del desarrollo local. Por ejemplo, UNICEF ha logrado posicionar los derechos de la niñez mediante su programa Cantones Amigos de la Infancia y PNUD ha logrado la participación de la población local en la conformación de Planes cantonales para el desarrollo humano. También, mediante ayudas brindadas a través del Programa Pequeñas Donaciones, se ha impulsado iniciativas productivas e iniciativas en pro del ambiente protagonizadas por grupos locales, entre otros.

Las alianzas con el sector privado también pueden resultar muy exitosas. El sector privado puede aportar su expertise en ciertas áreas de gestión, sus organizaciones para realizar cambios coherentes con los ODS y el respeto a los DDHH y además pueden apoyar el logro de metas comunes con recursos financieros. Una alianza exitosa entre el SNU, el gobierno, la sociedad civil y la empresa

privada es la realizada en torno al objetivo de lograr una mayor inserción laboral a las personas con alguna discapacidad.

### **Brindar espacio neutral para el dialogo en torno a asuntos políticamente sensibles**

En situaciones de polarización en el que el país encuentra dificultad en que actores con posiciones opuestas se sienten a dialogar, las Naciones Unidas pueden proveer un espacio neutral para ello. Un ejemplo en este sentido es el diálogo generado en torno a la producción de piña en el país, donde lograron sentar a dialogar a actores que se encuentran en polos ideológicos opuestos, otro ejemplo reciente fue el referido a los conflictos en las comunidades indígenas de la zona sur.

En general, a partir del análisis realizado y las matrices presentadas por las Agencias de las Naciones Unidas donde se expone su trabajo en el periodo de evaluación, se puede decir que el SNU ha trabajado en el ámbito de sus ventajas comparativas y que en este sentido su intervención abona al uso efectivo y eficiente de los recursos.

## **IV.2. La Efectividad y la Eficiencia**

En esta evaluación se entiende que el uso del MANUD es efectivo en la medida en la que contribuye a alinear los procesos de planificación, programación, movilización de recursos, coordinación y ejecución conjunta de los distintos actores (agencias del SNU, gobierno, ONGs, y otros) para trabajar por los resultados de desarrollo propuestos y la equidad en la distribución de los resultados en los grupos destinatarios. En términos de los resultados el SNU es efectivo en el tanto logre alcanzar los objetivos planteados en el MANUD. Con respecto a la eficiencia se entiende que este instrumento la propicia en la medida en la que contribuye al *Delivering as One* y genera menores costos, mayor armonización del trabajo operativo, mayores sinergias, y mayor efectividad en las intervenciones.

### **IV.2.1. El rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y ejecución**

En teoría el MANUD debe ser el marco estratégico que describe la acción colectiva del Sistema de Naciones Unidas con relación a las prioridades nacionales. Se espera que este funcione como un marco colectivo, coherente, e integrador para guiar las contribuciones programáticas y las labores de monitoreo y seguimiento del SNU en un país.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas y los grupos focales, en la práctica, el MANUD no es utilizado como guía estratégica por parte del SNU en Costa Rica; es decir, no se utiliza para definir la estrategia de cooperación ni los proyectos en los que se va a trabajar y, tampoco, para asignar los recursos de acuerdo con los lineamientos allí establecidos. En lugar de esto, las agencias que lo utilizan, por lo general parten de su propia planificación o agenda y de las ideas de los proyectos que se quiere ejecutar y luego se trabaja en el MANUD algo de manera que justifique aquello en lo que ya previamente se pensaba trabajar. Una cita que de un funcionario entrevistado ejemplifica las respuestas similares recibidas en distintos grupos a los que se consultó: “nada habría sido distinto sin el MANUD”. Algunas agencias sí deben asegurar que sus planes estratégicos estén alineados con el MANUD, ya que para ellas es un requisito, mientras que otras no lo utilizan del todo.

En general, el MANUD es percibido del funcionariado del SNU más como un requisito formal, que como un instrumento estratégico útil. Tal y como lo dijo un entrevistado “hacemos referencia al documento pero no lo usamos realmente”. A este se le pone atención principalmente cuando se está elaborando, y al final, cuando se está evaluando, y no tanto cuando se está programando o ejecutando. El principal mérito que la mayoría de los funcionarios entrevistados le reconocen es el de permitir, en el proceso, que las distintas agencias conozcan en qué están trabajando sus colegas del SNU y que puedan establecer algún tipo de coordinación.

El MANUD es valorado como un instrumento que aporta cierta contribución a la coordinación entre agencias. Sin embargo, este instrumento no ha logrado articular de forma efectiva los procesos de planificación, programación, ejecución, ni monitoreo de las agencias. Cada agencia ha respondido más a su propio plan estratégico y no se ha dado un proceso sistemático en el que activamente se intente cumplir lo establecido en el MANUD (excepto en el sentido de que se incorporó al MANUD elementos que ya eran parte del propio plan estratégico y que se habrían realizado de todas formas).

Ante la pregunta “Si no hubiera existido el MANUD, ¿se habrían comportado igual las agencias?” varias personas contestaron que sí se habrían comportado igual porque de todos modos las agencias trabajan en los temas establecidos por su mandato, estén incorporados o no en el MANUD. Otros funcionarios consultados indicaron que sí hay una contribución a la forma de trabajar, pero que esta es tímida o escuálida, y que consiste fundamentalmente en enterarse lo que están haciendo los demás.

En el ámbito de planificación, programación, y trabajo conjunto el aporte del MANUD para “deliver as one” y para lograr sinergias se podría calificar entre nulo y marginal. Por lo tanto es un instrumento que no aporta mucho a la eficiencia ni la efectividad.

#### IV.2.3. El monitoreo y seguimiento del MANUD

El MANUD no ha contado con un monitoreo y seguimiento sistemático. En el primer año de implementación no se realizó ninguna acción de monitoreo y seguimiento. En los últimos dos años se montó un esquema de trabajo por *clusters*, debido al interés de la oficina de la coordinadora residente. Se ideó esa manera de trabajar con una agencia líder en cada área prioritaria para primero armar un instrumento de recolección de información y luego trabajar en otros temas de forma conjunta. Sin embargo, tuvieron dificultades para lograr incluso la primera tarea que se propusieron que era el recolectar la información para el monitoreo y seguimiento.

Recientemente desde la Oficina de coordinación también se realizaron esfuerzos para recoger alguna información sobre el grado de implementación del MANUD, pero estos encontraron problemas de agregación y no se tradujeron en un ejercicio de análisis para saber en qué áreas se está avanzando o no en línea con lo planificado. Las dificultades en materia de monitoreo y seguimiento se deben tanto a problemas de recursos como a problemas de diseño y concepción ambigua del MANUD, como se verá más adelante. En el ámbito de monitoreo y seguimiento, el MANUD no aportó tampoco a la efectividad ni la eficiencia.

#### IV.2.4 El rol del MANUD en la movilización de fondos

En teoría, el MANUD contiene estimaciones tanto de los recursos necesarios como de los faltantes de recursos para poder llevar a cabo las metas planteadas e incidir en los efectos seleccionados como estratégicos. De allí que se espera que a partir de este, el SNU movilice recursos que permitan llegar a las metas definidas en el MANUD. Sin embargo, esta lógica no es la que prevalece. Lo que ocurre, por lo general, según las entrevistas y grupos focales realizados, es que cada agencia busca recursos de forma separada y utiliza el MANUD como justificante de los recursos que quieren movilizar.

Cuando sí se logra movilizar de forma conjunta recursos es porque aparece una oportunidad para hacerlo en forma de un fondo al que se puede aplicar de forma conjunta, y en el contexto de escasez de recursos se aprovecha la oportunidad. Se identificó al menos un proyecto para el cual se presentó una movilización de recursos de forma conjunta (el programa de seguridad humana). En estos casos se logró movilizar los recursos de forma conjunta para implementar un proyecto conjunto.

En el ámbito de la movilización de fondos, el MANUD no parece hacer gran diferencia, ya que los fondos que se movilizan en forma conjunta responden a oportunidades externas que piden que se trabaje de forma conjunta, lo cual se haría aun en ausencia de MANUD. No se presenta una coordinación proactiva para movilizar fondos en conjunto que busquen alcanzar lo planteado en el MANUD.

#### IV.2.5 ¿Por qué no se ha logrado una implementación exitosa del MANUD y de la acción conjunta?

A partir de la información recabada en entrevistas y grupos focales, y el análisis mismo del CCA y el MANUD 2013-2017 se pueden dilucidar varias razones por las que el MANUD no ha resultado un instrumento útil para guiar la acción estratégica del SNU en Costa Rica ni para generar mayor efectividad y eficiencia en su accionar. Algunas tienen que ver con deficiencias en el propio MANUD, otras con limitaciones que se derivan de la estructura y la forma en que funciona SNU, otras surgen de la escasez de recursos que experimentan las agencias presentes en Costa Rica y también hay razones de corte actitudinal.

El primer grupo de dificultades surgen de las limitaciones propias del MANUD 2013-2017. El MANUD fue producto de un proceso participativo en el que se sumaron los aportes de los distintos grupos, en lugar de realizar una síntesis estratégica. Aunque se visibiliza un esfuerzo por definir áreas prioritarias para el desarrollo del país, tuvo fuertes debilidades en su diseño. Las agencias participantes tenían distintas ideas de cómo entendían el MANUD, y estas no eran consistentes entre sí. Para algunas el MANUD debía tener solo lo que se hiciera en conjunto, para otras, debía abarcar todo el quehacer de todas las agencias. Unas agencias querían enunciados generales, mientras que otras querían indicadores muy específicos. La selección de efectos, metas, indicadores, líneas base y medios de verificación resultó difusa y no respondió a una valoración real de las capacidades de las agencias, ni a un ejercicio estratégico de las ventajas comparativas del SNU en Costa Rica. Los recursos apuntados en el MANUD no correspondieron a una estimación de lo necesario para cumplir con los efectos; algunas agencias incluyeron la totalidad de sus recursos, otras solamente incluyeron los recursos que se ejecutarían en forma conjunta y no queda claro

cómo se estimó la capacidad de atracción de nuevos recursos incluida en el MANUD. Se asignaron demasiados actores asociados a cada una de las metas, pero sin asignar claramente responsabilidades, por lo cual esta se diluyó.

En cuanto a las razones estructurales asociadas al SNU por las que no se hace fácil implementar el MANUD exitosamente se encuentra en primer lugar lo que se podría denominar la existencia de sobre-planificación desalineada. La existencia de varios instrumentos de planificación estratégica (el MANUD y los planes estratégicos de las agencias), hacen que se termine restando importancia a uno de ellos, y en este caso es el MANUD el que es relegado a un segundo plano, dadas sus débiles implicaciones prácticas. Cada agencia realiza su propio plan estratégico que es al que realmente le ponen más atención en términos de guía estratégica y sobre el que se ejerce el rendimiento de cuentas. Estos planes no necesariamente se encuentran alineados con el MANUD o su alineación es “a la inversa”: no es que se incluye en el plan lo que está en el MANUD, sino que se incluye en el MANUD lo que se desea que esté en el plan de las agencias. La alineación se dificulta, además, porque los distintos procesos de planificación tienen plazos distintos, y porque cada agencia también recibe directrices superiores de las oficinas regionales o la sede para priorizar temas que no necesariamente están definidos en las metas del MANUD. Algunas agencias ven sus mandatos como no necesariamente coincidentes para realizar mucho trabajo en conjunto, y la forma en que están establecidos los mandatos de las agencias no lo hace fácil: “hay agencias que tienen mandato por tema y otros por población o por varios temas, entonces la coordinación es complicada”, como lo indican los funcionarios del SNU. Por otro lado, el MANUD tampoco corresponde en plazos al plan del gobierno, y se supone debe contener las prioridades del actual gobierno pero también ser suficientemente flexible para poder incluir las del próximo. Finalmente, para completar la dificultad en la alineación de la planificación, se tienen agencias con alcance regional, que indican que no usan el MANUD porque no pueden abocarse a seguir un marco estratégico nacional dado que su mandato es regional.

La creciente escasez de recursos es otro factor que dificulta poner atención adecuada y dar seguimiento al MANUD. Debido a que las Agencias han visto reducidos sus recursos de forma importante, se tienen equipos cada vez más pequeños y, en este contexto, hasta el esfuerzo requerido para asistir a una reunión de coordinación se vuelve una carga. En el proceso de monitoreo y evaluación, el hecho de que los indicadores del MANUD sean distintos a los del plan estratégico de las agencias hace que se duplique el trabajo. Cuando los funcionarios de las agencias logran recolectar la información que les solicita la oficina de coordinación surge el problema de no tener un apoyo para realizar la consolidación y análisis de la información desde la oficina de coordinación, también por falta de recursos y personal. Todo esto hace que resultado sea poco útil para retroalimentar la acción estratégica. La escasez de recursos también dificulta que las agencias se enfoquen en cumplir el MANUD, ya que en la práctica las agencias trabajan en los temas en los que se puede encontrar financiamiento, no necesariamente en los temas en los que el MANUD fijó metas prioritarias.

En cuanto a los factores actitudinales, de acuerdo a lo indicado por el funcionariado del SNU, no existe una cultura de cooperación. A pesar del discurso de “delivering as one”, en la práctica las agencias operan “territorialmente” protegiendo su mandato específico y sus recursos, por lo que

las discusiones se vuelven desgastantes y se toman decisiones en las que alguien termina cediendo, pero no necesariamente porque colectivamente se llegó a un acuerdo que se considera el óptimo. En ocasiones la coordinación también se dificulta por una competencia por visibilidad o por recursos. Todo esto parece empeorar por las condiciones de escasez en las que las agencias deben competir por recursos.

### VI.3.2. La importancia de los espacios de coordinación

El MANUD no está siendo utilizado efectivamente para facilitar el trabajo en conjunto (*deliver as one*), pero que lo que ha ayudado a mejorar la coordinación, son los espacios de encuentro, tales como las reuniones periódicas del Equipo de País y las reuniones de los oficiales de programa.

Los clusters son espacios de coordinación que los funcionarios del SNU establecieron por cada una de las áreas estratégicas del MANUD. Se considera que estos tienen potencial y que para que estos funcionen bien es importante que haya una agencia líder, tal y como fue señalado por los mismos funcionarios.

Un importante espacio de coordinación entre las agencias es el del Equipo País (UNCT). La revisión de las minutas de las reuniones periódicas del Equipo País, revelan que en esto ha propiciado:

- un espacio para que los jefes de las agencias se enteren de asuntos importantes para el desarrollo del país y que piensen sobre la posible contribución del SNU a estos asuntos (se convoca a líderes del país para que presenten temas estratégicos y se dialoga sobre la posible contribución de las agencias a los temas planteados)
- una mayor comprensión sobre el quehacer de las demás agencias
- una mayor coordinación sobre temas estratégicos. Por ejemplo, en estas reuniones se coordinó sobre las áreas estratégicas a priorizar y se asignó agencias líderes de cada área: en violencia, el liderazgo es del PNUD; en educación es de Unicef; mientras que el tema de pobreza está a cargo de la coordinadora residente. Donde hay una agencia mejor posicionada la coordinadora se lo delega a esta y esto puede ser facilitado por el MANUD.
- una coordinación de aspectos operativos como la planificación de actividades conjuntas (ej: celebración del día de los derechos humanos) y la creación de grupos temáticos interagenciales (ej: tema de discapacidad).

El Equipo País maneja una perspectiva general, pero hay un vacío entre lo que se conversa en el UNCT y lo que se transmite al personal de las agencias. Hay desconocimiento por parte de los funcionarios sobre lo que están haciendo las demás agencias y se han dado casos en los que varias agencias trabajan en un mismo tema con una misma contraparte o en una misma región sin saberlo. Los espacios que permiten hacer reuniones entre funcionarios de distintas agencias mejoran el conocimiento de lo que hacen los demás. Pero hace falta mejorar la forma en la que se implementan estas reuniones, para que estas no sean vistas como una carga o requisito que complica su trabajo. Se requiere crear espacios de encuentro útiles para facilitar y mejorar el trabajo y que minimicen el tiempo que les consume.

Cabe destacar que en los proyectos conjuntos sí se presenta una mayor coordinación del trabajo de las agencias, y cada una contribuye con su área de expertise, lo que enriquece el proyecto. En

ocasiones inclusive se intenta alinear actividades de proyectos distintos para no duplicar. Sin embargo, hay quienes consideran que se podría hacer más para mejorar el alineamiento porque se percibe la presencia de una implementación compartimentalizada de algunos aspectos de los proyectos; es decir que las agencias se dividen sus partes y las ejecutan con poca comunicación con las otras.

Un ejemplo exitoso de coordinación es el caso es el “*Human Security Fund*” con el que lograron trabajar en conjunto con las poblaciones Ngäbe y Buglé. Se identificó problemática entre varias agencias y todos tenían un marco de trabajo y conocimiento sobre lo que podía aportar cada uno y lo que estaban haciendo los demás. Había un solo presupuesto porque venía de un fondo específico, pero este se dividió en la ejecución. En este caso fue necesario la posibilidad de un donante o un fondo porque, lo que admiten los mismos funcionarios, es que de lo contrario cada quien hace un poco lo suyo.

