



**Consultoría para la Evaluación de medio término del  
Proyecto Regional SIGOB –Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la  
governabilidad democrática  
Área de Gobernabilidad y Paz del Centro Regional del PNUD para América Latina y  
el Caribe**

---

Título del Cargo	Consultor para Evaluación de Resultado de Proyecto
Clase de Contrato	Consultor Individual (IC)/Contrato Institucional
Idiomas Requeridos	Español (inglés deseable)
Lugar de Trabajo	Desde casa con misiones a Paraguay y Panamá
Entidad Contratante	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Duración del Contrato	30 días laborables
Fecha Estimada de Inicio:	15 de diciembre de 2015

### **Términos de Referencia**

#### **I. Antecedentes y contexto**

El proyecto regional SIGOB ha sido parte del portafolio del PNUD en América Latina por 22 años<sup>1</sup>, creando el espacio para que un **grupo multidisciplinario de expertos trabajen colaborativamente con los equipos técnicos de alta dirección de instituciones públicas de América Latina innovando para mejorar la efectividad de la gestión pública y la capacidad de las instituciones de dar respuestas a las expectativas de los ciudadanos**. SIGOB se enfoca en buscar soluciones innovadoras a problemas concretos de gestión pública: ¿cómo operacionalizar la estrategia de gobierno en un plan de trabajo que sea accionable?, ¿cómo alinear la gestión del día a día con los compromisos asumidos con los ciudadanos?, ¿cómo gestionar mejor la oficina y la agenda de las autoridades públicas?, ¿cómo mejorar la gestión de documentos e información?, ¿cómo mejorar la coordinación interna para lograr resultados?, ¿cómo mejorar la coordinación entre instituciones?, ¿cómo gestionar un gabinete para que las reuniones sean efectivas?, ¿cómo, qué y cuándo comunicar oportunamente a los ciudadanos el progreso de la gestión institucional?, ¿cómo mejorar los procesos de trámites internos y de trámites que realizan los ciudadanos ante el Estado?. Para diciembre de 2013 SIGOB tenía un equipo de 25+ expertos y un portafolio de 13 productos de desarrollo (módulos) que estaban a disposición de las Oficinas de Campo para asistencia técnica (misiones/propuestas) y proyectos de cooperación (proyectos nacionales de implementación) que se financian principalmente con contribuciones locales (*local cost sharing*).

A la fecha el proyecto regional SIGOB ha realizado más de 180 proyectos de implementación en unas 90 instituciones de 18 países. Análisis de la información histórica muestra que cerca del 40% de los proyectos ha sido con instituciones del Centro de Gobierno (Oficinas de Presidente y

<sup>1</sup> Proyecto RLA/91/031 (1991-2000), RLA/00/001/A/01/31 (2000-2008), Atlas Award #57020 (2009-2013), Atlas Award #77975 (2014-2017)

Primeros Ministros, Ministerios de la Presidencia, Ministerios de la Secretaría y otras modalidades institucionales), otro 40 % ha sido con instituciones de prestación de servicios a los ciudadanos (Ministerios de línea, Contralorías, instituciones del poder judicial, agencia especializadas) y alrededor del 20% con oficinas ejecutivas de gobiernos sub-nacionales y municipales (Gobernadores, Alcaldes, y agencias especializadas de grandes ciudades).

Con el conocimiento acumulado a través de los proyectos de implementación, SIGOB ha crecido en su capacidad de dar respuesta a la demanda de los gobiernos de América Latina y a través de experimentación e innovación, y se ha convertido en una **plataforma de innovación y difusión de innovaciones**. Dentro del PNUD, SIGOB ha sido pionero en la sistematización de conocimiento en la forma de productos de desarrollo (módulos) que combinan enfoques, métodos, procedimientos, herramientas informáticas y metodologías de implementación. Hacia afuera del PNUD, SIGOB ofrece un acumulado de conocimiento (*know-how*) en gerencia pública y en implementación de procedimientos, métodos y sistemas de trabajo que de forma rápida, visible y sostenible cambian la manera como las organizaciones trabajan.

