

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACION DE PROYECTO

**“Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en
Cuba – PADIT”**

Enero 2017

1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Cuba es un país organizado en 15 provincias, 167 municipios y un municipio especial, posee una población de más de 11 millones de habitantes donde la población urbana representa casi un 75%. Cuenta con un IDH de 0,769 en el año 2014, que lo sitúa dentro del grupo de naciones con un alto nivel de desarrollo humano. Se ha caracterizado históricamente por un modelo de economía planificada con pautas de centralización con un alto peso del sector terciario en la economía..

A partir de los Lineamientos de la política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en abril de 2011 el contexto cubano se ha caracterizado por la implementación de un proceso de actualización del modelo económico y social. La presentación de la Conceptualización del Modelo Económico y Social en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en abril de 2016; ha definido como objetivo estratégico impulsar y consolidar la construcción de una sociedad socialistas próspera y sostenible (punto 49 del documento). En este contexto se busca actualizar la dimensión y alcance de la descentralización, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las capacidades institucionales y regulatorias, así como el grado de preparación de las diferentes instancias (punto 256 del documento)¹.

Se denota una creciente atención al nivel territorial donde se subraya la necesidad de perfeccionar el desempeño y funciones de los órganos de dirección territoriales así como la estructura y funciones del sistema de órganos y organismos de la Administración Central y local del Estado. En el “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030”, en el objetivo general 5 del Plan 2030 se prevé el fortalecimiento de atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios).

El trabajo y la experiencia acumulada en el país en términos de desarrollo local, además que la renovada focalización del tema es evidente que “se viene debatiendo con cada vez más fuerza el papel de lo local, la dispersión de enfoques, la parcelación de los saberes y sobre todo, la brecha que existe entre propuestas teóricas y práctica constituye uno de los obstáculos a sortear en el futuro”².

No obstante, es percepción de especialistas sobre la materia que “los temas relacionados con la descentralización territorial y el fortalecimiento de los gobiernos locales son probablemente los más rezagados en el proceso de “actualización” del modelo económico”. Esta brecha está reconocida en Plan 2030 cuando se proclama que “la construcción de la Visión de Nación para 2030 [...] también demanda el perfeccionamiento de su organización territorial con el propósito de lograr una mayor articulación entre el nivel central y el territorial, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y sus capacidades para promover el desarrollo”³.

¹ Documento de la Conceptualización del Modelo Económico y Social.

² Ibídem

³ PNDES.

El diseño de PADIT ha considerado el marco de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, buscando contribuir con el proceso de actualización del modelo económico y social cubano. Se plantea apoyar los procesos de descentralización, el fortalecimiento de las capacidades locales y territoriales para la planificación, gestión del desarrollo, y la articulación multinivel; correspondiéndose con los propósitos del Programa de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES).

PADIT se inserta coherentemente en el marco de la Agenda 2030 que impulsa la comunidad internacional de cara a la agenda global. En particular se persiguen los ODS 16 y 17 como los más importantes y de manera transversal los objetivos 5, 8, 10 y 11. A nivel sectorial PADIT se enmarca en el sector OCDE/DAC 150, en particular 15110, 15120, 15130, 15140, 15150, 15164, 22010, 24010, entre otros.

De igual manera este programa de cooperación responde a las prioridades del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo –MANUD- (UNDAF por sus siglas en inglés) y del Documento País del PNUD (CPD siglas en inglés) para el período 2014-18, tributando a efectos y productos indicativos acordados con el Gobierno de Cuba.

En el mayo 2014 se firmó un Acuerdo Marco entre el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que tiene como objetivo “favorecer las articulaciones entre los niveles de gobiernos (local-provincial-nacional) empoderando a las autoridades territoriales para potenciar el desempeño de la matriz de actores involucrados en el desarrollo integral sostenible a nivel local-territorial.” Consecuencia de este acuerdo, PNUD ha estado movilizando recursos para la implementación de la misma. Actualmente PADIT cuenta con la contribución de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación para un período de implementación diciembre 2014 – diciembre 2017, y están en proceso de negociación con otros donantes y actores, recursos para ampliar la cobertura territorial, temas y la participación de entes nacionales y académicos.

1.2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

PADIT se configura como un marco de apoyo al desarrollo territorial cubano para contribuir a las prioridades nacionales y específicas de los territorios, reforzando al mismo tiempo el papel de los gobiernos locales y provinciales y de los actores locales, considerados como importantes agentes y socios del desarrollo.