#### IV.2.7 El logro de las metas propuestas en el MANUD

La eficacia en términos de los resultados se pudiera abordar al contestar: ¿Qué tanto se logró de lo propuesto en la matriz de resultados en el periodo de vigencia del MANUD 2013-2017? En el contexto del vacío de un mecanismo eficaz de monitoreo y seguimiento a los resultados del MANUD desde el inicio de la presente evaluación se sabía que la respuesta a esta pregunta no podía ser más que una tímida aproximación.

Lo que se presentan a continuación se basa principalmente en información que la Oficina de Coordinación solicitó a las Agencias del SNU en Costa Rica sobre los resultados obtenidos correspondientes a cada una de las áreas prioritarias del MANUD 2013-2017. La información debía ser provista en el formato de la Matriz de Resultados del MANUD. A partir de esta información, como parte de la presente evaluación, se realizó una consolidación de la información provista por las Agencias. A partir de esta se puede concluir que las Agencias sí trabajaron en todas las áreas prioritarias del MANUD 2013-2017 y que para cada uno de los efectos propuestos, se realizaron una o más actividades.

La información provista, sin embargo, no permite evaluar el grado de avance que alcanzó el SNU con respecto a las metas propuestas en el MANUD 2013-2017, tal y como fue mencionado en la sección que analiza la aplicación del principio gestión por resultados. La poca claridad de los indicadores, metas y líneas base establecidos, así como la débil organización para el monitoreo y seguimiento se encuentran entre las principales razones por las que no se logró evaluar el avance.

Aunque no se puede dar cuenta del logro de las metas planteadas, el análisis de las acciones realizadas en conjunto por el SNU en Costa Rica buscan la promoción de los derechos humanos, la protección de grupos que viven en condiciones de vulnerabilidad y la sostenibilidad ambiental, a través de: apoyo técnico en la elaboración de políticas, planes, programas, normativa y el apoyo a cambios institucionales; el fortalecimiento de sistemas de información y la elaboración de diagnósticos; el desarrollo de capacidades; la sensibilización ante la problemática de DDHH y sostenibilidad ambiental; labores de abogacía; y la apertura de espacios para el diálogo y negociación (Ver detalles de lo realizado en las Matrices del Anexo V).

A continuación, el análisis de sostenibilidad permitirá darse una idea de lo realizado por el SNU en el marco del MANUD 2013-2017, de acuerdo con lo reportado por las Agencias, lo cual fue clasificado según el tipo de mecanismo de cooperación utilizado.

### IV.3. La sostenibilidad de las intervenciones

Tal y como fue señalado arriba, la sostenibilidad es valorada en el marco del MANUD 2013-2017 en la medida que este propicia intervenciones cuyos resultados continúen después de haber terminado el periodo de intervención, sin intervenciones externas. Debido a los vacíos de información sobre el monitoreo y seguimiento de las intervenciones y sus resultados no es posible realizar una evaluación rigurosa de la sostenibilidad de las intervenciones propiciadas por el MANUD 2013-2017.

Sin embargo, se intentará realizar una primera aproximación general mediante la respuesta a las siguientes preguntas en relación al tipo de intervenciones que se realizaron.

1. ¿Buscan las intervenciones una mejor comprensión de los problemas de interés y/o la creación de capacidades y/o la sensibilización de los garantes o titulares de derechos en respuesta a problemas identificados?
2. ¿Buscan las intervenciones la instauración de nuevas instituciones o transformación de instituciones y organizaciones existentes (leyes, protocolos, maneras formales o informales de actuar, organizarse y de relacionarse, incluyendo la formación de capital social) que puedan impactar de forma estable en el futuro las reglas y la manera en la que actúan, interactúan y se relacionan las personas en relación al problema que se quiere abordar?

Las intervenciones que buscan mejorar la comprensión de los problemas de desarrollo pueden verse como intervenciones con algún grado de sostenibilidad en el tanto, la información y comprensión no desaparecen fácilmente. En el periodo 2013-2017, el SNU **realizó estudios** tendientes a mejorar la comprensión de la situación actual y a alimentar la formación de políticas públicas, en temas como la situación laboral de los migrantes, la exclusión educativa, la atención integral de personas adultas mayores, el hostigamiento sexual en el sector público, el acceso efectivo y oportuno de las mujeres a la justicia penal, y la cadena de producción de café (relevante para la generación de empleo en áreas con alta incidencia de pobreza). También trabajó en **mejorar los sistemas de información** acerca de la salud sexual y reproductiva, la violencia de género, la gestión cultural, la protección integral, la niñez y adolescencia, la disponibilidad de recurso hídrico en zonas de escasez o estrés hídrico. Realizó diagnósticos relevantes para la gobernanza tal como el estudio sobre el uso de software libre en la administración pública.

Las intervenciones tendientes a la generación de capacidades y la sensibilización se considera que tienden a ser sostenibles si de logran sus objetivos ya que ninguna de las dos son fácilmente reversibles. El SNU tomó medidas para mejorar las **capacidades y generar una mayor sensibilidad** para garantes y/o titulares de derechos en diversas áreas, por ejemplo, en el ámbito del fomento a la igualdad e integración: realizó actividades de capacitación y/o sensibilización en materia de igualdad de género, integración de personas refugiadas, acceso a la justicia de personas migrantes, prevención y atención de embarazos en jóvenes, derechos de los pueblos indígenas, libertad sindical, negociación colectiva. En materia ambiental, capacitó en temas como el cambio climático, la protección de áreas marinas, la diplomacia del agua, la atención de emergencias, y el manejo

integral de los desastres. En materia productiva, realizó actividades de capacitación en temas agrícolas, emprendedurismo, atención y servicio al cliente, calidad e inocuidad de alimentos, alimentación, nutrición, comercialización; y apoyó la **reconversión productiva** hacia métodos de producción más sostenibles. En materia de seguridad se realizaron acciones de capacitación en la utilización de escáner en los servicios postales para prevenir el tráfico de armas. Es pertinente aclarar que la forma en la que se realizan las actividades tendientes a generar capacidades puede incidir de forma importante en que realmente se genere un aumento de estas y que estas se utilicen. El análisis de esto y de si realmente las actividades tendientes a lograr una mayor capacitación y sensibilización lograron resultados en estos ámbitos trasciende lo que es posible realizar dentro del ámbito de la presente evaluación.

La **instauración de nuevas instituciones o transformación de instituciones y organizaciones existentes**, tiende a ser sostenible en el tanto estos cambios no sean fácilmente revertidos en el corto plazo. El SNU estuvo muy activo en el periodo 2013-2017. En materia de igualdad y equidad apoyó la **formulación de políticas, estrategias, planes, programas, normas y/o de procesos institucionales**, trabajando en temas tales como la igualdad y equidad de género, el manejo integral de riesgo, la continuidad y el éxito académico en la secundaria, la inmigración, la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles, el envejecimiento saludable, el asilo a personas refugiadas, y la salud sexual y reproductiva. En materia de convivencia y seguridad el SNU apoyó en la elaboración de **planes** tales como los Planes Locales de Convivencia y Seguridad Ciudadana, la Política Nacional y Plan de Acción contra la trata de personas en Costa Rica. También brindó asistencia en la elaboración de **protocolos**, como los protocolos nacionales para la Atención de Situaciones Violentas en los Centros Educativos. Fomentó la **conformación de redes y equipos de respuesta rápida**, incluyendo las Redes de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres y otras organizaciones comunitarias, y facilitaron la **apertura de espacios para la resolución pacífica de conflictos**. En materia de sostenibilidad y gestión de riesgo, brindó apoyo técnico para la **elaboración de políticas y planes** (Ej: Política Nacional de energía, Plan Sectorial para el Cambio Climático y la gestión Agroambiental, etc.); apoyó la realización de **espacios de encuentro y diálogo** (Ej: Foro intersectorial y de municipalidades sobre Manejo de Desechos Sólidos), y ofreció ayuda para el **fortalecimiento institucional** (Ej: fortalecimiento de la oficina técnica del ozono y mejoras en marco institucional de conservación de humedales). En el ámbito del desarrollo productivo y la generación de empleo, el **desarrollo de políticas, planes, estrategias, programas y protocolos**. Entre estos se encuentran: la Política de Estado para el sector agroalimentario y el Desarrollo rural Costarricense 2010 -2021, la Estrategia Nacional de Empleo y Producción, el Programa de Formalización para Microempresas, el Protocolo de sostenibilidad y buenas prácticas en la relación Productor-Recolector del sector Cafetalero en Costa Rica. También ofrecieron **apoyo técnico para el fortalecimiento de organizaciones y desarrollo de redes productivas** (etno-turismo) y para la conformación de instituciones de apoyo a la producción como es el Consejo de competitividad de la Región Brunca. El SNU brindó **asistencia técnica** para la elaboración de 59 planes cantonales de desarrollo local y facilitaron el desarrollo de capacidad instalada en MIDEPLAN para liderar este tipo de procesos.

Aparte del apoyo técnico brindado por el SNU para buscar transformar instituciones, también realizó labores de abogacía o cabildeo buscando el cumplimiento a las Convenciones e instrumentos internacionales y el respeto a los derechos humanos. El SNU realizó labores de abogacía en materia

de: hostigamiento sexual, relaciones impropias, derechos reproductivos, violencia contra las mujeres, la sobrepoblación penitenciaria en las cárceles, el acceso efectivo a la condición de refugiado de sobrevivientes de trata humana, el tratamiento y medicación antiretroviral para personas con VIH<sup>29</sup>, entre otros. En algunos casos la labor de abogacía se tradujo en la adopción de nuevas instituciones como leyes, políticas y protocolos.

Se considera que el tipo de intervenciones menos sostenibles son aquellas en las que el SNU realiza **acciones de cooperación directa**, las cuales pueden ser importantes en términos de resolver oportunamente problemas urgentes, pero que en el largo plazo por sí mismas no logran los mismos resultados sin el apoyo externo. En este ámbito se ubican las intervenciones realizadas en el diseño y supervisión de infraestructura vial, y la identificación y referencia de personas con necesidad de protección internacional para lo cual se hace uso de personal contratado por el SNU. Sin embargo, en el caso del apoyo dado para mejorar la infraestructura del país, sí se reportan acciones tendientes a una futura sostenibilidad mediante intervenciones que buscan mejorar las capacidades y fortalecer la institucionalidad de los actores públicos que juegan un rol en la provisión de infraestructura vial.

En general se puede decir que, a juzgar por el tipo de intervenciones realizó el SNU en el periodo de análisis, estas buscan ser sostenibles, al procurar mejorar las capacidades y sensibilidad de garantes y titulares de derechos, y al propiciar introducir nueva políticas, programas, protocolos, planes y en la normativa. Más detalles sobre las acciones específicas realizadas por el SNU se encuentran en el Anexo V.

Sin embargo, a partir de información cualitativa y anecdótica, se puede llamar la atención sobre algunos aspectos relativos a la sostenibilidad de las intervenciones y en relación con su efectividad. Las políticas, programas, planes y normativa en la cual se logra introducir los cambios coherentes por ejemplo con objetivos de derechos humanos y protección ambiental, puede no llegar a aplicarse o se aplican durante un periodo de gobierno y luego quedan en el olvido, por eso se señala la importancia de junto con la cooperación para la formulación de estos instrumentos, se lleven a cabo procesos de acompañamiento en parte de su periodo de implementación y de evaluación. Los cambios de gobierno y la rotación de personal en el sector público (sobre todo las y los jefes y sus equipos de confianza) se encuentran entre los mayores riesgos a la sostenibilidad de los resultados de la cooperación brindada por el SNU, por lo que se requiere desde el inicio tomar medidas para amortiguar el riesgo de la pérdida de todas las personas que adquieren conocimientos y capacidades en las iniciativas que se impulsan cuando se acabe la intervención o cuando cambie la administración del gobierno. Este tema será retomado en el apartado sobre lecciones aprendidas.

---

<sup>29</sup> En el caso del cabildeo sobre tratamiento y medicación antiretroviral, este se hizo en relación con el acceso a dicho tratamiento para personas migrantes, refugiadas y solicitantes de la condición de refugiado con la sanción de la Directiva 037/2015 del Ministerio de Salud.

## V. Conclusiones

El diagnóstico del CCA y las prioridades del MANUD son pertinentes a las prioridades nacionales del desarrollo, cuando estas se identifican tanto por fuentes nacionales – como el Plan Nacional de Desarrollo y el Proyecto del Estado de la Nación – como por fuentes internacionales – como los informes mencionados del Banco Mundial y la OCDE. También son consistentes con las prioridades mostradas en el Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, existe una gran coherencia entre lo planteado en el CCA/MANUD y las ventajas comparativas de las Naciones Unidas, ya que ha concentrado sus esfuerzos en promover y propiciar el cumplimiento de los derechos humanos a través de intervenciones para visibilizar problemas, capacitar y sensibilizar a garantes y sujetos de derechos, abogacía para elevar los temas en la agenda política y apoyo técnico para incluirlos en planes, políticas, programas, normativa y fortalecimiento institucional.

En cuanto a la relevancia del CCA/MANUD con relación a los cinco principios programáticos del SNU, se encuentran fortalezas y debilidades. Como fortalezas se aprecia la alta presencia tanto en el CCA como en el MANUD de tres principios: el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental, una mediana presencia del principio de desarrollo de capacidades y una muy débil aplicación del principio de gestión por resultados.

En cuanto al principio del enfoque DDHH, aunque no se utilice la jerga propia de este, sí se aprecia su uso pues presenta un análisis de las brechas de cumplimiento de DDHH, identificando los grupos vulnerables. En cierta medida, también se encuentra un análisis causal, aunque esta es un área a fortalecer, y también se debe fortalecer la especificidad del análisis de capacidades de los garantes y sujetos de derechos.

El enfoque de género, cuya presencia fue medida a través de la implementación del *gender score card* en la dimensión de planificación, se encuentra transversalizado en los documentos del CCA/MANUD, considerados en su conjunto. Se presenta un análisis causal en muchos de los temas, se hace referencia a los marcos jurídicos, políticas y recomendaciones internacionales, y se incorpora en los efectos y metas del MANUD de forma transversal. Entre las áreas a mejorar se incluye la presentación de todos los datos divididos por sexo, y una mejor documentación de las evidencias o el aporte de pruebas objetivas al analizar los factores causales de los problemas.

El principio “desarrollo de capacidades” tiene una escasa presencia en el CCA, pero amplia en el MANUD, ya que prácticamente todos los efectos en los que se quiere tener incidencia incorporan mejoras en las capacidades de garantes o sujetos de derechos. El principio de la gestión basada en resultados es el que presenta mayores problemas en su aplicación, con graves consecuencias como se explica seguidamente.

En cuanto al principio de la sostenibilidad ambiental se aprecia su presencia en el análisis de brechas de cumplimiento, de la causalidad y la presencia de limitaciones de capacidades, aunque se podría fortalecer esta última, especialmente con la inclusión del análisis de las capacidades de los titulares de derechos para hacerle frente a los retos ambientales.

En la aplicación del principio de gestión basada en resultados, se encuentra un vacío en la explicitación de las teorías de cambio o relaciones causales que permitan relacionar los efectos buscados con las metas e indicadores planteados. Los indicadores de cumplimiento seleccionados también presentan importantes debilidades, porque son ambiguos y muy desiguales: algunos muy generales, otros excesivamente específicos y en muchos casos con poca claridad de su verdadero significado en términos de las acciones y efectos esperados del SNU. En muchos casos no se aclararon las líneas de base y tampoco el papel específico de las distintas agencias en el cumplimiento de las metas. El aclarar el papel de cada agencia apuntada como contribuyente a alguna meta es importante porque su ausencia condujo a un vacío en la rendición de cuentas. Tal y como se indicó en las entrevistas, una cosa es “contribuir” y otra “ser responsable”, y el MANUD no establece la diferencia. La ausencia de un componente presupuestario real también resultó problemática. No todos los recursos con que contaban las agencias fueron incorporados en el MANUD, y no todos los recursos contemplados en el MANUD llegarían a estar realmente disponibles. Por ello, lo que está indicado como presupuesto resulta totalmente insuficiente para identificar los recursos con que realmente contaba el SNU para trabajar y – lógicamente – esta información presupuestaria no podría ser utilizada posteriormente como instrumento de ejecución presupuestaria. En síntesis, la debilidad en la aplicación adecuada de este principio hizo que aunque los demás estuvieran presentes en mayor o menor medida, hace más difícil la utilización del MANUD.

En términos de la forma en la que se utiliza el MANUD en el proceso de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país y su contribución a la eficacia y la eficiencia, la evaluación encuentra que el MANUD 2013-2017 no está cumpliendo en forma adecuada el rol para el cual fue pensado, de servir como guía para la acción colectiva del SNU. Todo esto se debe en gran medida a deficiencias en su diseño, a situaciones estructurales del SNU, a la coyuntura de escasez de recursos y a ciertas actitudes en los funcionarios involucrados.

En el ámbito de los resultados obtenidos por el trabajo conjunto en el marco de la matriz de resultados planeada por el SNU, no es posible evaluarlos en términos de la eficacia y ni la eficiencia del trabajo del SNU con la información disponible. Sin embargo, sí se puede decir que el trabajo realizado está en línea con los efectos que querían alcanzarse de acuerdo a lo establecido en el MANUD y que el tipo de intervenciones reportadas, buscan ser sostenibles. La mayor parte de estas buscan mejorar la comprensión de la problemática de distintas áreas del desarrollo del país, crear de capacidades y sensibilizar sobre temas relevantes, y elaborar políticas, protocolos, planes y en la normativa como medios para cambiar las reglas y formas en las que los distintos actores interactúan en favor de los objetivos de desarrollo deseados. No siempre, en la práctica se logra la sostenibilidad, pues hay rotación de personal involucrado en las intervenciones y esto, junto a los cambios de gobierno, pone en riesgo la sostenibilidad de las acciones de cooperación.