Sobre la base de lecciones aprendidas y el trabajo constante con contrapartes en más de 13 países de América Latina, para iniciar la alineación al marco estratégico 2014-17 **en diciembre 2013 se elaboró un nuevo documento de proyecto SIGOB 2014-17** en el que se propone contribuir al fortalecimiento de capacidades de gestión de las instituciones públicas, promoviendo la gobernabilidad, la participación ciudadana, la capacidad institucional de rendición de cuentas y el respeto del Estado de Derecho (*SP 2014-17, outcome 2*). En ese documento se plantean cambios para mejorar la medición y monitoreo del impacto de SIGOB, así como para promover la difusión de conocimientos (ver Anexo I: Marco de Resultados y Recursos). También se plantearon para ese período 2014-17 una serie de retos de innovación:

- (1) hacer accesible las metodologías SIGOB para gobiernos locales (SIGOBito);
- (2) articular la acción del SIGOB con áreas temática claves del nuevo SP/RPD por ejemplo género, seguridad ciudadana;
- (3) profundizar el enfoque de CSS INTRA-regional característico de SIGOB, y
- (4) promover la CSS INTER-regional y la colaboración con oficinas del PNUD en otras regiones.

El proyecto regional SIGOB fue evaluado individualmente en 2007 y en 2013 como parte del programa regional del PNUD en América Latina y el Caribe. En este contexto, se ha definido la realización de una evaluación de medio término al Proyecto Regional SIGOB (Award 00077975) y actividades del período 2014-15, en el que el proyecto regional que ha desarrollado proyectos nacionales en 11 países de América Latina y el Caribe y uno fuera de la Región.

## **II. Propósito de la evaluación**

Esta evaluación de medio término se realiza con dos propósitos. Por un lado, como parte del proceso rutinario de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad, esta evaluación busca identificar áreas de oportunidad para mejorar el proyecto SIGOB en materia de resultados e impacto de desarrollo (*outcomes*). En particular, ¿qué se debe seguir haciendo? ¿Qué se debe dejar de hacer? ¿Qué se puede cambiar?. Por otro lado, la evaluación busca identificar lecciones aprendidas a través del modelo de trabajo SIGOB para mejorar la capacidad de respuesta del PNUD a demandas de cooperación en temas de gestión pública alrededor del mundo. La audiencia primaria del informe de evaluación es la coordinación del proyecto, el cluster de Gobernabilidad y Paz y la gerencia del Hub-

Panamá quienes serán responsables de incorporar las recomendaciones al funcionamiento del proyecto. La audiencia secundaria del informe son los socios y aliados del proyecto regional SIGOB en instancia del PNUD y de otros actores de la cooperación internacional.

La evaluación deberá considerar, entre otros aspectos que se detallarán más adelante, lo siguiente:

- a) la relevancia del proyecto;
- b) la eficacia y la eficiencia con la que se han utilizado los recursos;
- c) la sostenibilidad de los resultados de las intervenciones en las instituciones;
- d) el valor agregado del proyecto a la labor de las Oficinas de Campo en la región;
- e) El valor agregado del proyecto a la labor del PNUD en América Latina y el Caribe;
- f) el valor agregado del PNUD en la ejecución del proyecto;
- g) La alineación del proyecto con el Plan Estratégico (SP 2014-17), los ajustes necesarios a la Teoría de Cambio, la solidez del marco de resultados y su correspondiente marco de monitoreo.

### III. Objetivos y alcance de la evaluación

Esta evaluación identificará los productos obtenidos y las contribuciones a los resultados a nivel de efecto del programa regional (*outcomes*) así como identificar los cambios positivos o negativos producidos a lo largo del mismo, incluyendo posibles resultados inesperados. La evaluación también buscará identificar las principales lecciones aprendidas y mejores prácticas. El informe final de evaluación debe servir como un documento de aprendizaje con recomendaciones concretas y viables que permitan tomar decisiones de gestión y programación del proyecto regional SIGOB.

La evaluación abarcará el período 2014-2015, centrándose en los proyectos nacionales de implementación, los productos regionales SIGOB y las actividades conexas en los países de la región que participaron en la ejecución de los fondos de estos proyectos.

El objetivo general es evaluar los resultados alcanzados, las contribuciones a los objetivos del PNUD y valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto regional. La evaluación se deberá enfocar en una selección de países en los cuales ha habido mayor actividad en el periodo en evaluación.

### IV. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación investigará criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad del proyecto regional y sus intervenciones. Estos cuatro criterios se explican a continuación, así como las preguntas de mínima por criterio. En coordinación con el PNUD el evaluador/-a podrá agregar preguntas bajo su criterio para fortalecer los objetivos y el alcance de la evaluación.