La Plataforma es un espacio programático y de gestión para la articulación de actores a nivel territorial, nacional e internacional. Se promueven lazos horizontales-verticales entre instituciones y actores. Además, se incentivan modalidades innovadoras de cooperación tales como la descentralizada, Sur-Sur y Triangular, facilitando el trabajo conjunto de múltiples actores de desarrollo bajo una estrategia común.

La integran el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), junto con su Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF), el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), y en su primera fase de implementación, los Consejos de Administración de las Provincias de Pinar del Río, de Artemisa, de Cienfuegos, y de Holguín. A nivel internacional, el PNUD en Cuba; la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE); y la Iniciativa ART Internacional (Articulación de Redes Territoriales) son socios estratégicos de la Plataforma.

Además, se cuenta con importantes instituciones asociadas que acompañan la implementación de PADIT y la generación de conocimientos y la transversalización de enfoques para los temas relevantes para la Plataforma. Estas son: el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medioambiente (CITMA), el Centro de Estudios Demográficos (CEDEM), la Facultad de Comunicación (FCOM) y la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana (UH), el Fondo de Poblaciones de Naciones Unidas (UNFPA), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), y el Instituto Superior de Diseño (ISDi), y la Red Local de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID).

Los productos esperados, agrupados en efectos, a evaluarse en PADIT son los siguientes:

1. Efecto 1: fortalecimiento institucional para la gestión del desarrollo territorial (DT)
 - a. Producto 1: fortalecimiento estructuras institucionales y estrategias de DT
 - b. Producto 2: gestión del financiamiento para el DT
 - c. Producto 3: mejoras en los procesos comunicativos y de información
2. Efecto 2: promoción de espacios económicos y acceso a servicios sociales con énfasis en mujeres y jóvenes para una mayor equidad
 - a. Producto 4: promoción de cadenas de valor y oferta de empleo
 - b. Producto 5: mejoras en la gestión y provisión de servicios sociales
3. Efecto 3: complemento a las políticas nacionales de descentralización
 - a. Producto 6: difusión e intercambio experiencias e instrumentos de DT

La plataforma pone al centro el desarrollo territorial, en apoyo a un entorno socioeconómico que incluye múltiples factores (contextos físicos, sistemas sociales, normas e instituciones, marcos reguladores, dinámicas económicas y el medioambiente) donde se desarrolla la vida de las personas.

A nivel internacional, PADIT apunta a la generación de alianzas horizontales con actores de la cooperación:

- Sur-Sur, privilegiando transferencia de conocimientos e intercambios;
- Descentralizada, fomentando alineación y articulación de actores de gobiernos locales de otros países;
- Multilateral, promoviendo la interacción entre las instituciones multilaterales;
- Bilateral, favoreciendo el diálogo y la complementariedad de esfuerzos. A la fecha, PADIT cuenta con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

En aras de evidenciar las contribuciones más significativas y el valor añadido de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), tanto en el nivel nacional como en el nivel territorial (en las 4 provincias y 11 municipios) se han identificado 8 líneas de acción que PADIT impulsa:

1. Gestión del desarrollo territorial;
2. Financiación del desarrollo territorial;
3. Comunicación para el desarrollo territorial;
4. Encadenamientos productivos y de servicios;
5. Entornos socio-laborales y empleo;
6. Dinámicas poblacionales e igualdad de género;
7. Articulación de las diferentes formas de gestión de la economía;
8. Innovaciones y alternativas creativas aplicadas al desarrollo territorial.

PADIT se encuentra en su segundo año de ejecución (1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2016) con un presupuesto total de 4 millones de euros. Se implementa de manera piloto en cuatro provincias y 11 municipios cubanos, Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín y dos municipios por cada provincia con la excepción de Artemisa donde PADIT se implementa en 5. En particular en Pinar del Río (Consolación del Sur y Los Palacios), en Artemisa (San Cristóbal, Artemisa, Candelaria, Güira de Melena y Alquizar), Cienfuegos (Cienfuegos y Abreus) y Holguín (Holguín y Urbano Noris).

2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene como objetivo identificar, analizar y medir, desde una visión externa al PADIT, los principales logros alcanzados y obstáculos para la obtención de los resultados según los productos aprobados para el periodo enero 2015 –diciembre 2016. La evaluación debe llegar también a recomendaciones e identificación de buenas prácticas que permitan perfeccionar la implementación de PADIT en su actual implementación y las futuras fases. La evaluación se concentrará en el nivel nacional de acción de PADIT y en dos provincias. Las provincias propuestas representarán una muestra diferenciadas y complementarias de las acciones de PADIT por lo que permitirán conocer el avance en los productos de PADIT y líneas de acción en una capital provincial con énfasis en gestión urbana y patrimonial y mini industrias con su vinculación al campo y una totalmente rural que tiene su énfasis de implementación en desarrollo agropecuario y de servicios sociales.