## VI. Recomendaciones y lecciones aprendidas

A partir de la reflexión realizada por las funcionarias y funcionarios del SNU y del gobierno en distintos grupos focales y entrevistas, se presentan las siguientes recomendaciones y lecciones aprendidas que deberían tomarse en cuenta para la elaboración del próximo MANUD y para la implementación de este.

### VI.1.1 Se requiere de una comprensión común compartida sobre el rol del MANUD

Si se quiere que el MANUD se vuelva un instrumento útil, es necesario partir de una comprensión compartida entre los actores que se espera lo vayan utilizar de ¿qué es?, ¿para qué sirve? ¿cómo se relaciona con otros instrumentos de planificación (de las agencias y las contrapartes)? y ¿cómo se va a utilizar? Evidencia anecdótica que muestra que las distintas formas de entender el MANUD afectaron su formulación. Las distintas formas de entenderlo pueden pesar en la forma de implementación.

El MANUD 2013-2017 fue entendido de formas distintas en su proceso de elaboración, y aun en el 2016, a tres años de haber empezado su implementación se perciben diferencias en la concepción de este instrumento. En el proceso de elaboración del MANUD, algunas agencias lo concebían como un marco que debía abarcar todo el quehacer de las Naciones Unidas en el país, mientras otras creían que solo debía incorporar las acciones conjuntas. Esta comprensión heterogénea se reflejó en los recursos que cada agencia reportó como disponibles para el trabajo durante el 2013-2017. Las que entendían el MANUD como un instrumento que debía incluir solo iniciativas conjuntas, solamente indicaron los recursos que pensaban utilizar de esta forma, mientras que las que entendían que era un marco englobador de la totalidad de acciones del SNU en Costa Rica, pusieron en el MANUD como recursos disponibles todo el dinero con el que esperaban contar en el periodo 2013-2017. En ninguno de los dos casos queda claro cómo se estimaron los recursos que se esperaba conseguir a partir del MANUD. Una primera lección es que se requiere aclarar a las Agencias la naturaleza del alcance del MANUD como instrumento de planificación estratégica.

Un segundo punto a reflexionar y decidir es sobre las características deseables del MANUD. Particularmente importante es el abordaje de la tensión entre el deseo de tener un MANUD estratégico y un MANUD abarcador y flexible. Esto es, el conflicto entre diseñar un MANUD que se concentre en unas pocas áreas identificadas como las oportunidades estratégicas en las que le SNU puede incidir con mayor impacto (debido a que responden a las ventajas comparativas del SNU), o uno abarcador y flexible, que contenga una gran gama de temas y que pueda ajustarse a las posiblemente cambiantes prioridades de los gobiernos.

Durante las entrevistas y grupos focales con funcionarios de gobierno y del SNU, se identificaron aspiraciones muy distintas sobre cómo operacionalizar el apoyo del SNU y el gobierno. Hay quienes consideran que el MANUD debe ser la herramienta que le permita al gobierno marcarle la cancha al SNU, en el sentido de constituir un mandato acordado que debe señalar con claridad en qué deberá concentrarse el SNU durante el período correspondiente; de manera que el SNU debe trabajar solo en las metas allí establecidas. Desde esta perspectiva, si el SNU quisiera hacer algo distinto, debería de negociarlo con el Gobierno, aunque no sería necesario pedir aprobación por parte del gobierno por cada proyecto, si este se encuentra alineado con el MANUD. Los proponentes de esta visión consideran que podría agilizar el proceso de aprobación de proyectos porque no requeriría de pasárselos a firma al gobierno y esto eliminaría 3 o 4 semanas invertidas en estos procesos de aprobación en los inicios de todos los proyectos. En una posición totalmente opuesta a esta, se encuentran quienes proponen que, aunque ya se tenga el MANUD como marco estratégico, los equipos de cooperación internacional del gobierno (MIDEPLAN y Cancillería), deben involucrarse en el diseño de todos los proyectos para que luego su aprobación sea ágil y para asegurarse que se reporten al sistema de información de la cooperación y de que estén en línea con las prioridades del gobierno.

### VI.1.2 Procesos participativos pero con resultados estratégicos

De la elaboración del MANUD 2013-2017 se puede aprender sobre la importancia de hacer explícitas las respuestas a las preguntas planteadas y la comprensión del rol que debe jugar el MANUD para evitar que, como lo señaló un funcionario: lo que al principio parecían coincidencias conceptuales luego se revelaron como discrepancias operativas.

Algunas de las personas que trabajaron en el la elaboración del MANUD 2013-2017, lo describen como un proceso muy participativo, útil pero muy cansado y que desgastó las relaciones internas entre las agencias.

En los procesos participativos generalmente surgen muchos temas y muy generales. Y estos deben ser acompañados por metodologías para gestionar la información resultante, así como las expectativas de lo que se hará con esta información. Para ello es de gran utilidad contar con criterios explícitos que permitan priorizar entre los temas resultantes, de manera que se evite en terminar con una sumatoria de los aportes de todos en lugar de obtener una selección estratégica de temas. Entre las reglas de priorización se debe considerar la capacidad de respuesta del SNU. Para ello resulta útil identificar las necesidades a las que pueden dar una mejor respuesta las agencias y las formas en que se puede dar esta respuesta, así como los recursos disponibles para hacerlo.

### VI.1.3 Coherencia general entre el presupuesto y las metas

En la elaboración del MANUD 2013-2017, se tenía la ilusión de contar con más fondos de los que efectivamente se contó, debido al recorte de fondos españoles que se venían dando al SNU. Ante los recortes experimentados no se hicieron ajustes a las metas del MANUD, lo cual debía de haberse hecho para ajustar el alcance esperado de resultados de acuerdo con los recursos con los que se contaba, y así hacer una nueva priorización de lo que se haría con los recursos en efecto disponibles. El hecho de que no se dio ninguna revisión al respecto, puede ser indicativo del poco uso real que se le estaba dando a este instrumento para guiar la planificación y programación de las agencias.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es la dificultad de costear efectos tan amplios como los planteados en el MANUD con precisión por no tener aun ideas más concretas sobre los programas y actividades que se realizarán. Una posibilidad para intentar tener una mejor aproximación de los recursos con los que se contarán es un esfuerzo por estimar de la forma más realista posible los recursos con los que se contarán, es mediante una estimación del 80% de los recursos que las agencias esperan tener. También se podría formular una matriz intermedia, donde se defina de forma más específica cómo se intentará llegar a los efectos deseados, lo cual permitiría una mejor estimación de costos.

### VI.1.4 Un sistema de seguimiento y monitoreo simple y realista

Hay varias lecciones que se pueden extraer de la forma en que se planteó el seguimiento y monitoreo del MANUD 2013-2017. La primera de estas es la importancia de mejorar la selección de indicadores para que sean SMART (específicos, mensurables, asequibles, pertinentes, sujetos a plazos), ya que los actuales son difusos, difíciles de medir, y muchos se quedan cortos para lo que quieren medir. También se aprendió sobre la deseabilidad de alinear la forma de reporte y en la medida de lo posible los indicadores con los de cada agencia lo más posible para que no constituya un trabajo extra. Y en tercer lugar, pero no menos importante, se aprendió sobre la necesidad de

nombrar un equipo de trabajo responsable (con roles, tiempos de entrega) y de asignar recursos para el monitoreo y seguimiento desde el inicio, con el fin de viabilizar los procesos de seguimiento y análisis de la información.

#### VI.5 Claridad en la asignación de responsabilidades

Uno de los problemas que se tuvo en el MANUD 2013-2017 que influyó en su ejecución, es que en la mayoría de temas hay muchos actores apuntados como responsables o partícipes de las metas, pero a ninguno en particular se le dio una responsabilidad concreta. La lección aprendida es que cada actor debe escoger unos pocos temas y hacerse responsable de ellos.

Asimismo, debido a la alta rotación de funcionarios del SNU es necesario que queden claras las responsabilidades de cada agencia en cuanto a las metas que lidera, su rol en el monitoreo y en el financiamiento.

#### VI.6. No caer en la trampa de los nombres específicos

Una recomendación específica, a la luz de la experiencia, es que no hay que caer en poner “nombres” específicos a las actividades de MANUD, mencionando programas específicos de gobierno porque al cambiar de gobierno el siguiente no quiere esa especificidad.

#### VI.7 La sostenibilidad de las intervenciones

Para propiciar la sostenibilidad de las intervenciones en el contexto de una alta rotación de los más altos jefes y equipos de confianza con los cambios de gobierno, una recomendación que surge es buscar formas en las que las capacidades queden instaladas en la institución que se está apoyando. Si se realizan los proyectos solo con personal que se sabe tiene altas posibilidades de irse de la institución cuando cambie el gobierno o con instancias ad-hoc que no forman parte normal de la institución, entonces la intervención no habrá fortalecido de forma sostenible a la institución. Pero si se enfoca el diseño de proyectos pensando en el fortalecimiento institucional y en la generación de capacidades que involucre a personal que tiene altas probabilidades de quedarse en la organización que se está apoyando y se articulan con la estructura institucional, se podrá lograr una mayor sostenibilidad de la intervención.

El proyecto Ética, estética y ciudadanía constituye un ejemplo de cómo se puede propiciar el fortalecimiento institucional. Este proyecto consistía en una serie de reformas curriculares. Para su ejecución, en lugar de armar una unidad ejecutora de proyecto, se estableció un equipo con personal del MEP (los asesores nacionales y regionales de las asignaturas correspondientes) y con la Dirección Curricular, que – junto con los asesores externos – participaron en las mesas de trabajo y en los procesos de elaboración de las propuestas de reforma curricular así como en su implementación. De esta forma se logró involucrar al personal y a los órganos de la institución para que se diera una apropiación ideológica y técnica de la reforma y se mejoró capacidad técnica del MEP. Mediante este proyecto, el MEP hizo una apuesta consciente para propiciar una práctica más constructivista, considerando que si bien los profesores fueron educados dentro de una ideología constructivista, en la práctica seguían usando métodos tradicionales. La reforma apostó a romper

esta dicotomía generando una práctica docente que fuera consistente con el discurso constructivista.

También relacionado con el punto anterior está la lección de que a veces el apoyo inicial del SNU en el diseño de políticas, planes, programas y proyectos no alcanza para hacerlos sostenibles. En ocasiones se necesita un mayor acompañamiento, inclusive en la misma implementación, que se asegure de dejar capacidades instaladas para que no se abandonen los esfuerzos y el avance que se logra con los proyectos. También puede ayudar el apoyar la evaluación de proyectos exitosos con el fin de tener evidencia para protegerlos de que caigan en el olvido en las siguientes administraciones de gobierno.

En cada proyecto se deben hacer las provisiones junto a la institución de cómo será sostenible una vez que se el apoyo de la cooperación se haya retirado.

#### VI.8 Fortalecer los espacios de coordinación

Tal y como se mencionó anteriormente, existe una sobre-planificación en el SNU cuyos efectos nocivos se agravan por lo pequeño de los equipos que tienen las oficinas. Es necesario ser más prácticos, tener procesos más simples, objetivos más claros, y menos duplicaciones. Ante esta realidad, lo que se rescata es que más que la creación de más documentos estratégicos, lo que se requiere es pensar en cómo optimizar los espacios de coordinación. Estos espacios se pueden utilizar para conocer más sobre lo que los otros hacen y coordinar, e inclusive se puede pensar en espacios informales como almuerzos para compartir iniciativas que luego terminen en coordinación. También se deben tomar medidas para que los espacios de reuniones y coordinación sean altamente efectivos. Otro tema importante detectado es la necesidad de fortalecer la comunicación entre el Equipo país y los equipos operativos, pues evidencia anecdótica muestra que los acuerdos y diálogos que se realizan en el marco del Equipo país no siempre son conocidos por el resto del funcionariado.

#### VI.9 Fortalecer medidas para aprender de la experiencia y convertirse en una plataforma de acceso al conocimiento global

Una limitación del quehacer de la cooperación brindada por el SNU es que, a juzgar por lo que indicaron varias personas entrevistadas, se carece de prácticas sistemáticas de efectivamente extraer y hacer disponibles las lecciones aprendidas de los proyectos realizados, lo cual, en el contexto de una alta rotación de personal del SNU y del gobierno, hace que se incurra en errores del pasado. Más allá de su importancia para diseñar intervenciones más eficaces y eficientes, este tema es vital para el posicionamiento futuro de las Naciones Unidas en el país y fortalecer su cooperación de manera que se aproveche su presencia en todo el mundo. El mayor aporte que el SNU puede darle a los países no surge del propio trabajo en el país, sino de esa síntesis del conocimiento global, del estado del arte en los temas en que se trabaje. Por esto es que el fortalecimiento de sus sistemas de información y conocimiento, plataformas para almacenarlo, sintetizarlo y compartirlo, y la formación de redes de expertos se vuelve primordial.

## Bibliografía

### Documentos

1. Ana María Oviedo, Susana M. Sánchez, Kathy A. Lindert, J. Humberto López (2015) Costa Rica's Development: From Good to Better Banco Mundial, Washington D.C.
2. Mideplan: Plan Nacional de Desarrollo "Alberto Cañas Escalante" 2014-2018 San José, Costa Rica.
3. Mideplan (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018:"Alberto Cañas Escalante". Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, Costa Rica.
4. OECD: Economic Surveys: Costa Rica, Economic Assessment Organization Paris, 2016.
5. Programa Estado de la Nación (2016). Quinto Informe del Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Costa Rica.
6. Sistema de Naciones Unidas (2011). Evaluación Común de País (Common Country Assessment – CCA) (2011). Naciones Unidas. San José, Costa Rica.
7. Sistema de Naciones Unidas (2012). Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo: Costa Rica 2013-2017. (2011). Naciones Unidas. San José, Costa Rica.
8. Naciones Unidas. Indicadores del desempeño del UNCT relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
9. Naciones Unidas (1980). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
10. ONU Mujeres (1995). Declaración y Plataforma de Beijing: Declaración política y documentos resultados de Beijing +5. ). Reimpresión 2014. Nueva York, EEUU.
11. Naciones Unidas (2014). Informe del Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. Costa Rica, 7 de julio de 2014.
12. Naciones Unidas (2014). Informe del Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. Adición. Observaciones sobre las conclusiones y/o recomendaciones, compromisos voluntarios y respuestas del Estado examinado, 22 de septiembre de 2014.
13. Naciones Unidas (2008). Comité contra la Tortura. Examen de los informes presentados por los estados partes en virtud del artículo 19 de la Convención, 7 de julio de 2008.
14. Naciones Unidas (2011).Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Costa Rica, 2 de agosto de 2011.
15. Naciones Unidas (2011). Comité de los Derechos del Niño. Examen de los informes presentados por los Estados partes en virtud del artículo 44 de la Convención. Observaciones finales: Costa Rica, 3 de agosto de 2011.
16. Naciones Unidas (2014). Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Observaciones finales sobre el informe inicial de Costa Rica, Costa Rica, 12 de mayo de 2014.

17. Naciones Unidas (2015).Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial. Observaciones finales sobre los informes periódicos 19.º a 22.º combinados de Costa Rica, 25 de septiembre de 2015.
18. Naciones Unidas (2016).Observaciones finales sobre el sexto informe periódico de Costa Rica, 21 de abril de 2016.
19. UNDG (2010). How to Prepare an UNDAF Part (I). Guidelines for UN Country Teams. United Nations.
20. UNDG (2010). Cómo preparar un MANUD (Parte II): Guía Técnica para los equipos de país de las Naciones Unidas. Naciones Unidas.

## Entrevistas y grupos focales

1. 2016, 8 de junio. *ExMinistro de Educación/Entrevistadora: K.Acón*. San José, Costa Rica.
2. 2016, 1 de junio. *ExViceMinistra de Planificación/Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.
3. Grupo focal (2016, 15 de junio). *Contrapartes de gobierno/Entrevistadora: K.Acón*. San José, Costa Rica.
4. Grupo focal (2016, 7 de junio). *Funcionarios del SNU/ Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.
5. Grupo focal (2016, 10 de junio). *Funcionarios del SNU/ Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.
6. Grupo focal (2016, 14 de junio). *Funcionarios del SNU/ Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.
7. 2016, 4 de julio, *Presidenta del Patronato Nacional de la Infancia/ Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.
8. 2016, 30 de junio. *Coordinadora Proyecto Conjunto /Entrevistadora: K.Acón*. San José, Costa Rica.
9. 2016, 1 de junio. *Oficial de Ambiente/Entrevistadores: K. Acón & L. Garnier*. San José, Costa Rica.

## Minutas

1. UNCT. (2016, 16 de enero). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
2. UNCT. (2015, 28 de octubre). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
3. UNCT. (2015, 24 de noviembre). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
4. UNCT. (2015, 8 de setiembre). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
5. UNCT. (2015, 10 de marzo). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
6. UNCT. (2015, 12 de mayo). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
7. UNCT. (2015, 14 de abril). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
8. UNCT. (2015, 24 de marzo). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.
9. UNCT. (2015, 16 de junio). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.