La evaluación valorará la **pertinencia** del proyecto. En este contexto, pertinencia tiene tres facetas. Primero, la congruencia entre el proyecto y la realidad de las prioridades nacionales y las necesidades de los beneficiarios a quienes sirve el proyecto (proyecto-realidad). Segundo, la alineación del proyecto y su teoría de cambio a las prioridades del plan corporativo del PNUD vigente. Por último, en qué medida el PNUD fue capaz de responder de manera receptiva a prioridades de desarrollo cambiante y emergentes (receptividad). Preguntas específicas sobre pertinencia incluyen:

1. ¿En qué medida la iniciativa da respuesta al interés de los gobiernos de la región en modernización de la gestión pública en distintos ámbitos institucionales?
2. ¿En qué medida la iniciativa está en línea con el mandato de PNUD, la nueva estrategia corporativa, y las necesidades de los ciudadanos?
3. ¿En qué medida el proyecto refleja consideraciones estratégicas, incluyendo el rol del PNUD en un determinado contexto de desarrollo y su ventaja comparativa?
4. ¿En qué medida el proyecto da respuesta a la demanda de las Oficinas de campo del PNUD de la región y apoya la implementación de los CPDs acordados con los gobiernos?

La **eficacia** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos. Valorar la eficacia implica tres pasos básicos. Primero, medir el cambio en el producto o el efecto que se observa. Segundo, atribuir los cambios observados o los avances en dirección a ese cambio a la iniciativa o determinar la contribución del PNUD en esos cambios o avances. Tercero, considerar si el cambio ha sido positivo o negativo, en otras palabras, el valor del cambio. Preguntas específicas sobre pertinencia incluyen:

1. ¿Hasta qué punto el proyecto regional ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan mejorado su desempeño gracias a acciones específicas de éste?
2. ¿En qué medida el proyecto regional se ha coordinado y buscado sinergias con diferentes iniciativas internas y externas asociadas a la gestión pública en la región?
3. ¿En qué medida se han logrado los productos esperados?
4. ¿En qué medida se contribuye al alcance de los efectos?

La **eficiencia** mide si los insumos o recursos (financieros, experiencia y tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados. La eficiencia es importante para asegurar que se usen apropiadamente los recursos preguntas específicas incluyen:

1. ¿Hasta qué punto los insumos y recursos del proyecto han sido convertidos en resultados de forma económica?
2. ¿Han permitido los arreglos de gestión y administrativos un uso más eficiente de los fondos y recursos del proyecto?
3. ¿Han sido adecuados los mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso del proyecto?
4. ¿Cuál es el efecto de eficiencia sobre el proyecto que producen los procedimientos administrativos del PNUD?
5. Como proyecto regional, ¿qué lecciones se pueden sacar para el PNUD en cuanto a cómo trabajar con y a través de las Oficinas de país?

La **sostenibilidad** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro. Preguntas específicas incluyen:

1. ¿En qué medida las intervenciones desarrolladas son sostenibles? ¿Qué elementos inciden en su sostenibilidad?
2. ¿Cuál ha sido el efecto del proyecto en términos de movilización de recursos para el

mejoramiento de la gestión pública y su contribución a la movilización de fondos para otros proyectos de las Oficinas de campo del PNUD?

3. ¿Es posible estimar el nivel de posicionamiento del proyecto como referente en materia de gestión pública? ¿Qué relevancia puede tener en este contexto su continuidad?

Finalmente, la evaluación valorará el desempeño del proyecto y ofrecerá lecciones aprendidas.

1. ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado para la gestión del proyecto a partir de 2016?
2. ¿Qué elementos han facilitado y/o dificultado avanzar en los objetivos esperados?

## V. Arreglos de gestión

Esta evaluación será gestionada a través del Grupo de Referencia de la Evaluación, integrado por el Coordinador General del Proyecto Regional SIGOB, el Líder del Equipo Regional de Gobernabilidad y Paz, el Punto Focal de Seguimiento y Evaluación del Centro Regional del PNUD y la Coordinadora del Programa Regional. Este Grupo velará por la calidad del proceso de evaluación y de los productos generados, y estará encargado específicamente ~~de la formulación y revisión de los Términos de Referencia de la evaluación~~ de la selección del Consultor y de la revisión de todos los informes de evaluación, así como de la elaboración de la Respuesta de Gerencia a las recomendaciones que el Consultor defina en el informe final. Además, el Grupo apoyará al Consultor en el proceso brindándole la información y documentación que éste requiera, y facilitándole el acceso a las contrapartes y otras partes interesadas que deba entrevistar.

El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para este tipo de contratos.

El/la profesional contratado/a deberá tratar toda la información relacionada con el desarrollo de su trabajo en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros sin la autorización del PNUD.

## VI. Metodología

La metodología de evaluación deberá basarse en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009)<sup>2</sup>, y en el Manual de Lineamientos para Evaluadores de Resultados del PNUD<sup>3</sup> y será especificada en la propuesta al equipo de evaluación. La evaluación debe cumplir con las normas y estándares para evaluaciones del UNEG y las guías éticas para evaluaciones del UNEG<sup>4</sup>. La propuesta metodológica será posteriormente discutida y validada por el Grupo de Referencia de la Evaluación

El tipo de información y los métodos seleccionados deben producir evidencia, eso implicará argumentar los hallazgos con datos primarios y secundarios en el texto narrativo, así como presentar la matriz de resultados de la iniciativa actualizada con el nuevo estatus de los indicadores, pero dimensionada por las limitantes identificadas en el análisis de evaluabilidad.