La evaluación realizará un análisis retrospectivo sobre:

I. Arquitectura del programa, instrumentos y herramientas de gestión para su implementación.

- Propósitos sustantivos del programa:
- Coherencia del proyecto con los elementos que caracterizan el proceso de actualización de la política económica y social en lo que concierne el apoyo a la gestión del desarrollo territorial y descentralización;

Pertinencia de los temas sustantivos abarcados y acciones realizadas para abordarles con las demandas de los/las beneficiarios/as, incluyendo aquellas acciones relacionadas con la promoción de la equidad de género y generacional y la atención a dinámicas y problemáticas de población como el envejecimiento

- Instrumentos y herramientas de gestión:

- La pertinencia y el alcance del proceso de articulación inter-actoral, multinivel e intersectorial de actores nacionales, locales, las redes y las instituciones asociadas a PADIT;
- Pertinencia y coherencia de priorización de actores nacionales y territoriales involucrados, de los socios y del nivel de apropiación de la plataforma;
- Apreciación, a partir del criterio de las autoridades e instituciones nacionales, locales y de especialistas de instituciones nacionales decisorias en el proceso de descentralización (INIE, MEP, IPF e instituciones asociadas), de la utilidad de herramientas y proceso de articulación de actores;
- Pertinencia y coherencia de las estructuras de gestión del proyecto, de integración con los espacios de gobernanza y actores institucionales.
- Pertinencia del diseño del sistema de seguimiento, gestión de la información en cuanto a recopilación, organización, calidad y uso de la información para el seguimiento y monitoreo de los indicadores del proyecto.

II. Eficiencia y eficacia de la implementación.

- La eficacia de los procesos de formación, fortalecimiento de capacidades nacionales y locales para la planificación territorial y nacional con énfasis en las herramientas y los mecanismos generados;
- Avances en la obtención del marco de productos y de los resultados planificados para el periodo que abarca la evaluación vinculados al efecto 1, 2 y 3 en el momento actual en que se encuentra según la implementación de PADIT; alcance de las metas y productos previstos para el período objeto de evaluación;
- Eficacia de los resultados con respecto a los varios niveles (nacional y territorial) y líneas de acción del programa;
- Eficacia y efectividad de los enfoques y herramientas metodológicas utilizadas y el nivel de apropiación alcanzado por los actores involucrados y beneficiarios y beneficiarias.
- La pertinencia de la puesta en marcha y la implementación de las iniciativas de desarrollo económico local en función de las líneas de acción de PADIT y de las prioridades de locales y nacionales y sus proyecciones de impacto en la vida de los beneficiarios y las beneficiarias;
- Eficacia y eficiencia de la complementariedad con las inversiones y el apoyo del Estado.
- Eficacia del sistema de gestión de la capacitación;
- Capacidad del proyecto para atender factores sociales como la equidad de género y el enfoque generacional;

I. III. Calidad del desempeño.

- Análisis de la vinculación de los marcos provinciales y nacionales de programación al marco PADIT COSUDE;
- Eficiencia de la utilización de los recursos del proyecto para alcanzar las metas propuestas;

- Valor agregado del desempeño conjunto de la plataforma explicitando aporte que se le reconoce a cada uno;
- Resultados alcanzados en áreas como cooperación Sur-Sur y gestión del conocimiento;
- Resultados, productos y/ o actividades relevantes del programa que merezcan sistematización y difusión a nivel nacional, regional y/o internacional.

La evaluación debe contener un análisis prospectivo sobre:

- Principales oportunidades y desafíos que se avizoran para la sostenibilidad de los resultados. La identificación de al menos dos buenas prácticas en cualquier de los efectos y productos del programa; Prever - en el Informe Final - al menos 2 reseñas de buenas prácticas (hasta 1500 palabras cada una donde se describa y explique la buena práctica susceptible de aplicar en la siguiente fase).
- La identificación de hasta tres recomendaciones orientadas sobre todo a perfeccionar la actual implementación con vistas a fortalecer el marco de resultados previsto y a fortalecer el trabajo con los actores nacionales y sus potenciales;
- Al menos tres recomendaciones sobre elementos sustantivos para una fase II de consolidación; su conexión con los temas a abordar y los actores prioritarios para fortalecer la incidencia del programa en el proceso de actualización del modelo económico cubano - PNDES.