10. UNCT. (2015, 28 de julio). Minuta Reunión. Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. San José, Costa Rica.

## Anexos

### Anexo I: Términos de Referencia

#### **Términos de Referencia**

<b>Agencia:</b>	Oficina de Coordinadora Residente, Sistema de las Naciones Unidas en Costa Rica
<b>Título de la posición:</b>	Consultor(a) técnico/a para la elaboración del Informe de evaluación de medio término del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y la Evaluación Común de País (Country Common Assesment, CCA en sus siglas en inglés)
<b>Lugar de trabajo:</b>	Costa Rica
<b>Tipo de contrato:</b>	Contratos Individuales (CI)
<b>Duración:</b>	5 meses (tiempo completo)

\*\*\*

#### **I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

El Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2013-2017 es el resultado de un proceso de reflexión y consulta del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Costa Rica con el Gobierno de la República.

El MANUD es una respuesta colectiva, coherente e integrada de cooperación del SNU en armonía con los compromisos de país asumidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en materia de derechos humanos en las diferentes cumbres, conferencias e instrumentos internacionales, así como en estrecho alineamiento con la visión de desarrollo, prioridades y necesidades nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)<sup>30</sup>.

El proceso de elaboración del MANUD comenzó con la preparación de la Evaluación Común de País (Country Common Assessment, CCA en sus siglas en inglés) presentado en diciembre de 2011. En este momento, se identificaron 5 desafíos para el desarrollo humano sostenible en base al diagnóstico del país. Estos 5 desafíos corresponden a las áreas de trabajos estratégicas que plantea el MANUD 2013-2017:

1. Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano.
2. Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.
3. Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y acceso a la justicia.
4. Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo.
5. Desarrollo productivo y generación de empleo.

El MANUD 2013-2017 constituye un marco de referencia, así como un instrumento de diálogo y cooperación, concebido como una herramienta de trabajo cuya implementación será monitoreada y evaluada periódicamente como se establece en la Sección 4 del MANUD.

La labor de monitoreo y evaluación se encuentra calendarizada en el Anexo 2: “Calendario de monitoreo y evaluación de MANUD”, contemplando durante el ciclo de implementación reportes anuales de avance. Al terminar el periodo, se lleva a cabo la evaluación final por parte del SNU y en conjunto con contrapartes nacionales y el Gobierno. La presente evaluación de medio término forma parte de la actividad de monitoreo y evaluación para ser utilizado por UNCT.

Durante el periodo de programación que comenzó a partir del año 2013, Costa Rica experimentó el cambio de gobierno que rompió el bipartidismo. En abril de 2014, por primera vez en más de sesenta años, el candidato de una tercera fuerza política, el Partido Acción Ciudadana (PAC), ganó las elecciones presidenciales. Este nuevo gobierno trae consigo un nuevo Plan Nacional de Desarrollo denominado “Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante”, el cual plantea 3 objetivos principales:

- 1. Generar mayor crecimiento económico caracterizado por más y mejores empleos.**

---

<sup>30</sup> El MANUD se elaboró durante el año 2012, por lo que hace referencia al PND 2011-2014

2. **Reducir la pobreza en general y, particularmente, la pobreza extrema y disminuir la desigualdad social y territorial.**
3. **Luchar contra la corrupción y el fortalecimiento de un Estado transparente, eficiente y efectivo.**

Además de este PND, el gobierno ha trabajado en varios programas que tratan de atacar temas relacionadas a los desafíos que enfrenta el país como lo son el programa Tejiendo Desarrollo que aspira promover el desarrollo local en los 30 cantones identificados, y el programa Puente al Desarrollo que tiene como meta impactar la pobreza extrema.

Durante este mismo periodo de tiempo la operación de las agencias y programas de SNU, han enfrentado desafíos, como por ejemplo reducción de las operaciones, recursos técnicos y financieros.

## II. **LOS DETALLES DE LOS DOS PRODUCTOS**

La persona contratada trabajará en 2 productos finales: Evaluación de medio término de MANUD y CCA para el proceso de preparación del nuevo MANUD.

### **Evaluación de medio término de MANUD**

#### 1. **OBJETIVOS GENERALES Y PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE LA CONSULTORÍA**

Los objetivos fundamentales que esta evaluación aborda son los siguientes:

- a. Evaluar la relevancia del MANUD frente a los retos actuales de desarrollo y las fortalezas estratégicas del SNU en CR.
- b. Evaluar el rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país.
- c. Realizar una reflexión conjunta sobre los resultados obtenidos por el trabajo conjunto en el marco de la matriz de resultados planeada por el SNU.
- d. Identificar lecciones aprendidas para mejorar el próximo MANUD y que este facilite en mayor medida la cooperación del SNU en el país con el fin de tener un mayor impacto en el desarrollo.

Para cumplir con cada uno de los objetivos generales de esta consultoría, se espera que la evaluación conteste las siguientes preguntas las cuales serán de utilidad para medir la relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad del MANUD y su uso por el Sistema de Naciones Unidas.

Objetivos	Preguntas de Evaluación
<p>Evaluar la relevancia del MANUD frente a los retos actuales de desarrollo y las fortalezas estratégicas del SNU en CR.</p>	<p>6. ¿Es el MANUD relevante en el contexto de los retos de desarrollo que enfrenta CR en el 2016?</p> <p>7. ¿Incorpora el MANUD el análisis del cumplimiento de los derechos humanos?</p> <p>8. ¿En la selección de temas y formas de cooperación, considera el MANUD las fortalezas estratégicas del SNU en CR?</p> <p>9. ¿De haber sido necesario, el MANUD tiene la flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno?</p> <p>10. Incorpora el MANUD en su cadena de resultados los cinco principios programáticos de las Naciones Unidas (HRBA, equidad de género, sostenibilidad ambiental, gestión basada en resultados, y desarrollo de capacidades?</p>
<p>Evaluar el rol del MANUD en el proceso de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país.</p>	<p>8. ¿Es el MANUD utilizado por las agencias de las Naciones Unidas, por el gobierno y por contrapartes en los procesos de planificación, programación y acción conjunta del SNU en el país?</p> <p>9. ¿Ha incidido el MANUD en la articulación de los procesos de planificación, programación y/o ejecución y monitoreo entre las agencias del SNU? ¿Cómo?</p> <p>10. ¿Ha incidido el MANUD en la articulación de los procesos de planificación, programación, ejecución y/o monitoreo del SNU y contrapartes del gobierno? ¿Y con otros actores considerados relevantes?</p> <p>11. ¿Ha logrado el MANUD la creación de sinergias? ¿Cómo?</p>

	<p>12. ¿Ha logrado el MANUD armonizar los procedimientos operativos?</p> <p>13. ¿Ha logrado el MANUD reducir costos o ampliar el impacto de la cooperación brindada por el SNU?</p> <p>14. ¿Cuál ha sido el rol del MANUD en la movilización de fondos?</p>
Realizar una reflexión conjunta sobre los resultados obtenidos por el trabajo conjunto en el marco de la matriz de resultados planeada por el SNU.	<p>4. ¿Cuáles son los resultados más importantes del SNU realizados en el periodo de vigencia del MANUD 2013-2017?</p> <p>5. ¿Qué factores influyen en que la cooperación realizada tenga o no resultados positivos?</p> <p>6. ¿Propicia el MANUD intervenciones sostenibles? ¿Por qué?</p>
Identificar lecciones aprendidas para mejorar el próximo MANUD y que este facilite en mayor medida la cooperación del SNU en el país con el fin de tener un mayor impacto en el desarrollo.	<p>2. ¿Qué lecciones aprendidas pueden alimentar el nuevo proceso de elaboración y la eventual utilización del MANUD para que la cooperación prestada por el SNU:</p> <p>d. Tenga un alto impacto?</p> <p>e. Sea sostenible?</p> <p>f. Sea eficiente?</p>

## 1. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

La evaluación del MANUD es un proceso que debe llevarse a cabo en un plazo máximo de cuatro meses. Se espera tener el borrador de la evaluación a mediados de agosto a

La evaluación involucra a las partes interesadas en el proceso de elaboración y ejecución del MANUD, incluyendo funcionarios del SNU y contrapartes de Gobierno. La participación de las partes interesadas es imprescindible, por lo que los métodos de evaluación a utilizar son los siguientes.

- **Entrevistas a los miembros de UNCT y contrapartes**
- **Revisión de los productos generados**

El/la consultor/a trabajará bajo la dirección y supervisión de la Oficina de la Coordinadora Residente del SNU.

Un equipo compuesto por un/a asesor/a y un/a consultor/a técnico/a conducirá el proceso de evaluación. El/la consultor/a técnico/a se encargará de la recopilación de los documentos e informes, la revisión de los documentos y la elaboración de los informes con la estrecha coordinación con el/la asesor/a de este proceso.

División de roles

	Asesor/a	Consultor/a técnico/a
Preparación y entrega de la metodología de trabajo	x	x
Revisión de los documentos relevantes		x
Elaboración del informe de revisión de los documentos		x
Revisión y entrega del informe de revisión de los documentos	x	x
Realización de las entrevistas	x	x
Elaboración del informe preliminar		x
Revisión del informe preliminar	x	
Presentación del informe preliminar a UNCT	x	x
Recopilación de los insumos de UNCT		x
Modificación del informe preliminar		x

Revisión del informe preliminar modificado	x	
Presentación y entrega del informe final a UNCT	x	x

## 2. PRODUCTOS A ENTREGAR

El equipo entregará los siguientes productos:

1. **Informe inicial con el plan de trabajo y la propuesta metodológica**
2. **Informe de la revisión de los documentos**
3. **Informe preliminar de la evaluación para ser revisado por los miembros de UNCT.**
4. **Informe final**

## 3. CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN

Se espera que esta consultoría se realice en un plazo de 4 meses.

Mayo:

- Preparación y entrega de la metodología de trabajo.
- Revisión de los documentos relevantes
- Revisión de los documentos relevantes
- Entrega del informe de revisión de los documentos
- Realización de las entrevistas

Junio:

- **Realización de las entrevistas**
- Recopilación de insumos de UNCT
- Revisión del informe preliminar en base a los insumos

Julio y Agosto:

- Preparación del borrador informe , entrega y modificaciones para la versión final a partir de la retroalimentación del UNCT.

## CCA

### 1. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos fundamentales es apoyar al UNCT en la elaboración del análisis común de país como parte del proceso de programación del nuevo MANUD. La consultoría tiene las siguientes 2 objetivos específicos.

- **Definir e implementar los aspectos metodológicos y operacionales para la elaboración del análisis común de país en base a los requerimientos del SNU.**
- **Elaborar el CCA siguiendo los lineamientos establecidos por el SNU y la Guía actualizada para elaborar CCA/MANUD (2010)**

### 2. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Un equipo compuesto por un/a asesor/a y un/a consultor/a técnico/a elaborará CCA. El/la consultor/a técnico/a elaborará los instrumentos metodológicos necesarios para realizar y facilitar el proceso de elaboración del CCA por parte del SNU incluyendo un análisis del contexto actual nacional. La persona contratada se encargará de elaborar informes bajo la dirección del/la asesor/a.

#### División de roles

	Asesor/a	Consultor/a técnico/a
Preparación y entrega de la metodología de trabajo	x	x
Revisión de los documentos relevantes		x
Elaboración del informe preliminar		x
Revisión del informe preliminar	x	
Presentación del informe preliminar a UNCT	x	x
Recopilación de los insumos de UNCT		x
Modificación del informe preliminar		x

Revisión del informe preliminar modificado	x	
Presentación y entrega del informe final a UNCT	x	x

### 3. PRODUCTOS A ENTREGAR

El equipo entregará los siguientes productos:

- **Cronograma de trabajo y propuesta de capítulos y enfoques del análisis**
- **Un informe preliminar. El informe deberá analizar la situación/contexto del país con respecto a los estándares establecidos por, entre otros, los instrumentos internacionales de derechos humanos, acuerdos internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El informe preliminar será compartido con UNCT para los insumos por parte de los miembros de UNCT incluyendo los grupos interagenciales.**
- **Un informe final en versión final incorporado las observaciones de UNCT**

### 4. CRONOGRAMA DE LA ELABORACIÓN DE CCA

Se espera que la elaboración de CCA se realice en un plazo de 5 meses.

Mayo

- Preparación del cronograma de trabajo y propuesta de capítulos y enfoques del análisis

Mayo/Junio/Julio

- Recopilación de los insumos
- Revisión de los documentos y entrega de presentación con mapeo de estado de situación del desarrollo del país con enfoque de derechos humanos

Agosto/Septiembre

Agosto/Setiembre

- Redacción del documento borrador
- Revisión y modificación del informe preliminar y la entrega del informe final

### III. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

La modalidad prevista es la realización de un contrato individual por servicios (CI) para un periodo de cuatro meses comprendido entre abril 2016 y julio 2016.

### IV. FORMA DE PAGO

La remuneración se hará en moneda nacional, colones, contra la entrega y aprobación de los productos indicados de la siguiente forma:

- **Primer Pago: (10%)** Contra la entrega y aprobación del plan de trabajo de 2 productos (evaluación de medio término de MANUD y CCA)
- **Segundo Pago: (20%)** Contra recibido del informe de revisión de los documentos para la evaluación de medio termino
- **Tercer Pago: (35%)** Contra la entrega y aprobación del mapeo de los problemas y la sistematización del taller realizado con el PMT
- **Cuarto Pago: (35%)** Contra la entrega y aprobación los informes finales de los dos productos

### V. PERFIL DE LA PERSONA

- **Profesional graduado en el área de ciencias sociales, idealmente a nivel de Maestría.**
- **Amplia experiencia profesional en temas de desarrollo social o temas afines (al menos 8 años).**
- **Conocimiento de la Organización de las Naciones Unidas y del proceso de programación conjunta de las Naciones Unidas a nivel de país.**
  - **Conocimiento de los temas de desarrollo de Costa Rica**
  - **Habilidad para realizar análisis críticos de datos y tendencias**
  - **Capacidad de explicar análisis y conclusiones en foros de alto nivel**
  - **Capacidad de trabajo en equipo**
  - **Capacidad de articulación y redacción de informes y documentos.**
  - **Habilidades para la facilitación y manejo de talleres de consulta**
  - **Experiencia laboral demostrada en el manejo de los principios de Gestión Basada en Resultados (RBM); modelamiento lógico y marco lógico de análisis; recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; y enfoques participativos**
  - **Experiencia en evaluación de programas públicos de carácter interinstitucional y/o en proyectos de las Naciones Unidas de carácter interagencial.**
  - **Conocimiento a nivel técnico en el idioma inglés.**

- **Con experiencia en asesoría a tomadores de decisión respecto a aspectos de desarrollo o temas afines.**

(Fin del documento)

## Anexo II: Instrumentos utilizado como guías para grupos focales y entrevistas

### **Instrumento para guiar grupos focales con funcionarias y funcionarios del SNU**

#### **Sobre la elaboración y relevancia del anterior MANUD**

1. ¿Quiénes participaron en la elaboración del MANUD 2013-2017? (importante ver si participó el gobierno, la sociedad civil, las agencias y organismos no residentes, población vulnerable)
2. ¿Cómo fueron seleccionadas las áreas estratégicas? (importante ver si consideraron ventajas estratégicas y si se presentó alineación con prioridades del gobierno, necesidades del país y ODM)
3. ¿Cómo fueron traducidas las áreas estratégicas en los efectos, los indicadores, las metas y los responsables que se plasmaron en la matriz de resultados? (ver si consideraron aspectos de los indicadores: representan efectos específicos alcanzables, miden el resultado esperado, parámetros de referencia, lógicos los medios de verificación, relación entre efectos y productos)
4. ¿Cómo fue elaborado el presupuesto? (ver si fueron realistas las estimaciones de recursos requeridos)
5. ¿Cómo fue elaborado el plan de seguimiento y evaluación (ver si consideraron detalles operativos, si consideraron la existencia de lagunas de información y tomaron medidas para resolverlas, si está alineado con el sistema nacional de seguimiento)?

#### **Sobre cómo se utiliza el MANUD**

1. ¿De qué forma se han organizado el SNU en CR para la ejecución del MANUD?
2. ¿En el periodo 2013 hasta la actualidad, ¿cómo ha sido usado el MANUD en la planificación por el UNCT? ¿Por la agencia que usted representa? (importante indagar si ha sido usado para coordinar los planes de las agencias, los planes del gobierno, ONGs, u otras agencias de cooperación)
3. ¿Cómo ha sido usado el MANUD en la programación, presupuestación y operación? (Importante indagar si ha propiciado la utilización del MANUD la creación de sinergias, armonización de procedimientos operativos, reducción costos, ampliación de impactos?)
4. ¿Cómo se ha realizado el seguimiento y evaluación del MANUD? ¿En qué medida se siguió el plan? ¿Por qué?
5. ¿Ha sido el MANUD usado para la movilización de recursos?