<sup>2</sup> <http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/>

<sup>3</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/OC-guidelines/SP-guidelines\\_OCE.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/OC-guidelines/SP-guidelines_OCE.pdf)

<sup>4</sup> [www.uneval.org/documentdownload?doc\\_id=22&file\\_id=129](http://www.uneval.org/documentdownload?doc_id=22&file_id=129)

Adicionalmente, el diseño y el desarrollo de la evaluación tienen que incorporar los enfoques de género y de derechos humanos, y utilizar datos desagregados por sexo, edad, etnia siempre y cuando estén disponibles.

**La evaluación deberá realizarse en tres fases.** La **primera fase** se concentrará en la revisión y análisis de la información documental (ver Anexo II: Listado de documentación a consultar). A partir de ello, se valorará y recomendará en el informe inicial el enfoque y/o metodología considerando los recursos disponibles.

La **segunda fase** será dedicada a la recolección de información primaria a través de la realización de entrevistas, encuestas, y visitas institucionales a diferentes actores. Dada la naturaleza del proyecto, se realizarán tres misiones de campo. Una a Asunción, Paraguay donde se encuentra la sede del Proyecto Regional SIGOB, para llevar a cabo las entrevistas iniciales con el equipo del proyecto y visitas institucionales a las contrapartes en Paraguay. Se elegirán dos otros lugares para realizar visitas in-situ. El resto del trabajo se hará de manera virtual a través de videoconferencias y entrevistas con actores clave que han intervenido en el programa (ver anexo III: Lista preliminar de actores a entrevistar). Una vez terminado este período, se realizará una presentación (*debriefing*) de los primeros hallazgos de la evaluación a las partes interesadas mediante teleconferencia.

La **tercera fase** consistirá en la elaboración y presentación de un primer informe de evaluación en su versión borrador con los hallazgos encontrados, con su correspondiente discusión con la unidad de implementación del proyecto, de los socios colaboradores del proyecto, así como de los socios beneficiarios del proyecto. Finalmente la elaboración y la presentación del informe final de evaluación que incluirá las observaciones y comentarios realizados al documento en su versión borrador.

Los **oferentes deberán elaborar e incluir en su postulación un Plan de Trabajo (propuesta técnica)** que incluya una descripción preliminar del enfoque y la metodología de evaluación y de las actividades que planea realizar para cumplir con éxito los servicios de consultoría solicitados. Se requiere detallar información sobre los instrumentos que propone utilizar para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas, cuestionarios o técnicas participativas. Por cuanto antecede, se sugiere revisar las principales preguntas de evaluación (ver sección IV) que definen la información base que debe producir el proceso de evaluación.

## **VII. Productos (*deliverables*)**

La evaluación deberá generar los siguientes productos:

**Informe Inicial de Evaluación (*Inception Report*):** Este informe tiene como fin visualizar la comprensión cabal de las tareas y actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos de la consultoría y se presentará dentro de los 5 días hábiles de la firma de contrato. El informe deberá contener como mínimo: a) una ampliación sobre la información entregada en los TdR y reflejar la comprensión de los consultores sobre lo que se está evaluando y por qué; b) cómo las preguntas (ampliadas por los consultores) serán respondidas según cada criterio a través de una propuesta metodológica clara incluyendo posibles muestras, fuentes de información y medios de recolección

de datos; c) la integración de esa información reflejada en la **Matriz de Evaluación**; d) riesgos y posibles limitantes; e) propuesta de plan de trabajo detallado con las tareas, actividades y entregables, y con una definición de los responsables de cada tarea dentro del equipo de evaluación; f) un índice preliminar del informe de evaluación; g) mapa de actores relevantes; h) protocolos o cuestionarios de entrevistas. El informe deberá contener el **Plan de Trabajo** actualizado y la matriz de evaluación. Este informe se constituirá como punto de referencia de los términos de la evaluación entre el Consultor y el Grupo de Referencia.