3. METODOLOGÍA

El Equipo de Evaluación deberá referirse específicamente al marco lógico del proyecto y podrá utilizar complementariamente diferentes instrumentos entre los cuales se mencionan, de forma no exhaustiva, los siguientes:

- Revisión de la documentación relativa a PADIT (documento de proyecto PADIT COSUDE, acuerdo de programa marco PNUD – MINCEX, documentos de proyecto nacional y territorial, términos de referencia, informes nacionales, territoriales, informes parciales semestrales, informes anuales, actas de reuniones, artículos y resultados de capacitación vinculadas al Proyecto).
- Entrevistas con funcionarios/as y especialistas de instituciones gubernamentales, técnicas y académicas que tienen incidencia relevante en el tema de la descentralización y la gestión territorial a escala nacional, provincial y municipal.
- Entrevistas a funcionarios/as en municipios y provincias;
- Visitas in situ y entrevistas individuales y de grupo con entrevistas con coordinadores de iniciativas de desarrollo económico y social y ciudadanía de las Provincias y de los municipios seleccionados del programa;
- Posibles cuestionarios en el que participe una muestra de los beneficiarios y las beneficiarias, incidiendo, de ser necesario, en promover la participación de mujeres y jóvenes y valorando la pertinencia de realizar grupos mixtos según sexo/género y edad y/o grupos específicos de mujeres y jóvenes.

- Entrevistas al Director Residente de la COSUDE en Cuba y/o a la Oficial Nacional de Programas que atiende el tema desarrollo local.

Un desafío metodológico fundamental es establecer si un cambio observado o indicado puede atribuirse total o parcialmente al proyecto, y determinar en qué medida el proyecto ha contribuido a ese cambio. Llegado el caso, el Equipo de Evaluación deberá presentar los posibles atribuciones/contribuciones.

Deberá quedar claro para todos los miembros del Equipo de Evaluación que este ejercicio no es un sondeo de opinión, ni la ocasión para expresar ideas preconcebidas personales. Esto significa que todas las conclusiones deberán basarse en hechos y elementos de prueba, derivar de líneas de razonamiento claras y basarse en juicios de valor transparentes.

Para obtener orientaciones metodológicas complementarias puede consultarse el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del PNUD, 2009. Se adjunta copia de la Sección de Evaluación.

3.1 GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación es gestionada por la Oficina del PNUD en Cuba, con la activa participación del Grupo de Referencia constituido por miembros de las otras organizaciones participantes del proyecto (MEP, INIE, IPF, MINCEX, Consejos de las Administraciones Provinciales y COSUDE).

Los miembros del Grupo de Referencia tienen como tareas principales:

- Desempeñar un papel de interfaz entre el equipo de la consultoría y el Proyecto,
- Recoger y resumir las opiniones de las organizaciones participantes que representan, además de los contactos bilaterales,
- Velar por que el Equipo de Evaluación tenga acceso y pueda utilizar toda la información y la documentación útil relativa al Proyecto.
- Validar las cuestiones de la evaluación.
- Examinar y comentar las notas y los informes presentados por el Equipo de Evaluación.
- Participar en la retroalimentación de los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones resultantes de la evaluación.

4. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

El proceso de la evaluación deberá realizarse de acuerdo a la metodología consensuada entre las partes, a partir de los documentos aprobados para este fin por COSUDE, el MINCEX y el PNUD, y se desarrollará en tres fases: documental, de terreno y de síntesis, como se describe a continuación.

4.1 FASE DOCUMENTAL

Durante esta fase, se deberán examinar los documentos de programación pertinentes, así como los documentos que conformen el marco estratégico/político más amplio. El Equipo de Evaluación deberá a continuación analizar el marco lógico correspondiente.

Sobre la base de la información recogida, el Equipo de Evaluación deberá:

- Analizar el contexto del proyecto;
- Analizar el marco lógico PADIT COSUDE y los marcos lógicos de los diversos proyectos a nivel nacional y territorial;
- Analizar el dispositivo de monitoreo y seguimiento con las respectivas fichas para el efecto 2, los marcos de desempeños y los informes existentes;
- Formular observaciones sobre los asuntos/preguntas de evaluación (véase el anexo II) o, si procede, proponer otra serie de preguntas de evaluación o un conjunto complementario de preguntas de evaluación, justificando su pertinencia. Determinar y compartir la metodología que en particular será privilegiada en la evaluación, velando por su sensibilidad de género.
- Desarrollar la evaluación en sub-preguntas, identificar indicadores provisionales, así como los medios para su comprobación y describir una estrategia de análisis.
- Proponer un plan de trabajo para la finalización de la primera fase.
- Confirmar el calendario definitivo.