6. Si no hubiera existido el MANUD, ¿se habrían comportado igual las agencias?

### **Sobre los productos**

1. ¿Cuáles son los 3 resultados más importantes logrados (por la agencia que usted representa, por el SNU) durante el periodo 2013-2015?
2. ¿Qué factores relativos a la elaboración del MANUD, a su contenido, y/o a la forma en que este es aplicado influyeron positivamente o negativamente en los resultados obtenidos?
3. ¿Qué lecciones aprendidas pueden alimentar el nuevo proceso de elaboración y la eventual utilización del MANUD por parte del SNU para que:
  - a. Se logre identificar las metas estratégicas
  - b. Se logre alcanzar las metas de cooperación
  - c. Para propiciar mayores sinergias y un mayor impacto
  - d. Para propiciar que la cooperación sea más sostenible
  - e. Para propiciar un uso más eficiente de los recursos
4. ¿Puede dar un ejemplo de un caso exitoso que pueda apuntar a una buena práctica para lograr alguno de los anteriores puntos?
5. ¿Puede dar un ejemplo de un caso no exitoso que pueda apuntar a prácticas que se debieran evitar?

## **Instrumentos para guiar entrevistas con personal del Gobierno y Contrapartes**

1. ¿Cómo se diseñó la cooperación entre la institución de gobierno que usted representa o representó y el SNU?
2. ¿Cómo se incorporaron las prioridades del gobierno en los proyectos?
3. ¿Cómo se consideraron los ODM y los derechos humanos en el proceso de cooperación?
4. ¿Se presentó algún tipo de conflicto o diferencia en la negociación y cómo se resolvió?
5. ¿En qué temas y de qué forma ha contribuido el SNU (que tipos de mecanismos de cooperación) con la institución que usted representa o representó?
6. ¿De qué forma la cooperación brindada por el SNU propicia o no el fortalecimiento institucional?
7. ¿Cuáles son los resultados más importantes de la cooperación de SNU en el periodo 2013-actualidad?
8. ¿En su opinión, cómo podría mejorarse la forma en que el SNU brinda la cooperación? (para que sea más sostenible, de mayor impacto, más eficiente? (Ej: tipo mecanismos de cooperación, temas, etc.)
9. ¿En su opinión, puede identificar recursos desperdiciados de la cooperación que podrían utilizarse de mejor forma?
10. ¿Puede identificar lecciones aprendidas para propiciar un mayor impacto de la cooperación que brinda el SNU?

### Anexo III: El alineamiento del CCA/MANUD con las prioridades del gobierno y del desarrollo del país

<b>Matriz III.1. Relación entre el diagnóstico que sustenta el CCA/MANUD y los principales diagnósticos recientes sobre el desarrollo costarricense</b>	
<b>Elementos centrales del diagnóstico del CCA/MANUD</b>	<b>Elementos contenidos en los principales diagnósticos recientes: Plan Nacional de Desarrollo (PND), Proyecto Estado de la Nación (PEN), Diagnóstico del Banco Mundial (BM) y Diagnóstico de la OCDE (OCDE)</b>
Modelo costarricense de prestación universal de servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de las políticas universales vigentes en áreas de Salud, Educación y Seguridad Social (PND)</li> <li>• Importancia del “ambicioso compacto social” de Costa Rica: salud, saneamiento, pensiones y educación (BM)</li> </ul>
Estrategia de apertura económica, promoción de las exportaciones no tradicionales y atracción de inversión extranjera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto global de la IED sobre el crecimiento económico, aunque no es directo, tiene un impacto positivo (PND)</li> <li>• Cuando la inversión se realiza en zonas de nuevas industrias, las rentas económicas son altamente beneficiosas para la economía receptora (PND)</li> </ul>
Población y territorio	
Importancia de la transición demográfica y urgencia de aprovechar el bono demográfico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte énfasis en transición demográfica y aprovechamiento del bono demográfico (PEN)</li> </ul>
Aumento en proporción de hogares con jefatura femenina, y su relación con pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por los niveles de pobreza en hogares predominantemente jefeados por mujeres (PEN)</li> </ul>
Importancia de la educación para potenciar las capacidades de la fuerza laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto que tiene la educación en las capacidades de la población económicamente activa (PND)</li> <li>• Escolaridad aumentó en el último quinquenio, luego de un gran estancamiento educativo (PND)</li> </ul>
Menor nivel educativo de la fuerza laboral más pobre, como resultado de la baja inversión educativa en los años ochenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha que aún existe entre el nivel educativo de la Región Central y el resto del país; y que la cobertura de secundaria diversificada (PND)</li> </ul>
Importancia de tener una cobertura prácticamente universal del seguro de salud	Elemento destacado tanto en los diagnósticos del Banco Mundial como en los de la OCDE Indicadores de salud que se destacan a nivel internacional (PND)
Desafío de sostenibilidad financiera ante informalización del mercado laboral	Preocupación por la sostenibilidad financiera del sistema de salud y seguridad social (BM, OCDE)

Desigual acceso de la población a los servicios de salud: por región, estatus migratorio, edad	Cobertura desigual: los promedios nacionales deben mirarse también desde las asimetrías y brechas regionales (PND)
Ausencia de procesos sistemáticos de ordenamiento territorial	Tema largamente analizado desde el Proyecto del Estado de la Nación (PEN)
Extensa red vial, pero su calidad es cada vez más deficiente.	Extensión de la red vial, pero con pobre mantenimiento (PND) Alta densidad vial pero con muy baja calidad (BM)
Fragilidad social de las áreas fronterizas y costeras	Problema de las desigualdades regionales, en particular en zonas costeras y fronterizas (PND)
<i>El crecimiento económico, la estructura productiva y el empleo</i>	
Crecimiento bastante sólido de la economía	Ritmo de crecimiento aceptable de la economía (PND)
Una base productiva y comercial más diversa y con sectores productivos más sofisticados, menos vulnerabilidad ante choques externos.	Notable diversificación y sofisticación de la estructura productiva y comercial costarricense (PEN, BM, OCDE)
Un crecimiento económico que no genera suficientes empleos para la población más pobres y menos educada.	Crecimiento no ha sido suficiente para recuperar las tasas de desempleo previas a la crisis (PND) El tipo de crecimiento no es generador de empleos de baja calificación (PEN) “Desencuentro” entre el nivel de calificación y las oportunidades de empleo de la fuerza laboral costarricense (BM, OCDE)
Principal debilidad del desarrollo costarricense reciente: su creciente dualismo: débiles encadenamientos.	El sector más dinámico no encuentra suficiente oferta laboral altamente calificada mientras el sector intensivo en mano de obra no calificada crece muy poco y genera pocas oportunidades de empleos no calificados (BM, OCDE, PEN)
<i>El Estado, su gestión y los balances macroeconómicos: la situación fiscal y la política monetaria</i>	
El creciente problema fiscal que enfrenta Costa Rica: baja carga tributaria y gastos crecientes	Las finanzas del Sector Público han mantenido un proceso de deterioro continuo desde el 2010, principalmente, como resultado del poco dinamismo de la recaudación tributaria y la inflexibilidad de los gastos (PND) Urgencia de enfrentar los crecientes desequilibrios fiscales, atacando simultáneamente la insuficiencia de ingresos y las rigideces y asimetrías del gasto público (BM, OCDE)
A pesar de esa crisis fiscal, Costa Rica no ha sacrificado su inversión social	La inversión social en Costa Rica se ha mantenido y ha aumentado, incluso en términos per cápita (PEN, PND)

La estabilidad monetaria ha permitido reducir la inflación a niveles inferiores al 5%	Se reconocen los avances en términos de política monetaria que permitieron reducir los niveles de inflación (BM, OCDE, PEN)
<i>El Estado, su gestión y los balances macroeconómicos: la situación fiscal y la política monetaria</i>	
La baja capacidad de gestión del Estado para cumplir con sus funciones en forma adecuada y eficiente	Urge el establecimiento de un Gobierno abierto, transparente y eficiente (PND). Escasa capacidad de gestión y ejecución de proyectos que caracteriza al Estado Costarricense (BM, OCDE).
<i>La pobreza y las desigualdades</i>	
los niveles de pobreza por ingreso están estancados desde hace tres década y la desigualdad está aumentando	En esto coinciden todos los diagnósticos (PND, PEN, BM, OCDE) El aumento de la desigualdad y la persistencia de la pobreza son favorecidos por la dualidad del mercado de trabajo y la desvinculación entre la “vieja” y la “nueva” economía (PEN)
Desigualdades se agravan por razones de género, etarias, étnicas, raciales, de orientación sexual, discapacidad, estatus migratorio y ubicación geográfica	Tema desarrollado en diversos diagnósticos (PND, PEN)
Seguridad	
La inseguridad ciudadana constituye una de las principales preocupaciones de los costarricenses	La violencia que resulta de este contexto de inseguridad ciudadana, como fenómeno multicausal, se acrecienta con las fracturas en las relaciones interpersonales y la erosión del tejido social (PND).
Sostenibilidad ambiental	
Se reconocen los logros del país y su trayectoria hacia los ODM pero se señalan los riesgos en áreas como aguas residuales, desechos sólidos y combustibles fósiles.	hay una cobertura prácticamente universal de los servicios de agua y electricidad, se presenta una situación diferente ocurre con el saneamiento básico (PND) Tres cuartas partes de las aguas residuales van a tanques sépticos, un 20% va a las alcantarillas y solamente un 4% recibe el tratamiento adecuado (OCDE)  La flota vehicular creció en un 68% entre 2003 y 2014 (OCDE)

**Matriz III.2. Relación entre focos de atención, áreas estratégicas del CCA/MANUD y objetivos y Pilares del Plan Nacional de Desarrollo (PND)**

<b>Focos de Atención CCA o Área</b>	<b>Objetivo o Pilar del PND</b>
---	---------------------------------

<b>estratégica del MANUD</b>	
<b>Inclusión social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con la reducción de la desigualdad social y territorial, articulando servicios, redes de apoyo y proyectos de infraestructura social y productiva accesibles e inclusivos en distritos priorizados</li> <li>• Garantizar el disfrute, la vivencia, el ejercicio efectivo y responsable de los derechos culturales y el ejercicio de los derechos de las personas jóvenes para una mejor calidad de vida.</li> </ul>
<b>Equidad social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a reducir la pobreza extrema, mediante la articulación de los principales programas sociales y la atención integral de los hogares y familias, para la satisfacción de necesidades básicas, con énfasis en familias con jefatura femenina y personas con discapacidad.</li> <li>• Un millón de nuevas suscripciones de Internet a velocidad de banda ancha de acceso y servicio universal</li> <li>• Duplicar el número de viviendas conectadas a banda ancha de acceso y servicio universal</li> </ul>
<b>Igualdad de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a reducir la pobreza extrema, mediante la articulación de los principales programas sociales y la atención integral de los hogares y familias, para la satisfacción de necesidades básicas, con énfasis en familias con jefatura femenina y personas con discapacidad.</li> </ul>
<b>Pobreza e indigencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilar: Reducir la pobreza en general y, particularmente, la pobreza extrema y disminuir la desigualdad social y territorial.</li> <li>• Fortalecer las capacidades de las personas en situación de pobreza, para insertarse en el mercado laboral, mejorar sus niveles de empleabilidad para aprovechar oportunidades de emprendedurismo y autoempleo</li> <li>• Contribuir a reducir la pobreza extrema, mediante la articulación de los principales programas sociales y la atención integral de los hogares y familias, para la satisfacción de necesidades básicas, con énfasis en familias con jefatura femenina y personas con discapacidad.</li> <li>• Satisfacer de forma integral la necesidad de vivienda de sectores de la población en extrema necesidad para mejorar su calidad de vida.</li> <li>• Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.</li> <li>• Apoyar en los programas nacionales para abordar sub-registro de nacimiento y de eliminación de riesgo de apatridia entre la población Ngobe Bugle.</li> </ul>
<b>Trabajo decente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilar: Generar mayor crecimiento económico caracterizado por más y mejores empleos.</li> <li>• Aumentar la empleabilidad de la población en edad de trabajar, favoreciendo la generación de empleo como mecanismo para la inclusión social.</li> <li>• Tutelar el cumplimiento de la legislación laboral para la restitución de los derechos laborales de las personas asalariadas del sector privado.</li> <li>• Disminuir el trabajo infantil y sus peores formas y el trabajo adolescente en Costa Rica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando la mejora en la productividad y el desarrollo rural sostenible.</li> <li>• Asegurar una política económica coherente y apropiada entre los participantes del Sector que coadyuve al crecimiento y estabilidad económica del país.</li> <li>• Fortalecer las PYME, defendiendo los derechos de los consumidores y la sana competencia</li> <li>• Promover las exportaciones de bienes y servicios e incentivar la atracción de inversión extranjera directa en Costa Rica.</li> <li>• Promover el desarrollo turístico sostenible, solidario y equitativo, mediante la innovación, el desarrollo del talento humano y una efectiva gestión pública que permita generar oportunidades</li> </ul>
<b>Universalización educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una educación equitativa y de calidad que forme personas integralmente para que contribuyan al desarrollo del país.</li> </ul>
<b>Atención de la primera infancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una educación equitativa y de calidad que forme personas integralmente para que contribuyan al desarrollo del país. (Incrementar la cobertura en al educación preescolar)</li> </ul>
<b>Seguridad social (y salud)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el estado de salud de la población y la calidad de vida.</li> </ul>
<b>Seguridad ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la seguridad y el ejercicio de los derechos y libertades de todas las personas en el marco de un abordaje integral.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio genético, natural y cultural, a partir de un ordenamiento territorial y marino basado en una participación concertada, que asegure el respeto, ejercicio y goce de los derechos humanos.</li> <li>• Fomentar las acciones frente al cambio climático global, mediante la participación ciudadana, el cambio tecnológico, procesos de innovación, investigación y conocimiento para garantizar el bienestar, la seguridad humana y la competitividad del país.</li> <li>• Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país.</li> </ul>
<b>Ordenamiento territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio genético, natural y cultural, a partir de un ordenamiento territorial y marino basado en una participación concertada, que asegure el respeto, ejercicio y goce de los derechos humanos.</li> <li>• Formalizar asentamientos humanos con proyectos de mejoramiento barrial y habitacional que respondan a planes reguladores y promuevan el acceso equitativo a los recursos del territorio.</li> </ul>
<b>Descentralización y reforma del Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilar: Luchar contra la corrupción y el fortalecimiento de un Estado transparente, eficiente y efectivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la infraestructura de transportes en sus diferentes modalidades</li> <li>• Promover que las empresas establecidas en CR., implementen actividades de innovación</li> <li>• Establecer una Política Pública de Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y desarrollar las relaciones de Costa Rica con su entorno exterior, garantizando la preservación de la paz, la democracia participativa, la cooperación, el desarrollo humano y sostenible de la República, en un marco de pleno respeto al Derecho Internacional.</li> <li>• Aumentar la diversidad y cantidad de viviendas que se adecuen a las demandas de la población de clase media para atender las necesidades particulares de dicha población</li> </ul>
--	---

#### Anexo IV. El alineamiento del CCA/MANUD con los 5 principios programáticos de las Naciones Unidas

<b>Matriz IV.1 : Evidencia de la Presencia del Enfoque de DDHH</b>			
<b>Derechos Civiles y Políticos</b>			
<b>Temas</b>	<b>Subtemas y eliminación de todo tipo de discriminación contra grupos específicos</b>	<b>CCA</b>	<b>MANUD</b>
Siglas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Documenta estado, avances o retrocesos en ese problema</li> <li>• C: Documenta causas</li> <li>• D: Datos desagregados por sexo</li> <li>• CAP: Documenta necesidad de capacitación</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho reconocimiento de personalidad jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrantes</li> <li>• Personas con discapacidad</li> <li>• Indígenas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a la participación política y electoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voto</li> <li>• Elegibilidad</li> <li>• Participación real</li> <li>• Acceso (personas con discapacidad, indígenas, privados de libertad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR y C: Mujeres cuota electora por acción afirmativa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de reunión y asociación, expresión e</li> </ul>			

**Matriz IV.1 : Evidencia de la Presencia del Enfoque de DDHH**

**Derechos Civiles y Políticos**

Temas	Subtemas y eliminación de todo tipo de discriminación contra grupos específicos	CCA	MANUD
información, religión			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de las Personas privadas de libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Participación política y electoral</li> <li>• Inviolabilidad física- malos tratos y abuso de autoridad de personal penitenciario</li> <li>• Hacinamiento y condiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque no hay mención del problema ni de las causas, sí menciona que la cooperación puede participar en el diseño de una política penitenciaria que permita la efectiva reintegración a la convivencia social en libertad y una para población femenina privada de libertad. En esto mención a POLSEPAZ</li> </ul>	<p>3.2.1 Desarrolladas directrices específicas que garanticen aplicación en todas las instancias jurisdiccionales en las q intervengan personas en condiciones de vulnerabilidad (donde se encuentran también personas privadas de libertad)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho al acceso gratuito a la justicia en condiciones de equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideraciones para personas con discapacidad</li> <li>• Consideraciones a quien habla otras lenguas</li> </ul>		<p>Área 3: Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y acceso a la justicia</p> <p>3.2 Mejorada la administración y acceso a la justicia para garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos</p> <p>3.3 Instituciones públicas con capacidades fortalecidas para contener algunas manifestaciones del crimen organizado</p> <p>3.2.1 Desarrolladas directrices específicas que garanticen aplicación en todas las instancias jurisdiccionales en las q intervengan personas en condiciones de vulnerabilidad</p> <p>3.2.2. Número de nuevas leyes, políticas y estrategias o mejoras para garantizar el acceso efectivo a cumplimiento de justicia laboral</p>