Un posible diseño para la matriz de evaluación se presenta a continuación:

Matriz de Evaluación							
Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores de desempeño	Fuentes de datos	Enfoque y diseño	Métodos de muestreo	Métodos e instrumentos de recolección de datos	Métodos de análisis de datos

**Borrador de Informe de Evaluación:** Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de hasta 50 páginas. El informe se distribuirá al Grupo de Referencia encargado de la evaluación para su revisión y comentarios, dentro de los 15 días hábiles de la finalización de la consultoría. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos del evaluador. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del efecto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe debe incluir los ajustes sugeridos al marco de resultados y a la matriz de monitoreo del proyecto, así como a la Teoría de Cambio. El PNUD podrá requerir al evaluador una presentación oral de los resultados preliminares del Borrador del Informe al Grupo de Referencia y otros actores, si así lo estima conveniente.

**Informe Final de Evaluación:** Este Informe se presentará en un plazo de 5 días hábiles después de la entrega de las observaciones al Borrador y deberá ser validado por el Grupo de Referencia como paso previo al último pago de la consultoría. En el Anexo IV de los Términos de Referencia se presenta un modelo de Reporte de Evaluación. La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe y el resumen ejecutivo deben estar escritos en español.

## VIII. Programa de trabajo

Las funciones específicas del contrato no requieren de una jornada laboral completa así como tampoco una asistencia regular a las oficinas de PNUD. En función de los contenidos específicos propios de cada etapa de trabajo, se establecerá un mínimo de reuniones entre el Consultor@ y el Grupo de Referencia. Para tal fin, se prevé un viaje a Paraguay, al inicio del contrato, para discutir el plan de trabajo y metodología propuesta, y realizar entrevistas iniciales con el equipo de gestión del proyecto, y una teleconferencia en la 7ª semana de la evaluación, para presentar y discutir hallazgos preliminares.

El Plan de Trabajo deberá ser convenido con el Grupo de Referencia, sin embargo, tentativamente se propone el siguiente esquema básico de trabajo:

Tareas	Resultados esperados	Lapsos estimados <sup>5</sup>	Fechas tentativas
Revisión documental de los documentos del proyecto, informes, documentos de contexto	Informe inicial de evaluación	1 semana	15-24 de Diciembre 2015
Desarrollo de la propuesta metodológica de la evaluación			
Comentarios al Informe Inicial	Informe inicial ajustado con los comentarios de PNUD		
Recolección de información primaria, reuniones de <i>briefing</i> y <i>debriefing</i> y <i>misiones</i>	Información recogida de los principales actores involucrados de manera virtual	1 semanas <sup>6</sup>	28 de diciembre al 04 de enero de 2016 Misión 1-Paraguay Misión 2 - TBD
Análisis de la información y preparación del informe de evaluación en su versión borrador	Informe de evaluación en su versión borrador	1 semanas	05 al 12 de enero de 2016 Debriefing
Comentarios al Informe en su versión borrador por el PNUD	Informe de evaluación versión borrador con los comentarios de PNUD	1 semana	13 al 20 de enero de 2016
Finalización del informe de evaluación que incluye la nueva información recogida y comentarios recibidos	Informe final de evaluación		
<b>Total de días laborables</b>	<b>Estimado de 30 días laborables</b>		

## I. Cronograma de pagos

<sup>5</sup> Lapsos estimados para cada etapa para un total de 30 días laborables. El estimado de tiempo efectivo de dedicación es de 30 días.

<sup>6</sup> En esta etapa se incluye una misión de 2 a 3 días de trabajo a Asunción Paraguay, y una misión de campo a país por definir.

El esquema de pagos de esta consultoría se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

<b>Producto</b>	<b>Plazo</b>	<b>% de pago total</b>
Contra entrega del Informe Inicial de Evaluación	A ser entregado en la primera semana de la contratación	20 % del monto total de la consultoría
Contra entrega y aprobación del Borrador de Informe Final	A la tercera semana de la consultoría o antes	30% del monto total de la consultoría
Contra entrega y aprobación del Informe Final	A la cuarta semana de la consultoría o antes	50% del monto total de la consultoría