Al final de esta primera etapa el Equipo presentará un breve Informe Inicial que resuma las propuestas que surgen del análisis anterior para obtener la aprobación del Grupo de Referencia antes de proceder a la parte final de esta fase.

Durante la última parte de la fase documental, el Equipo de Evaluación deberá:

- Proceder a un examen sistemático de los documentos pertinentes que estén disponibles (véase el anexo II).
- Entrevistar a los/las Directores/as y otros miembros del equipo del Proyecto, así como a los socios principales del Proyecto.
- Presentar un método orientativo para la evaluación global del Proyecto.
- Presentar las preguntas de evaluación, indicando la información ya recopilada y sus limitaciones, proporcionar los primeros elementos de respuesta, precisar los puntos pendientes de tratar y las hipótesis pendientes de aprobación y describir un método completo para responder a la pregunta.
- Elaborar y presentar la lista de herramientas (metodología de la evaluación) que deben utilizarse durante la fase de terreno.
- Presentar un plan de trabajo detallado, que incluirá una lista orientativa de las personas que se propone entrevistar, la fecha de las visitas a los territorios propuestos, así como el itinerario y el nombre de los miembros del Equipo competentes. Este plan de trabajo debe prever la suficiente flexibilidad para poder hacer frente a posibles dificultades o cambios de última hora en el terreno.

Al final de la fase documental, se redactará otro informe que incorpore y resuma todos los puntos antes descritos.

4.2 FASE DE TERRENO

La fase de terreno comienza después de la aprobación del informe de la fase documental por parte del responsable de la evaluación, una vez consultado el Grupo de Referencia.

El Equipo de Evaluación deberá:

- Organizar una reunión de información con el Grupo de Referencia desde los primeros días de la fase de terreno.
- Realizar los contactos y consultas adecuados con las distintas partes interesadas; colaborar estrechamente con las autoridades y organismos públicos competentes durante su misión.
- Utilizar las fuentes de información más fiables y convenientes y armonizar los datos procedentes de distintas fuentes con el fin de facilitar su interpretación inmediata.
- Además del trabajo con el Grupo de Referencia, realizar entrevistas como mínimo con los siguientes organismos:
 - ✓ Funcionarios/as del MINCEX, Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI)
 - ✓ Funcionarios/as de MEP
 - ✓ Funcionarios/as de INIE
 - ✓ Funcionarios/as de IPF
 - ✓ Funcionarios/as de las instituciones asociadas a PADIT
 - ✓ Funcionarios/as del PNUD-Cuba (Gerencia, Género, Comunicación y Desarrollo Humano Local)
 - ✓ Funcionarios/as de COSUDE.
 - ✓ Representantes de los niveles nacional, provincial y municipal encargados/as de la implementación del proyecto.
 - ✓ Equipo del PNUD que apoya la implementación.
 - ✓ Representantes de otros proyectos del PNUD y de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas.
 - ✓ Instituciones y personas beneficiadas en los territorios, incluyendo a mujeres y hombres representantes de los equipos de trabajo creados ad hoc en el marco de PADIT.
- Elaborar una síntesis de sus trabajos al final de la fase de terreno, examinar la fiabilidad y el alcance de la recopilación de información y presentar las primeras conclusiones durante una reunión con el Grupo de Referencia.

4.3 FASE DE SÍNTESIS

Esta fase se dedica principalmente a la elaboración del proyecto propuesta de informe final.

El Equipo de Evaluación deberá garantizar que sus evaluaciones sean objetivas y equilibradas, sus afirmaciones exactas y comprobables y sus recomendaciones realistas.

Si él o la responsable de la evaluación considera que el proyecto de informe tiene la calidad suficiente, lo transmitirá para la presentación de observaciones a los miembros del Grupo de Referencia y organizará una reunión con el Equipo de Evaluación.

Sobre la base de las observaciones formuladas por miembros del Grupo de Referencia y recogidas por el o la responsable de la evaluación, el Equipo de Evaluación modificará y revisará el proyecto de informe. Deberán tenerse en cuenta las observaciones que soliciten mejoras de la calidad metodológica, excepto cuando se demuestre que ello es imposible, lo que deberá justificar totalmente el Equipo de Evaluación. Las observaciones sobre el fondo del informe podrán aceptarse o rechazarse. En este último caso, el Equipo de Evaluación deberá justificar su posición y presentar sus razones por escrito.