**Matriz IV.1 : Evidencia de la Presencia del Enfoque de DDHH**

**Derechos Civiles y Políticos**

Temas	Subtemas y eliminación de todo tipo de discriminación contra grupos específicos	CCA	MANUD

**Derechos Económicos, Sociales y Culturales**

Temas	Subtemas	CCA	UNDAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad y no discriminación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta un análisis transversal señalado para los distintos derechos o temas en esta matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R: Estado</li> <li>• Hay acciones generales para mejorar respuesta como&gt; mecanismos de coordinación para mejorar capacidad de gestión, rendición de cuentas y respuesta de las instituciones públicas privadas y comunitarias orientadas a facilitar el ejercicio de los derechos humanos con prioridad en las poblaciones en situación de vulnerabilidad y Sistemas de M^E</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate a la pobreza, inequidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de programas contra la pobreza</li> <li>• Sensibilización para reducir inequidad y pobreza</li> <li>• Análisis multidimensional de la pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR pobreza y territorios y poblaciones (indígenas, migrantes laborales).</li> <li>• AR aumento en desigualdad de ingresos, poblaciones (genero, capacidades físicas, etnia, origen nacional, distribución territorial, orientación sexual)</li> <li>• C: educación</li> <li>• C: déficit fiscal (general toca el tema de financiamiento de servicios y programas)</li> <li>• C: relación pobreza y salud reproductiva (pobres mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto 1.1 Instituciones públicas, privadas y comunales con capacidades de análisis, gestión y respuesta, fortalecidas para el ejercicio de DDHH y mejora las condiciones de desarrollo humano, con prioridad en poblaciones en situación de vulnerabilidad</li> <li>• Efecto 1.2 Reducidas disparidades que generan brechas socioeconómicas, pobreza y exclusión a nivel regional y local.</li> </ul>

## Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Temas	Subtemas	CCA	UNDAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentación y nutrición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>y</li> </ul>	<p>fecundidad y migrantes nicaragüenses mayor fecundidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AR: habla del acceso de la población migrante y refugiada con respecto a la adecuada alimentación. Con respecto a los indígenas y migrantes también toca el tema de nutrición. Se toca el tema de la situación nutricional de la niñez.</li> </ul>	<p>Área 5: Desarrollo productivo y generación de empleo. Efectos directos 5.2. Mejoras en la seguridad alimentaria y nutricional del país con participación de la micro y pequeña empresa de los sectores productivo, servicios y comercial. Las metas asociadas tienen que ver con 5.2.1 Aumentar encadenamientos productivos implementados con alto nivel de competitividad y 5.2.2 Al menos 40% de los componentes del programa de agricultura familiar ejecutados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Derecho a la vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de necesidades diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AR: Problema para personas en condición de pobreza, migrantes laborales, personas adultas mayores</li> <li>AR: se da seguimiento a meta ODM de mejorar condiciones habitacionales de personas que viven en asentamientos precarios o tugurios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluido Plan de Vivienda en la meta para implementar subsistemas de M&amp;E para políticas y planes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Derecho a la salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia médica, acceso a servicios de salud, de enfermedad</li> <li>Medidas para reducir mortalidad infantil y mortalidad materna</li> <li>Medio ambiente sano e higiénico</li> <li>Prevención de enfermedades epidémicas, y endémicas</li> <li>Combate VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AR: Aseguramiento, acceso a salud y nutrición, tasa mortalidad infantil y poblaciones especiales (indígenas, migrantes laborales)</li> <li>AR: Migrantes nicaragüenses menos consultas al médico,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Area 3: Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y el acceso a la justicia. Efecto 3.1.</li> </ul>

## Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Temas	Subtemas	CCA	UNDAF
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de salud de calidad</li> <li>• Combate de principales causas de muerte (epidemiología)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• control prenatal y atención al parto.</li> <li>• AR y C: ETS y VIH por no protección sexual y patrones de masculinidad, inicio temprano de relaciones sexuales sin información</li> <li>• AR: Embarazo adolescente y nacimientos no deseados</li> <li>• CAP: levantar prohibición fecundación in vitro Asamblea</li> <li>• C: déficit fiscal (general toca el tema de financiamiento de servicios y programas)</li> </ul>	
• Derecho a la educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo personalidad humana, sentido de dignidad, respeto a DDHH y libertades fundamentales, promoción de buena convivencia</li> <li>• Gratuidad y obligatoriedad: preescolar, primaria, secundaria</li> <li>• Calidad de la educación en áreas rurales, urbano marginales y comunidades indígenas</li> <li>• Medidas para la reducción de exclusión escolar</li> <li>• Educación técnica para adultos jóvenes que no completaron estudios</li> <li>• Reducción de jóvenes que ni estudian ni trabajan, estudian y trabajan, solo trabajan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Cobertura, asistencia especial atención a indígenas y migrantes</li> <li>• AR: Déficit escolaridad indígenas, más analfabetas, y repitencia</li> <li>• AR: Problema continuidad ciclos</li> <li>• AR: Necesidad de ampliar educación técnica, y mejorar calidad de secundaria</li> <li>• AR y CAP: Ninis y Empléate y MTSS alianza publico privada.</li> <li>• C: Déficit fiscal (general toca el tema de financiamiento de servicios y programas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 1.2.1 Deserción secundaria: aumento de aprobación del 90% en primer grado y 78% en séptimo grado.</li> </ul>
• Derecho al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre elección del trabajo</li> <li>• Protección contra el desempleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: en tema de desempleo y subempleo, así como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area 5: Desarrollo productivo y generación de empleo</li> </ul>

## Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Temas	Subtemas	CCA	UNDAF
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad sindical</li> <li>• Derecho a huelga</li> <li>• Vacaciones pagadas, descanso, tiempo libre</li> <li>• Remuneración justa y equitativa (salario mínimo, salario igual por igual valor), condiciones de existencia dignas para trabajadores y familias, seguridad e higiene laboral, igualdad de oportunidades satisfactoria</li> <li>• Combate al trabajo infantil</li> <li>• Jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, afrodescendientes, indígenas</li> </ul>	<p>inserción laboral por categoría de trabajo poblaciones específicas mujeres, jóvenes y zonas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C: Educación, crecimiento económico</li> <li>• Menciona programa Avancemos</li> </ul>	<p>Efectos directos</p> <p>5.1 Implementas políticas públicas para articular y orientar la investigación, innovación y transferencia tecnológica en producción sostenible</p> <p>5.2 mejoradas seguridad alimentaria y nutricional del país con participación de la MIPYME de los sectores productivos de servicios y comercial</p> <p>5.3 Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en MIPYMES, jóvenes y mujeres.</p> <p>Efecto 1.2 Reducidas disparidades que generan brechas socioeconómicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 1.2.2. Calidad en servicios de cuidado y desarrollo infantil</li> <li>• Calidad en los servicios de cuidado de las personas adultas mayores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a la seguridad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedad</li> <li>• Seguro contra el desempleo</li> <li>• Invalidez y viudez</li> <li>• Vejez, maternidad e infancia cuidados y asistencia especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Menciona cobertura problema porque aún no se alcanza a todos y desafío de sostenibilidad financiera</li> <li>• Problemas de acceso a servicios de salud básicos personas adultas mayores a pensión y en acceso a servicios de salud, otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se menciona en el diagnostico pero no en los efectos o metas</li> </ul>

## Derechos Económicos, Sociales y Culturales

### Temas

### Subtemas

### CCA

### UNDAF

poblaciones según residencia,  
edad, etc.

- Derecho a la cultura

- Vida cultural, artes,
- Acceso y producción de conocimiento científico
- Derechos de autor
- Deberes respecto a la comunidad
- Diversidad cultural

- Menciona brevemente el insuficiente acceso a alternativas culturales.

## Matriz IV.2. Presencia de Análisis de Género en CCA/MANUD 2013-2017

Temas-Derechos	Subtemas (y transversales etnia, discapacidad, zona de residencia, etc.)	Presencia en CCA/MANUD 2013-2017
<p>Siglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Documenta estado, avances o retrocesos en ese problema</li> <li>• C: Documenta causas</li> <li>• D: Datos desagregados por sexo</li> <li>• CAP: Documenta necesidad de capacitación</li> <li>• POL: Hace referencia de normativa, políticas o recomendaciones de la CEDAW u otros entes internacionales.</li> </ul>		
Pobreza		<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Pobreza: Hogares monoparentales de jefatura femenina como mayor incidencia de pobreza.</li> <li>• D: Pobreza desde perspectiva de género</li> </ul>
Administración de justicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización sobre derechos humanos de las mujeres.</li> <li>• Prácticas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP: Menciona la necesidad de fortalecer el sistema judicial costarricense para aumentar la proporción de delitos resueltos y reducir la impunidad, incluyendo aquella de delitos de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar</li> </ul>
Salud y seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación por orientación sexual e identidad de género</li> <li>• Atención adecuada para el embarazo, parto y posparto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Rezagos en materia de salud, nutrición y atención de la pobreza en indígenas mayores para las mujeres y migrantes con condición irregular.</li> <li>• AR: Utilización de servicios de salud, incluyendo atención prenatal, parto y posparto y fecundidad por nacionalidad nicaragüense o costarricense.</li> <li>• AR: Avance ODM indicadores de salud materna</li> <li>• AUSENTE: Mención en la cobertura de seguridad social el problema de acceso de las mujeres (ej. Amas de casa) cuando toca el tema. D: Cobertura de seguro social no se presentan datos por sexo</li> </ul>
Derechos sexuales y reproductivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a educación sexual</li> <li>• Fecundación in vitro (levantar prohibición)</li> <li>• Aborto, directrices médicas para aborto legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Salud sexual: problemas de conductas riesgosas de hombres con hombres, e incidencia de enfermedades de transmisión sexual, asociado a patrones tradicionales de masculinidad. Bajo uso de protección por parte de las mujeres (condón).</li> </ul>

## Matriz IV.2. Presencia de Análisis de Género en CCA/MANUD 2013-2017

Temas-Derechos	Subtemas (y transversales etnia, discapacidad, zona de residencia, etc.)	Presencia en CCA/MANUD 2013-2017
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de anticonceptivos de tecnología avanzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C: En salud sexual también se menciona el inicio temprano de relaciones sexuales sin acceso a información y métodos de protección, embarazo adolescente, nacimientos no planeados, y bajo uso de condón con efectos de exposición a ITS y VIH.</li> <li>• AUSENTES: Mención de los problemas de discriminación en acceso a servicios de salud por orientación sexual e identidad de género.</li> <li>• POL: Hace referencia a la Política de sexualidad (2010)</li> <li>• CEDAW: Menciona la recomendación CEDAW Adoptar medidas legislativas para ampliar derecho de mujeres a decidir sobre número de hijos, y en particular levantar prohibición de fundación in vitro y garantizar servicios de reproducción asistida en marco de recomendaciones al Estado efectuadas por Comisión interamericana de derechos humanos</li> <li>• AUSENTES: Elaboración de directrices para aborto legal</li> </ul>
Familia y sociedad y reproducción de roles de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar roles de género discriminatorios en la familia y sociedad</li> <li>• Imagen de la mujer en medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Sí menciona el rol que la sociedad asigna a las mujeres como cuidadoras de hijos, personas adultas mayores y con discapacidad</li> </ul>
Discriminación en vida política y publica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación plena e igualitaria de las mujeres en la vida pública y política, tanto como electoras como elegibilidad y resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Se identifica problema de postular hombres encabezando listas para diputados</li> <li>• POL: Menciona acciones afirmativas en cuota electoral (Codigo Electoral, 1996): como resultado 38.6% de mujeres en puestos de elección popular y órganos partidarios, de las mas altas en AL y más mujeres en gobiernos locales. Codigo electoral (2009) establece paridad y alternancia.</li> <li>• AR: Incluye avance ODM relativo a igualdad de género: participación mínima de 40% en puestos de elección popular y de dirección del sector público</li> </ul>

## Matriz IV.2. Presencia de Análisis de Género en CCA/MANUD 2013-2017

Temas-Derechos	Subtemas (y transversales etnia, discapacidad, zona de residencia, etc.)	Presencia en CCA/MANUD 2013-2017
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a educación formal y formación continua</li> <li>• Áreas de estudio</li> <li>• Educación – erradicar prejuicios y estereotipos basados en género, considerar minorías étnicas y otros grupos vulnerables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Menciona desigualdades en proceso educativo</li> <li>• AR: Avance ODM en enseñanza</li> <li>• C: Menciona la importancia de educación sexual como factor para hacer que jóvenes se mantengan dentro de la educación formal</li> </ul>
Violencia contra las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar</li> <li>• Atención a víctimas violencia</li> <li>• Datos violencia por tipo y por relación de quienes cometen los datos</li> <li>• Educación y sensibilización violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR y C: Violencia domestica afecta principalmente a mujeres. Señala que “la persistencia generalizada de la violencia basada en el género evidencia que los cambios en los patrones socioculturales (sobre todo masculinos) son todavía insuficientes y que el abordaje de la seguridad ciudadana requiere la consideración de una perspectiva de género” (pg 43)</li> <li>• AR: Menciona feminización de migraciones y vulnerabilidad de mujeres en condición migratoria irregular</li> <li>• POL: Hace referencia a Sistema Nacional de Atención y Prevención de Violencia Intrafamiliar (2008)</li> <li>• POL: Menciona a POLSEPAZ y su recomendación de realizar una Política penitenciaria específica para la población femenina privada de libertad.</li> <li>• POL: Mención recomendaciones en 2011 emitidas por CEDAW para que el Estado adopte marco legislativo para proteger a las mujeres contra la violencia doméstica. Recomendación de estudiar efectividad del Sistema Nacional de Atención y Prevención de Violencia Intrafamiliar para mejorar coordinación de instituciones que presentan asistencia y apoyo, aumente albergues, mejore sistema de registro y estadísticas desagregadas por sexo.</li> <li>• C y CAP: Recomienda promoción de prácticas socioculturales que favorezcan la cultura de paz, prevención y atención de violencia y de capacidades para prevenir el crimen organizado. Necesidad de desarrollar la posibilidad de operacionalizar la política pública</li> </ul>

## Matriz IV.2. Presencia de Análisis de Género en CCA/MANUD 2013-2017

Temas-Derechos	Subtemas (y transversales etnia, discapacidad, zona de residencia, etc.)	Presencia en CCA/MANUD 2013-2017
Trata, explotación y prostitución de la mujer Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata, explotación y prostitución</li> <li>• Penalización, ej.: cooperación internacional para enjuiciamiento de proxenetas</li> <li>• Eliminación de discriminación salarial y de otras condiciones laborales</li> <li>• Participación por género en sectores no tradicionales</li> <li>• Centros de cuidado y desarrollo infantil</li> <li>• Protección de migrantes y refugiadas en empleo</li> <li>• Empleo decente trabajadoras domesticas</li> <li>• Protección contra hostigamiento sexual</li> <li>• No discriminación por embarazo, lactancia</li> </ul>	<p>incluyendo la perspectiva de género y gestionar mejores capacidades de prevención y mitigación de comunidades y mayor capacidad de convivencia, “posibilitando la construcción de una masculinidad alternativa, de relaciones igualitarias y no discriminatorias, la interculturalidad y el respeto a las diferencias”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP: Menciona la necesidad de fortalecer el sistema judicial costarricense para aumentar la proporción de delitos resueltos y reducir la impunidad, incluyendo aquella de delitos de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar</li> <li>• AUSENTE</li> <li>• AR: Sí menciona condiciones laborales menos favorables para las mujeres, como mayor desempleo, y alta porción en micro negocios de baja productividad o empleos de subsistencia. Algo de explicación de posibles causas, incluyendo falta de opciones de cuidado y horarios flexibles, persistencia en discriminación en proceso de selección</li> <li>• AR: Avance ODM participación mercado de trabajo y brecha salarial</li> <li>• D: Indicadores básicos del mercado laboral desagregados por sexo</li> </ul>
Acceso a recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de mujeres en diseño y ejecución de planes de desarrollo local</li> <li>• Acceso a recursos productivos</li> <li>• Acceso a proyectos de generación de ingresos</li> <li>• Acceso a servicios públicos</li> <li>• Acceso a crédito</li> <li>• Mujeres rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR y D: Análisis de participación de mujeres por sectores, autoempleo y participación en micro negocios de baja productividad y en empleo de subsistencia</li> <li>• POL: Referencia a Menciona Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (2007-2017) y Plan de Acción 2008-2012</li> </ul>

## Matriz IV.2. Presencia de Análisis de Género en CCA/MANUD 2013-2017

Temas-Derechos	Subtemas (y transversales etnia, discapacidad, zona de residencia, etc.)	Presencia en CCA/MANUD 2013-2017
Acceso a servicios públicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• C y CAP: Menciona ausencia de políticas públicas y respaldo institucional tanto en Nicaragua como CR para atender a población migrante, especialmente mujeres, con problemas de documentación y que enfrenan limitada capacidad de asistencia por parte de instituciones públicas poco sensibles a su problemática.</li> <li>• C: Menciona prevalencia de patrones socioculturales y estereotipos que forman parte de la cultura social e institucional que tienen como efectos problemas de género (ej: condiciones de vida, equidad salarial, etc.)</li> </ul>