## **II. Habilidades y experiencias requeridas**

Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional universitario en el área de ingeniería, economía, ciencias políticas, administración u otras.</li> <li>✓ Estudios de postgrado preferentemente en el área de ciencias políticas o de gestión, desarrollo internacional o campos vinculados a estas temáticas.</li> <li>✓ Se valorará que el/la candidata/a posea estudios de especialización en materia de evaluación y seguimiento de proyectos</li> </ul>
Experiencia y habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al menos 7 años de experiencia profesional relevante para demostrar expertise temática en las área de la evaluación.</li> <li>✓ Experiencia como evaluador/a que incluya desempeño comprobado en evaluaciones.</li> <li>✓ Se valorará la experiencia de evaluación de proyectos en el marco del Sistema de Naciones Unidas. La experiencia en evaluación con el PNUD es un plus.</li> <li>✓ Se requiere haber ocupado cargos de relevancia en el sector público.</li> <li>✓ Se valorará ventaja el conocimiento sustantivo de los mandatos y programas Naciones Unidas y de la agencia específica, conocimiento sobre género y derechos humanos y sobre gestión basada en resultados.</li> <li>✓ Habilidades de investigación, capacidades de análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su sistematización en informe escritos.</li> <li>✓ Demostrada capacidad de redacción y comunicación en español.</li> <li>✓ Dominio del inglés escrito y hablado deseable pero no necesario.</li> <li>✓ Alta confidencialidad y responsabilidad.</li> <li>✓ Iniciativa para resolver situaciones complejas.</li> <li>✓ Las personas que aplican deben ser independientes o no tener ningún vínculo con el diseño o implementación de la intervención a evaluarse.</li> </ul>

## IX. Condiciones del contrato

- El contrato tendrá una duración de 30 días trabajados por parte del evaluador o evaluadora comenzando en *fecha por definir* y finalizando el *fecha por definir*.
- El/la profesional/a será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para la contratación de consultores.
- Los honorarios serán con cargo al proyecto, previa certificación de pago validada por el Coordinador del Proyecto.
- En dado caso de que sea necesario viajes, los mismos serán pagados a parte por el Centro Regional.
- El/la consultor/a debe tratar toda la información relacionada con el proyecto en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros, sin la autorización del Coordinador del Proyecto.
- El consultor(a) podrá dedicar tiempo parcial a la presente consultoría.
- El Consultor(a) estará bajo la supervisión del Coordinador del Proyecto y del Grupo de Referencia de la Evaluación. El contrato es modalidad Individual Contract (IC).

## X. Ética de la evaluación

“Para el desarrollo de la presente evaluación, el(la) evaluador(a) seguirán los principios y lineamientos éticos establecidos por el PNUD y el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés). Entre otros aspectos, esto incluye los derechos y la confidencialidad que se deben garantizar a las personas que suministren información, requerimientos explícitos frente al uso de la misma, permisos necesarios para entrevistar niños y jóvenes y cumplimiento de protocolos que permitan salvaguardar la información y mantener el anonimato y la confidencialidad. El(la) evaluador(a) deberá operar garantizando independencia e imparcialidad en el proceso y productos de la evaluación. **Se espera que el/la evaluador/a firme el código de conducta para evaluadores del UNEG.**”

## XI. Anexos

- I. Marco de resultados del Programa;
- II. Lista de socios y partes interesadas clave, con sus datos de contacto;
- III. Lista crítica de documentos y bases de datos mínimos a consultar ;
- IV. Código de conducta para evaluadores del UNEG;
- V. Formato de Informe de Evaluación

## Anexo I: MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

<p><b>Área de resultado del Programa Regional (RPD):</b> 2. Citizen expectations for voice, effective development, the rule of law and accountability are met by stronger systems of democratic governance (SP outcome 2)</p> <p><b>Efecto esperado del Programa Regional (RPD):</b> 2.1. Institutional capacities and mechanism for formulating and implementing inclusive public policies enhanced in executive and legislative bodies –at national and sub-national level- for improved participation, representation and accountability (Regional Product)</p> <p><b>Indicador de resultado del Programa Regional (RPD):</b> 2.1. Level of trust in democracy and key democratic institutions (executive, legislative, judicial, electoral and law-enforcement institutions) measured in opinion polls (Regional indicator)</p>			
<p><b>Estrategia de Alianzas:</b> Instituciones de gobierno de ALC, RCs, COs, BDP, BCPR, UNDP Global Center for Excellence in Public Service, RBx, entre otros</p>			
<p><b>Responsible party:</b> RBLAC-RSC Panamá</p>			
<p><b>Título del Proyecto, y ATLAS Award ID</b> <b>SIGOB</b> –Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática, Award 00077975 / Project ID 00088493</p>			
RESULTADOS	OBJETIVOS al 2017	ACTIVIDADES	INSUMOS
<p><b>RESULTADO:</b> <b>CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS FORTALECIDAS.</b> Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Número de instituciones con sistemas SIGOB una vez finalizada la implementación y el número de módulos en operación, total y desagregado por país (total acumulado)</li> <li>Número de instituciones en las que se implementaron sistemas SIGOB a lo largo del año, en curso o terminadas (incluye actualizaciones)</li> <li>Número de módulos para gestión pública disponibles (portafolio de productos de desarrollo)</li> <li>Número de módulos actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de 20% en el número de instituciones que tienen sistemas SIGOB en funcionamiento<sup>8</sup> y el número de módulos SIGOB en operación, en 14 países de ALC.</li> <li>Total de implementaciones en 35 instituciones (incluye actualizaciones)</li> <li>En 12/2017 están disponibles 14 de módulos para gestión pública (portafolio de productos de desarrollo)</li> <li>En 12/2017 14 módulos (todo el portafolio) estarán actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</li> <li>Para 12/2017, 4 instituciones y 4 países fuera de ALC se han beneficiado de actividades de Cooperación Sur-Sur a través de SIGOB.</li> <li>Para 2017, al menos el 50% de las autoridades con las que se trabajó en el período tenía una evaluación positiva de los resultados (satisfacción) y existían evidencias narrativas de impacto.</li> </ol>	<p><b>Actividad 1</b> Desarrollo de capacidades institucionales para mejorar efectividad de la gestión pública a través de servicios de asistencia técnica, desarrollo colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y formación de funcionarios públicos de América Latina y el Caribe.</p> <p><b>Actividad 2</b> Actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, incluyendo intercambio de experiencias, servicios de asistencia técnica, desarrollos colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y desarrollo de capacidades en instituciones de gobierno de países y/o organizaciones fuera de ALC.</p> <p><b>Actividad 3</b> Desarrollo de capacidades para la promoción e implementación del</p>	<p>International Consultants (71200)</p> <p>National Consultants (72100)</p> <p>Contractual Services (72100)</p> <p>Travel &amp; DSA (71600)</p> <p>Training, workshops &amp; conferences. (75700)</p> <p>Publications (74200)</p> <p>Miscellaneous (74500)</p>

<sup>8</sup> Esta información será precisada en 2014 a través de un sondeo de instituciones usuarias.

<p>información (versiones de módulos existentes).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Número de instituciones y países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur</li> <li>6. Satisfacción de la alta dirección con el cambio en los procesos de trabajo y evidencias narrativas de impacto 12 meses después de haber concluido la implementación</li> <li>7. Número de personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</li> <li>8. Número de materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB.</li> <li>9. Número de actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública.</li> <li>10. Número de actividad de difusión en que participan miembros del equipo SIGOB (seminarios, conferencias, etc)</li> <li>11. Número de OC asistidas.</li> <li>12. Número de propuestas técnicas que se preparan a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales SIGOB.</li> <li>13. Número de convenios de implementación aprobados en el período</li> </ol> <p><b>Línea de Base:</b> PNUD/DRALC-SIGOB tiene actualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre 40 y 70 instituciones tienen sistemas SIGOB en funcionamiento<sup>7</sup> y entre 150 y 180 módulos SIGOB en operación, en 14 países de ALC para el año 2013.</li> <li>2. En 2013 se hicieron trabajos de implementación en 20 instituciones, se terminaron 8 de ellas (incluye actualizaciones)</li> <li>3. En 12/2013 están disponibles 11 de módulos para gestión pública (portafolio de productos de desarrollo)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Para 12/2017, 60 personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</li> <li>8. Nuevo set de materiales, escritos y multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB disponibles (página web, fichas para cada producto, al menos 10 videos, documentos de difusión y 3 presentaciones)</li> <li>9. Un total de 8 actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública entre 2014 y 2017 (2 cada año).</li> <li>10. Un total de 8 actividades de difusión del enfoque SIGOB de gestión pública entre 2014 y 2017 (2 cada año).</li> <li>11. En el período 2014-2017, 12 OC asistidas en ALC.</li> <li>12. En el período 2014-2017 se prepararán al menos 60 propuestas técnicas para apoyar las negociaciones de la OC con sus contrapartes.</li> <li>13. En el período 2014-2017 se aprobarán 28 convenios.</li> </ol>	<p>enfoque SIGOB de gestión pública a través de documentación y sistematización de experiencias, talleres de capacitación para funcionarios PNUD y/o expertos, entrenamiento y <i>coaching</i> para nuevos especialistas de implementación, y participación en seminarios, eventos, facilitación de misiones de intercambio y otros mecanismos para intercambiar experiencias y promover la CSS.</p> <p><b>Actividad 4</b> Preparación de propuestas técnicas (evaluación/recomendaciones) a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales de implementación SIGOB.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<sup>7</sup> Esta información será precisada en 2014 a través de un sondeo de instituciones usuarias.