## Matriz IV.3. Aplicación del *Gender Score Card* a la Dimensión de Planificación

Indicador	Definición	Observaciones con base en análisis de CCA y MANUD
1.a-Adecuado examen por el UNCT del marco existente en el país en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres	<p><b>Excede los estándares mínimos</b></p> <p>1. Se incluye un análisis a fondo y basado en pruebas objetivas de las maneras en que se reproduce la desigualdad de género, inclusive la influencia de las relaciones y papeles de género, la condición de las mujeres, las desigualdades y la discriminación, la legislación y las políticas, en</p>	<p>Valoración de esta dimensión es Necesita Mejorar ya que de las tres condiciones para satisfacer los estándares mínimos solo satisface 2. Sin embargo, también satisface la 4 condición para exceder los estándares mínimos. Se considera que completar la desagregación de todos los datos (pues ya se hace con muchos) por sexo y ser más estrictos en citar pruebas objetivas al análisis de reproducción de desigualdad de género se puede exceder los estándares mínimos.</p> <p><b>Análisis</b> El análisis incorpora la identificación de brechas sobre casi todos los temas de interés mapeados en la matriz elaborada a partir de documentos que señalan problemática de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tocó problemas relativos a la administración de justicia, la salud, los derechos sexuales y reproductivos, las relaciones de familia y reproducción de roles de género en algunas de</li> </ul>

### Matriz IV.3. Aplicación del *Gender Score Card* a la Dimensión de Planificación

Indicador	Definición	Observaciones con base en análisis de CCA y MANUD
	<p>el acceso a los recursos y en el control de éstos</p> <p>2. El análisis señala los nexos con los marcos jurídicos nacionales pertinentes a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y medidas concretas para el seguimiento de los informes sobre el cumplimiento de la CEDAW y de las observaciones finales del Comité de la CEDAW.</p> <p>3. Todos los datos se han desagregado por sexo, o se ha dejado constancia de la razón para no hacerlo.</p> <p>4. Se detectan las deficiencias de capacidad que tienen importancia crítica en materia de promoción de la igualdad de género.</p> <p><b>Satisface los estándares mínimos</b></p> <p>1. Se incluye un análisis a fondo y basado en pruebas objetivas de las maneras en que se reproduce la desigualdad de género, inclusive la influencia de las relaciones y papeles de</p>	<p>estas relaciones, la discriminación en la vida política y pública, la educación, la violencia contra las mujeres, el empleo, y el acceso a recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deja por fuera, la mención específica de temas como la trata, explotación y prostitución de la mujer, la elaboración de directrices para establecer en qué casos el aborto puede ser legal, el trabajo no remunerado de las mujeres y la seguridad social para las mujeres que realizan este tipo de trabajo, las restricciones de acceso a servicios de salud debido a la orientación sexual e identidad de género.</li> <li>• Para gran parte de los problemas mencionados se mencionan factores que influyen en la desigualdad de género; el análisis es a menudo, pero no siempre respaldado por pruebas objetivas. En general para un marco estratégico parece que el nivel de detalle presentado es adecuado, aunque se puede mejorar la documentación de pruebas objetivas.</li> </ul> <p>Marcos jurídicos nacionales o políticos</p> <p>Se puede decir que la condición 2 sí se cumple ya que sí se hace mención a marcos jurídicos y políticas nacionales relativos a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y a medidas concretas y observaciones de la CEDAW:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciona Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (2007-2017) y Plan de Acción 2008-2012</li> <li>• Política de sexualidad (2010)</li> <li>• 2008 : Sistema Nacional de Atención y Prevención de Violencia Intrafamiliar</li> <li>• Acciones afirmativas en cuota electoral (Código Electoral, 1996): como resultado 38.6% de mujeres en puestos de elección popular y órganos partidarios, de las más altas en AL y más mujeres en gobiernos locales. Código electoral (2009) establece paridad y alternancia. Se identifica problema de postular hombres encabezando listas para diputados</li> <li>• Menciona a POLSEPAZ y su recomendación de realizar una Política penitenciaria específica para la población femenina privada de libertad.</li> </ul> <p>Recomendaciones CEDAW mencionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar medidas legislativas para ampliar derecho de mujeres a decidir sobre número de hijos, y en particular levantar prohibición de fundación in vitro y garantizar servicios de</li> </ul>

### Matriz IV.3. Aplicación del *Gender Score Card* a la Dimensión de Planificación

Indicador	Definición	Observaciones con base en análisis de CCA y MANUD
	<p>género, la condición de las mujeres, las desigualdades y la discriminación, la legislación y las políticas, en el acceso a los recursos y en el control de éstos</p> <p>2. El análisis señala los nexos con los marcos jurídicos nacionales pertinentes a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y medidas concretas para el seguimiento de los informes sobre el cumplimiento de la CEDAW y de las observaciones finales del Comité de la CEDAW.</p> <p>3. Todos los datos se han desagregado por sexo, o se ha dejado constancia de la razón para no hacerlo</p> <p><b>Necesita mejorar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se satisface dos de las tres esferas anteriormente indicadas (en Satisface los estándares mínimos).</li> </ul> <p><b>Insuficiente</b></p>	<p>reproducción asistida en marco de recomendaciones al Estado efectuadas por Comisión interamericana de derechos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mención recomendaciones en 2011 emitidas por CEDAW para que el Estado adopte marco legislativo para proteger a las mujeres contra la violencia doméstica. Recomendación de estudiar efectividad del Sistema Nacional de Atención y Prevención de Violencia Intrafamiliar para mejorar coordinación de instituciones que presentan asistencia y apoyo, aumente albergues, mejore sistema de registro y estadísticas desagregadas por sexo.</li> </ul> <p><b>Datos</b></p> <p>No se cumple la condición número 3 ya que no todos los datos incluidos relevantes al análisis de género se desagregan. Por ejemplo, sí se incluyen indicadores básicos del mercado laboral desagregados por sexo, pobreza, composición por sexo de inmigrantes centroamericanos. No se incluye por ejemplo, la población dividida por sexo, la cobertura de seguro social divididos por sexo, entre otros.</p> <p><b>Capacidades</b></p> <p>Sí se detectan limitaciones en las capacidades para avanzar en la igualdad de las mujeres su empoderamiento para la mayor parte de los problemas expuestos por lo que se considera que sí se satisface la condición 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciona ausencia de políticas públicas y respaldo institucional tanto en Nicaragua como CR para atender a población migrante, especialmente mujeres, con problemas de documentación y que enfrenan limitada capacidad de asistencia por parte de instituciones públicas poco sensibles a su problemática.</li> <li>Menciona la importancia de educación sexual como factor para hacer que jóvenes se mantengan dentro de la educación formal.</li> <li>Recomienda promoción de prácticas socioculturales que favorezcan la cultura de paz, prevención y atención de violencia y de capacidades para prevenir el crimen organizado y la necesidad de operacionalizar la política pública incluyendo la perspectiva de género y gestionar mejores capacidades de prevención y mitigación de comunidades y mayor capacidad de convivencia, “posibilitando la construcción de una masculinidad alternativa, de</li> </ul>

### Matriz IV.3. Aplicación del *Gender Score Card* a la Dimensión de Planificación

Indicador	Definición	Observaciones con base en análisis de CCA y MANUD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se satisface una de las tres esferas anteriormente indicadas.</li> </ul> <p><b>Ausente</b></p> <p><b>No aplicable</b></p>	<p>relaciones igualitarias y no discriminatorias, la interculturalidad y el respeto a las diferencias”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciona la necesidad de fortalecer el sistema judicial costarricense para aumentar la proporción de delitos resueltos y reducir la impunidad, incluyendo aquella de delitos de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar</li> </ul>
<p>1.b-Igualdad de género y potenciación de las mujeres en los efectos directos del MANUD</p>	<p>Excede los estándares mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Más de un efecto directo (considerado junto a la descripción del área estratégica y sus metas) expresa claramente de qué manera se promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</li> </ul> <p>Satisface los estándares mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un efecto directo expresa claramente de qué manera se promoverá la igualdad de género.</li> </ul> <p>Necesita mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un efecto directo incluye referencias a la perspectiva de género, pero no expresa claramente de qué manera se promueve la igualdad de género.</li> </ul> <p>Insuficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando la descripción del área estratégica, los efectos y sus metas como partes integrales de una matriz de resultados, se considera que el MANUD 2013-2017 logra transversalizar la perspectiva de género y que excede los estándares mínimos porque más de un efecto (y sus metas asociadas) expresan de qué manera promoverán igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.</li> <li>Esta es mencionada en el área 1 como una de las perspectivas consideradas para la promoción de igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano. Esta se traduce en la inclusión de metas relativas a este tema, como es la que busca apoyar los subsistemas de M&amp;E incluyendo los del PIEG. También se incluyen metas que aunque no explícitamente se vinculan en la matriz con el tema, en el diagnóstico previo se dijo que eran aspectos importantes para que las mujeres pudieran tener acceso al mercado laboral, tales como mejorar la calidad de servicios de cuidado y desarrollo infantil y la de personas adultas mayores.</li> <li>En el área prioritaria 2: Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, también se incluyen aspectos de género en las metas por ejemplo la meta 2.2.2 que se inscribe en el efecto 2.2 “Capacidades del Sistema Nacional de Estadísticas fortalecidas para la generación, análisis, y uso de información relevante para la elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación de políticas públicas”. El efecto 2.2.2 busca que más instituciones apliquen lineamientos de armonización y calidad y entre estas menciona al INAMU (institución dedicada a potenciar a las mujeres).</li> <li>En el área estratégica 3: Promoción de la seguridad ciudadana, la convivencia y el acceso a la justicia, también se considera en la meta 3.1.1.3 Contar con un registro oficial armonizado sobre violencia de género.</li> </ul>

### Matriz IV.3. Aplicación del *Gender Score Card* a la Dimensión de Planificación

Indicador	Definición	Observaciones con base en análisis de CCA y MANUD
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="468 362 772 516">• Se presta atención solo parcial o mínima a la igualdad de género o el empoderamiento de las mujeres</li></ul> Ausente	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="909 362 1900 516">• En el área estratégica 5: Desarrollo productivo y la generación de empleo, el efecto 5.3 considera mejorar la condición de las mujeres buscando “Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las MIPYMES, las personas jóvenes y las mujeres.</li></ul>

#### Matriz IV.4. Presencia de sostenibilidad ambiental en el CCA/MANUD 2013-2017

Dimensiones	Presente en análisis de CCA (Diagnostico/recomendaciones)	Presente en MANUD (Marco estratégico)
<p>Siglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Documenta estado, avances o retrocesos en ese problema</li> <li>• C: Documenta causas</li> <li>• D: Datos desagregados por sexo</li> <li>• CAP: Documenta necesidad de capacitación</li> </ul>		
Disponibilidad y gestión sostenible del agua y saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Da seguimiento a la cobertura de agua potable, saneamiento y electricidad, e indica carencia especial para población indígena.</li> <li>• C: Problema ausencia infraestructura y procedimientos adecuados para tratamiento de aguas negras y reconoce esfuerzos de AYA y ESPH y algunas municipalidades para atender el problema. Magnitud de financiamiento necesario es problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Área 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo se buscan los siguientes efectos directos: 4.2.2 Porcentaje ejecución de plan nacional de gestión integrada de recursos hídricos (al menos 10% de aguas superficiales inventariadas, monitoreo calidad agua).</li> </ul>
Energía asequible, fiable, sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Se han hecho inversiones para aumentar generación eléctrica con energía renovable</li> <li>• Propuesta para cooperación SNU: Uso eficiente de energía y energías renovables</li> </ul>	
Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Meta carbono neutralidad 2021</li> <li>• Propuesta para cooperación SNU: Cambio climático y crecimiento bajo en emisiones: consolidación de Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Área 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo se buscan los siguientes efectos directos:</li> <li>• Los sectores público, privado y la sociedad civil en capacidad de implementar la estrategia nacional de cambio climático, para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático. Meta 4.1.1 5 proyectos públicos ejecutados para atender mitigación y adaptación al cambio climático. 4.1.2 Alianzas para cumplimiento de EN cambio climático y al menos 5 cantones realizado acciones en esta línea</li> </ul>

<p>Protección y restablecimiento y uso sostenible de ecosistemas terrestres (bosques, lucha contra desertificación, degradación de tierras y pérdida de biodiversidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR: Avances en preservación ambiental (conservación, cobertura boscosa</li> <li>• C: Carencias en disposición de recursos para el mantenimiento de áreas públicas protegidas</li> <li>• Propuestas: Protección de la diversidad (deseable reforzar políticas para una gestión más eficiente de áreas protegidas continentales y ampliación de gobernanza marinas) para cumplir con metas de Marco de Objetivos Estratégicos de Convención de Biodiversidad y Protocolo de Nagoya; ampliarse cobertura de Pagos por servicios ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área 1. Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano. Indicador 3 y Meta: Subsistema de M&amp;E para políticas que incluyen: Cambio Climático</li> </ul>
<p>Conservación y utilización sostenible de océanos, mares y recursos marinos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C: Falta de acciones concretas para contener y reducir contaminación (ríos y aire).</li> <li>• Propuesta para cooperación SNU: Gestión integrada de residuos sólidos y recurso hídrico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Área 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo se buscan los siguientes efectos directos</li> <li>• 4.2.3 Diseño e Implementación parcial de Estrategia Nacional de Diversidad y diseño de plan de acción</li> <li>• Meta 4.2.1. Al menos 2 municipalidades ejecutan plan de desechos y residuos sólidos.</li> <li>• En el Área 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo se buscan los siguientes efectos directos: Los sectores público, privado y sociedad civil habrán avanzado en la incorporación e implementación de políticas y estrategias nacionales que consideren la gestión de la calidad ambiental y la gestión integrada de los recursos naturales, así como en la valoración de los bienes y servicios ambientales, la protección, conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Meta 4.2.1. Al menos 2 municipalidades ejecutan plan de desechos y residuos sólidos.</li> </ul>
<p>Asentamientos sostenibles y seguros e infraestructura resiliente y gestión de riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C y CAP: Presión de recursos naturales por urbanización y falta de capacidades para gestión integral, y carencia de “política de ordenamiento territorial con enfoque nacional traducida en herramientas reguladoras” que opere de forma articulada a escala cantonal, subregional, regional y nacional.</li> <li>• C: Instituciones públicas hacen algún grado de planificación territorial, pero esta es desarticulada y pocas coincidencias en unidades territoriales empleadas, aun cuando se ha procurado legislar sobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área 1. Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano. Indicador 3 y Meta: Subsistema de M&amp;E para políticas que incluyen: Plan Vivienda y Plan de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• En el Área 4: Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo se buscan los siguientes efectos directos:</li> </ul>

plataforma de regionalización común.--> presupuestos operativos e inversiones espacialmente aisladas.

- C: Instrumentos de planificación y regulación tienen debilidades y planes reguladores locales (siguiendo Ley de Planificación Urbana para los Gobiernos Locales) no responden a lineamientos de políticas y estrategias de mayor escala. Se requiere marco de gestión del territorio consistente con objetivos nacionales e desarrollo que permita armonizar esfuerzos en distintas escalas.
- C y CAP: Insuficientes capacidades para la gestión sostenible de desechos sólidos
- Propuesta para cooperación SNU: Desarrollo urbanístico sostenible y ordenamiento territorial. Se requiere política y plan de ordenamiento territorial: desafío conciliar los límites del desarrollo turístico, actividades agropecuarias, infraestructura, desarrollo energético y territorios bajo categorías especiales y se necesita marco ordenador. En las ciudades hay que ordenar crecimiento, considerando industria, servicios públicos (en particular transporte), planificación para saneamiento ambiental y manejo de residuos, y gestión de riesgo. (soluciones son potestad de municipalidades y gobierno central y no hay buena coordinación)
- Propuesta para SNU: Gestión integrada de riesgos y desastres

4.2.4 proyectos ejecutados sobre gestión de la calidad ambiental. Los sectores público, privado y la sociedad civil han incorporado en sus políticas y desarrollado las capacidades para implementar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y medidas para un uso más adecuado del territorio.

Consumo sostenible

- Propuesta: Necesidad de reforma fiscal verde con principio del que contamina o consume paga (existen algunos: pago de servicios ambientales, canon del agua ambientalmente ajustado)

Producción sostenible

- C: Carencia de tecnologías limpias en producción agroindustrial en expansión
- Propuesta: Recomienda aumentar esfuerzos para reconocer gestión sostenible de industrias y servicios con premios y sellos, certificaciones.

- Área 5: Desarrollo productivo y generación de empleo
- 5.1 Implementadas políticas públicas para articular y orientar la investigación, innovación y transferencia tecnológica en producción sostenible
- 5.3. implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en MIPYMES

Marco  
regulatorio y  
político

- También en el Área 2 Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática, este es un tema que busca mayor efectividad del gobierno y que por lo tanto también incluye la efectividad para mejorar su rol en protección del ambiente. Particularmente menciona al ambiente en la meta de mejorar lineamientos de armonización y calidad del Sistema Estadística Nacional.

## Anexo Capítulo V. Ejemplos del trabajo realizado por las Agencias del SNU en las distintas áreas prioritarias

### Matriz V.1 Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el “Área prioritaria 1 “Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano”

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
Difusión de información, campañas de sensibilización/educación y capacitaciones dirigidas a garantes y/o titulares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación a funcionarios del Sistema Judicial sobre igualdad de género- UNESCO</li><li>• Producción y divulgación de materiales para prevenir y atender el embarazo –UNFPA</li><li>• Capacitación y sensibilización para facilitar la integración de personas refugiadas-ACNUR</li><li>• Publicación y difusión de directrices que facilitan el acceso a la justicia a personas trabajadoras migrantes-OIT</li><li>• Talleres de capacitación técnica sobre planificación y gestión de infraestructura-UNOPS</li><li>• Capacitaciones en materia de pueblos indígenas y tribales, la libertad sindical, negociación colectiva y el sistema de control de OIT al personal del Ministerio de Trabajo, instituciones gubernamentales, el poder judicial y organizaciones de trabajadores-OIT</li></ul>
Elaboración de diagnósticos y estudios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio “Nicaragüenses en el norte: condiciones laborales y prácticas de contratación de hombres y mujeres migrantes en la Región Huetar Norte”-OIT</li><li>• Estudio de Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense- UNICEF-PNUD-UNESCO</li><li>• Sistematización de experiencias en la atención integral a las personas adultas mayores en cinco áreas demostrativas-OPS/OMS</li></ul>
Asistencia técnica en la formulación de estrategias, políticas, planes, programas, normas y procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política de igualdad y Equidad de género, el Plan Nacional de Gestión del Riesgo, la Política nacional de salud, la Política pública de la Persona Joven, la Política Nacional de Sexualidad-UNFPA</li><li>• Plan regional de manejo Integral de amenazas múltiples-OPS/OMS</li><li>• Plan de Acción de la Política Migratoria Integral-OIM</li><li>• Estrategia “Yo me apunto” para la continuidad, reintegración y éxito académico de la población adolescente-UNICEF</li><li>• Plan y Estrategia para la prevención de las Enfermedades Crónicas No Transmisibles y sus factores de riesgo-OPS/OMS</li></ul>

**Matriz V.1 Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el “Área prioritaria 1 “Promoción de la igualdad, equidad y acceso a oportunidades para el desarrollo humano”**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Nacional para el Envejecimiento activo y saludable-OPS/OMS</li> <li>• Mecanismo de Actuación Interinstitucional e Intersectorial para orientar, asistir y proteger a las mujeres migrantes y transfronterizas víctimas de violencia en Upala-OIM</li> <li>• Norma de Pérdida Gestacional Temprana-UNFPA</li> <li>• Fortalecimiento del sistema de asilo de calidad –ACNUR</li> </ul>
Acciones directas para mejorar la oferta de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y supervisión de obras viales- UNOPS; donación de equipos médicos –UNFPA; puesta en marcha de Programa “Chiriticos” para abordar sub-registro de nacimiento, la identificación y/o falta de documentación-ACNUR</li> <li>• Pago de personal permanente de enlace con personal migratorio/unidad de refugiados/ACNUR para identificación y referencia oportuna de personas con necesidad de protección internacional</li> <li>• Puesta en marcha de las Casas de la Alegría en el marco del PCSH: 16 centros de cuidado</li> <li>• Proyecto piloto con la Fundación Acción Joven en el cantón de Alajuelita, para desarrollar modelo tendiente a evitar la deserción estudiantil-PNUD</li> </ul>

**Matriz V.2 Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria: 2.”Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática”**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
Cabildeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición en sesiones de la Comisión Nacional de Migraciones de lineamientos para una posible reforma legal para facilitar documentación y mejorar condiciones para las personas refugiadas (ACNUR)</li> </ul>
Difusión de información, campañas de sensibilización/educación y capacitaciones dirigidas a garantes y/o titulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y socialización de manual de transparencia y rendición de cuentas para las asociaciones administradoras de acueductos rurales, ASADAS-PNUD</li> </ul>
Elaboración de diagnósticos y estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios sobre el uso de software libre en la administración pública-PNUD</li> </ul>
Asistencia técnica en la formulación de estrategias, políticas, programas, normas y procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>59 planes cantonales de desarrollo local e institucionalizando el proceso de modo que MIDEPLAN pueda liderar el proceso de planificación local-PNUD</li> <li>Elaboración participativa de la “Agenda Nacional para la Niñez y la Adolescencia 2015-2021”.</li> <li>Memorándum de entendimiento para garantizar el acceso a programas gubernamentales de desarrollo social especialmente en el área de empleabilidad, reducción de la pobreza y emprendedurismo a la población refugiada y facilitar su integración- ACNUR</li> </ul>
Asistencia técnica para la elaboración de estadísticas y el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del Sistema Nacional de Protección Integral (SNPI), mediante un análisis participativo –UNICEF</li> <li>Evaluación del programa de transferencia monetaria AVANCEMOS-UNICEF</li> <li>Diseño y ejecución de la II Encuesta de Salud Sexual y Reproductiva-UNFPA</li> <li>Prueba piloto de la II Encuesta Nacional de Violencia contra las Mujeres –UNFPA</li> <li>Elaboración de plan de mejoramiento de las estadísticas de SSR, y violencia basada en género- UNFPA</li> <li>Asistencia técnica para diseñar Sistema de Información en Niñez y Adolescencia-UNICEF</li> <li>Asistencia técnica para fortalecer capacidades de recolección y análisis de información y producción de estadísticas de gestión cultural del Ministerio de Cultura- PNUD</li> </ul>

**Matriz V.3. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria: 3."Promoción de la seguridad ciudadana la convivencia y el acceso a la justicia"**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
Cabildeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar problema del hostigamiento sexual, la fertilización in vitro, cumplimiento de CEDAW, problemática de Uniones impropias, derechos reproductivos, violencia contra las mujeres y embarazo en la adolescencia -UNFPA</li> <li>• Impulso de reforma legislativa en materia de política criminal, algunas de ellas traducidas a leyes aprobadas por la Asamblea Legislativa-ILANUD</li> <li>• Difusión y promoción para la adopción de las Convenciones, directrices y resoluciones de las Naciones Unidas en materia de prevención del delito y justicia penal, particularmente en temas tales como mujeres, niños y niñas, tratamiento de personas privadas de libertad, justicia penal juvenil, y víctimas de delito- ILANUD</li> <li>• Impulso a procesos para disminuir la violencia y la sobrepoblación penitenciaria en las cárceles, promoviendo mejores condiciones de vida para las personas presas y propiciando la utilización de otras medidas alternativas a la pena de prisión-ILANUD</li> <li>• Cabildeo efectivo para asegurar el acceso efectivo de sobrevivientes de trata humana al proceso de elegibilidad de la condición de refugiado-ACNUR</li> <li>• Cabildeo efectivo para garantizar tratamiento y medicación antiretroviral a todos los nacionales y extranjeros con VIH residentes en CR-ACNUR/OPS/OMS/OIM/ONU-SIDA</li> <li>• Promoción del tema de asilo entre los miembros de la comunidad legal: formación, acceso a la justicia y litigación estrategia-ACNUR</li> </ul>
Difusión de información, campañas de sensibilización/educación y capacitaciones dirigidas a garantes y/o titulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña en redes sociales "Machista en Rehabilitación"</li> <li>• Capacitación de diversos operadores del sistema de justicia penal, e impulso a procesos para la institucionalización y el perfeccionamiento de programas permanentes de capacitación judicial y de formación de los recursos humanos de las instituciones del sector justicia- ILANUD</li> <li>• Generación de capacidades en gestión cultural local. Beneficiarios: 30 gestores culturales municipales-UNESCO.</li> <li>• Capacitación de personal en lectura de imágenes para prevenir tráfico de armas -UPU</li> </ul>

**Matriz V.3. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria: 3.”Promoción de la seguridad ciudadana la convivencia y el acceso a la justicia”**

<b>Mecanismos de cooperación</b>	<b>Ejemplos</b>
Elaboración de diagnósticos y estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio sobre hostigamiento sexual en el sector público y particularmente en el Ministerio de Educación-UNFPA</li> <li>• Investigación sobre acceso efectivo y oportuno de las mujeres a la justicia penal en el marco de la Ley de Penalización de la Violencia contra las Mujeres- ILANUD</li> </ul>
Asistencia técnica en la formulación de estrategias, políticas, programas, normas y procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de escáner en los servicios postales para prevenir tráfico de armas.-UPU</li> </ul>
Asistencia técnica para la elaboración de estadísticas y el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de herramientas de monitoreo para el programa Convivir-UNICEF</li> <li>• Elaboración de un plan de mejoramiento de las estadísticas de SSR, y violencia basada en género-UNFPA</li> </ul>

**Matriz V.4. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria 4: “Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo”**

<b>Mecanismos de cooperación</b>	<b>Ejemplos</b>
Cabildeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al proceso de cabildeo para firmar el convenio de Minamata, que regula los usos de mercurio-PNUD</li> </ul>
Difusión de información, campañas de sensibilización/educación y capacitaciones dirigidas a garantes y/o titulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de mecanismo coordinador que pueda centralizar toda la información relevante para las principales convenciones internacionales ambientales-PNUD</li> <li>• Apoyo al país para presentar la Tercera Comunicación Nacional, y estudios conexos, el primer Informe Bianual, y el Inventario de Gases Efecto Invernadero, así como las contribuciones nacionales ante el UNFCCC-PNUD</li> <li>• Desarrollo e implementación del Diplomado “Energía y Cambio Climático: Derecho y Gobernanza-UPAZ</li> <li>• Apoyo a la participación de funcionarios de alto nivel político y técnico en eventos internacionales sobre cambio climático-FAO</li> </ul>

**Matriz V.4. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria 4: “Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo”**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al SINAC en Planificación de áreas marinas protegidas, monitoreo ecológico marino y adaptación al cambio climático en zonas marino costeras -PNUD</li> <li>• Capacitación a funcionarios de Centroamérica sobre la Diplomacia del Agua-UNESCO</li> <li>• Capacitación la CCSS en la estrategia de Hospitales Seguros y la conformación de Equipos Médicos para las Emergencias OPS/OMS</li> <li>• Capacitación a periodistas en el abordaje integral de los desastres en Costa Rica-UNESCO</li> </ul>
Elaboración de diagnósticos y estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de la huella de carbono en el sector postal –UPU</li> <li>• Apoyo en la elaboración del informe nacional de Biodiversidad 2015 y la formulación de los informes nacionales de recursos genéticos forestales y de los recursos zoogenéticos-FAO</li> </ul>
Asistencia técnica en la formulación de estrategias, políticas, programas, normas y procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la reconversión productiva de empresa de refrigeración y de sector de ganadería para reducir contribución al calentamiento global- PNUD</li> <li>• Reformulación del currículo del INA para especializaciones en refrigeración con amoníaco y con otros refrigerantes naturales, con apoyo de instituciones de Brasil y Colombia-PNUD</li> <li>• Apoyo a cadenas productivas para la sustitución de combustibles fósiles por biocombustibles y a modelos agro productivos para la adaptación y mitigación del cambio climático-FAO</li> <li>• Apoyo a la Política Nacional de Energía</li> <li>• Apoyo al fortalecimiento de la oficina técnica del ozono, encargada de fiscalizar y controlar el ingreso de sustancias reguladas por convenciones internacionales ambientales-PNUD</li> <li>• Apoyo para la eliminación del uso de Bromuro de Metilo-PNUD</li> <li>• Construcción de un Plan Nacional de Adaptación-PNUD</li> <li>• Apoyo a elaboración de Política Nacional de Gestión de Riesgo (PNGR 2016-2030)-PNUD</li> <li>• Apoyo en la construcción del Plan Sectorial Plan Sectorial para el Cambio Climático y la Gestión Agroambiental 2011-2014 - FAO</li> <li>• Promoción de acciones de reducción y reciclaje en Correos de Costa Rica -UPU</li> <li>• Apoyo al MINSA en foro intersectorial y de municipalidades sobre Manejo de Desechos Sólidos-OPS/OMS</li> <li>• Apoyo al Plan Director del Sistema Nacional de Áreas de Conservación-PNUD</li> <li>• Apoyo al Plan de acción para la producción y comercio responsable de la Piña-PNUD</li> </ul>

**Matriz V.4. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria 4: “Sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo”**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
Asistencia técnica para la elaboración de estadísticas y el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a procesos participativos sobre gobernanza de recursos marino costeros –PNUD</li> <li>• Mejora en marco institucional de conservación de humedales de importancia mundial-PNUD</li> <li>• Asesoría al MINSA en desarrollo de la Unidad de Gestión de Riesgo OPS/OMS</li> <li>• Elaboración de guía: Fomentando la preparación, para desastres, y capacidad de respuesta de la prensa costarricense –UNESCO</li> <li>• Desarrollo de sistema de información en sobre la disponibilidad de recurso hídrico en zonas de escasez o estrés hídrico-PNUD/UNOPS</li> <li>• Articulación de mecanismo coordinador que pueda centralizar toda la información relevante para las principales convenciones internacionales ambientales-PNUD</li> </ul>

**Matriz V.5. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria 5: “ Desarrollo productivo y generación de empleo”**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
Difusión de información, campañas de sensibilización/educación y capacitaciones dirigidas a garantes y/o titulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de visión integral en la producción de hortalizas mediante capacitaciones agrícolas, y en emprendedurismo, atención y servicio al cliente; calidad e inocuidad de alimentos; alimentación y nutrición y comercialización</li> <li>• Apoyo a MEP en la adopción del currículo de OIT “Conozca de Empresa” que fortalece la cultura emprendedora en el país</li> <li>• 95 dueños de fincas cafetaleras sensibilizados y capacitados en cuidado y desarrollo de niños, trabajo infantil, cosmovisión ngäbe-buglé y derechos laborales de la población indígena migrante -Programa conjunto</li> <li>• Apoyo a implementación de un piloto para la generación de emprendimientos de personas con discapacidad intelectual y mental en tres entidades del país- Proyecto Conjunto</li> </ul>
Elaboración de diagnósticos y estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico y análisis de la cadena de producción de café en Los Santos y Coto Brus.- Programa Conjunto Seguridad Humana</li> <li>• Mapeo de partes interesadas y análisis de viabilidad de promover sistemas de certificación de buenas prácticas laborales en el sector cafetalero costarricense.- Programa Conjunto Seguridad Humana</li> </ul>
Asistencia técnica en la formulación de estrategias,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la elaboración de la Política de Estado para el sector agroalimentario y el Desarrollo rural Costarricense 2010 -2021 que se está implementando-FAO</li> </ul>

**Matriz V.5. Mecanismos de cooperación y ejemplos del trabajo realizado por las agencias del SNU en el Área prioritaria 5: " Desarrollo productivo y generación de empleo"**

Mecanismos de cooperación	Ejemplos
políticas, programas, normas y procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a encadenamientos productivos de hortalizas, jatropha, lácteos, rambután y frijol, mediante procesos de investigación e innovación tecnológica-FAO</li> <li>• Apoyo a agro cadena de hortalizas en la Región Brunca mediante apoyo a modelos productivos en ambientes protegidos-FAO</li> <li>• Apoyo a Plan de Agricultura Familiar 2011-2015-FAO</li> <li>• Apoyo al Ministerio de Economía en modelo de gestión de la competitividad con enfoque territorial adoptado en área Brunca y replicado en Caribe y Pacífico Norte –OIT</li> <li>• Apoyo a la integración entre las instancias de bienestar social y las relacionadas con el desarrollo productivo -FAO</li> <li>• Asesoría técnica para la elaboración de Estrategia Nacional de Empleo y Producción-OIT</li> <li>• Asesoría técnica para elaboración del Proyecto de Ley y la estrategia para el desarrollo de emprendimientos a través de entidades de la Economía Social Solidaria-OIT</li> <li>• Apoyo al Programa de Formalización para Microempresas, el cual busca contribuir a mejorar las condiciones laborales del 38% de la fuerza laboral que se encuentra en la informalidad-OIT</li> <li>• Apoyo a 6 emprendimientos que se certificaron en turismo rural comunitario. Programa Conjunto</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones y redes de etnoturismo y establecimiento consejo de competitividad de la Región Brunca. - Programa Conjunto</li> <li>• Desarrollo de un Protocolo de sostenibilidad y buenas prácticas en la relación Productor-Recolector del sector Cafetalero en Costa Rica cuyo objetivo es implementar mecanismos sectoriales de auto-regulación y rendición de cuentas sobre la responsabilidad del sector cafetalero costarricense con la sociedad y el medio ambiente-Proyecto Conjunto</li> <li>• Trabajo con AED para asumir la secretaría del Pacto Global, y proveer a las empresas miembro de su red, capacitaciones y herramientas para la producción sostenible-PNUD</li> <li>• Apoyo a elaboración de un protocolo interinstitucional de coordinación entre el INA, el MEP y MTSS, para mejorar el perfil de empleabilidad de jóvenes con discapacidad. 1.653 jóvenes mejoraron su perfil de empleabilidad-Proyecto Conjunto</li> <li>• Programas de integración socioeconómica Modelo de Graduación y programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) "Vivir la Integración" para facilitar la inserción laboral-ACNUR</li> <li>• Implementada una estrategia de fortalecimiento económico de mujeres víctimas de violencia. Resultado: 247 mujeres mejoran su iniciativa productiva 10 territorios -OIM</li> </ul>