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. En el año 2013, 7 módulos se actualizaron y adecuaron a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</li> <li>5. 3 instituciones y 3 países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur en el año 2013</li> <li>6. Línea de base por definir</li> <li>7. 45 personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</li> <li>8. 12 materiales, escritos o multimedia, para la diseminación y promoción del enfoque SIGOB disponibles (Páginas WEB, Fichas, 5 videos, 3 documentos y 2 presentaciones)</li> <li>9. En 2013 se realizaron 3 actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB.</li> <li>10. En 2013 se realizó una actividad de difusión SIGOB</li> <li>11. 12 OC asistidas en 2013, 10 en ALC.</li> <li>12. En 2013 se entregaron 25 propuestas técnicas para la implementación de módulo SIGOB en instituciones públicas.</li> <li>13. En 2013 se aprobaron 6 convenios.</li> </ol>			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

## Anexo II

### Lista crítica de documentos y bases de datos mínimos a consultar

1. Documento de Proyecto Regional (2014-2017)
2. Revisión Sustantiva 2015
3. PRODOC 2014-17
4. Evaluación del Programa Regional 2008-2013 Sección Gobernabilidad
5. Evaluación Proyecto Regional SIGOB 2007 (detalles)
6. Informes Anuales 2014 y 2015
7. Planes de Trabajo Anual del Award 00077975
8. Extensiones DIM 2014 y 2015

Los documentos relevantes a ser consultados estarán disponibles en una carpeta de Dropbox dedicada a la evaluación.

Cualquier otro documento relevante para el entendimiento de las acciones emprendidas será facilitado durante la misión inicial a Asunción, Paraguay

## Anexo III

### Lista preliminar de actores a entrevistar

Nombre	Correo electrónico	Relación con el Proyecto
Miguel Cereceda	<a href="mailto:miguel.cereceda@undp.org">miguel.cereceda@undp.org</a>	Coordinador Regional SIGOB
Tomas Fantl	<a href="mailto:Tomas.fantl@undp.org">Tomas.fantl@undp.org</a>	Coordinador de Implementación SIGOB
Alejandro Genovesi	<a href="mailto:Alejandro.genovesi@undp.org">Alejandro.genovesi@undp.org</a>	Coordinador de desarrollo de TIC SIGOB
Pablo Ruiz	<a href="mailto:Pablo.ruiz@undp.org">Pablo.ruiz@undp.org</a>	Coordinador Cluster A Gobernabilidad y Paz
Rebeca Arias	<a href="mailto:Rebeca.arias@undp.org">Rebeca.arias@undp.org</a>	Directora del Centro Regional LAC Panamá
Martin Santiago		Representante Residente, Panama
Isabel Saint-Melo		Ministra de Relaciones Exteriores - Panama
Valerie Julliand		Representante Residente, Guatemala
Diego Recalde		Guatemala – Representante de la FAO, GT
Angy Berger		Oficial de Programa del PNUD en RD
Zoraima Cuello		Vice-Ministra del Ministerio de la Presidencia
Consuelo Vidal-Bruce		Representante Residente, Honduras
Ana Garcia de Hernandez		Primera Dama de la Nación Honduras

*Nota: entrevistas en Paraguay y Panamá será presenciales, en el resto de los países serán entrevistas virtuales)*

Adicionalmente a estas personas, se realizarán entrevistas en los 2 países a visitar y, de forma remota, en otros 2 países en que se implementaron actividades del proyecto. En cada uno de los países se deberán entrevistar 2-3 personas de las instituciones en las que trabajó SIGOB y 1-2 personas de la oficina local del PNUD. El equipo de coordinación del proyecto facilitará datos de contactos y otra información necesaria para preparar agenda de entrevistas.

## Anexo IV

### - Código de conducta para evaluadores del UNEG

El Código de conducta para evaluadores del UNEG en formato pdf se puede descargar de este hiper-vínculo

<http://www.uneval.org/document/library>

## Anexo V

### Formato de Informe de Evaluación<sup>9</sup>

#### 1. Resumen ejecutivo

Breve descripción del proyecto

Contexto y propósito de la evaluación

Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

#### 2. Introducción

Propósito de la evaluación

Cuestiones claves tratadas

Metodología de la evaluación: enfoque de la evaluación y métodos, incluyendo el análisis de los datos

Estructura de la evaluación

#### 3. El contexto de desarrollo

Comienzo y duración del Programa

Problemas que el Programa pretende abordar

Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

Actores

Resultados esperados

#### 4. Hallazgos y conclusiones

Estado del resultado

Factores que afectan el resultado

Contribuciones del PNUD al resultado a través de productos

Estrategia de alianzas

#### 5. Recomendaciones

#### 6. Lecciones aprendidas

#### 7. Anexos

- TOR
- Lista de personas entrevistadas
- Matriz de la evaluación
- Marco de resultados del proyecto
- Resumen de las reuniones sostenidas

---

<sup>9</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/OC-guidelines/SP-guidelines\\_OCE.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/OC-guidelines/SP-guidelines_OCE.pdf)