4.3.1 REUNIÓN DE PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El Equipo de Evaluación organizará una reunión cuya finalidad será presentar el proyecto de informe final ante las principales partes interesadas, comprobar los hechos en los que se basa la evaluación y debatir los hallazgos, conclusiones y recomendaciones provisionales.

Sobre la base de las observaciones formuladas por los y las participantes y recogidas por el responsable de la evaluación, el Equipo de Evaluación redactará la versión final del informe que incluirá las observaciones formuladas según las normas enunciadas en el capítulo anterior. Será relevante que se destaquen hallazgos que distingan las valoraciones de mujeres y jóvenes y de ser posible identificar potenciales resultados que apunten a indicadores de impacto de género a los que podría contribuir PADIT.

5. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

El Equipo de Evaluación deberá presentar como productos los siguientes informes:

- El **Informe inicial**. Con una extensión máxima de 15 páginas, deberá redactarse *una semana* después de haberse recibido los primeros documentos y mantenido la primera reunión con el Grupo de Referencia. Este informe es el resultado del inicio de la fase documental y contendrá los primeros hallazgos y propuestas, el grado de dificultad previsto en la recopilación de los datos, así como otras dificultades previstas, además de su programa de trabajo preliminar.
- El **Informe de la fase documental**. Con una extensión máxima de 15 páginas para el texto principal, sin contar los anexos. Deberá emitirse al final de la fase documental y tratará los temas mencionados en la segunda parte de la sección 4.1;
- El **Proyecto propuesta de Informe final**. Tendrá 30 páginas como máximo, respetará la estructura que se indica en el anexo II y reflejará las observaciones que aporten los miembros del Grupo de Referencia. Además de responder a las preguntas de evaluación, el proyecto de informe final también deberá resumir todos los hallazgos y conclusiones en una evaluación general del Proyecto. Este informe deberá presentarse en el plazo de 15 días a partir de la fecha de recepción de las observaciones del Grupo de Referencia.
- El **Informe final**. Tendrá las características ya expuestas en el producto anterior e incorporará cualquier observación recibida de las partes interesadas sobre el proyecto propuesta de informe. Deberá presentarse en el plazo de 15 días a partir de la fecha de recepción de dichas observaciones. Deberá ir acompañado de un resumen ejecutivo que no excederá las 5 cuartillas.

Todos los informes se entregarán al/a responsable de la evaluación en idioma español en 4 copias impresas en papel y 4 CDs con los archivos electrónicos correspondientes.

5.1 ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Como se explica en la sección 4, el Informe Final de evaluación no excederá las 30 páginas (anexos aparte) e irá acompañado de un resumen ejecutivo, de un máximo 5 páginas.

Se requiere planificar tiempo para la presentación del proyecto propuesta de informe final, para obtener los comentarios del Grupo de Referencia, para la presentación del Informe Final y para la aprobación del mismo. (No menos de 10 días naturales para comentarios y aprobación del informe final). El texto del informe debe ser sintético, claro y directo e incluir en sus análisis, conclusiones y recomendaciones propuestas concretas a los aspectos reseñados en el objetivos general, los

objetivos específicos y en la valoración retrospectiva y prospectiva (puntos 2,3 y 4 de estos términos de referencia)

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el equipo entregará 4 copias en papel de la versión definitiva del Informe Final, así como 4 CDs con el documento en formato electrónico.

El Informe Final constará de los siguientes apartados (modelo orientativo):

- **Título y páginas introductorias.**
Deberá proporcionar la siguiente información básica:
 - Nombre del proyecto evaluado.
 - Localización geográfica del proyecto
 - Periodo que se evalúa.
 - Fecha en la que se ha realizado la evaluación y fecha de finalización del informe
 - Nombres y organizaciones del equipo de evaluación
 - Nombre de la organización que encarga la evaluación
 - Agradecimientos
- **Índice de contenidos.** Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.
- **Lista de acrónimos y abreviaturas**
- **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.
- **Resumen ejecutivo.** Una sección independiente de máximo 5 páginas que podría:
 - Describir brevemente la intervención evaluada.
 - Explicar el propósito y objetivos de la evaluación.
 - Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
 - Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Análisis detallado de la evaluación.** Deberá proporcionar suficientes detalles sustentados en evidencias objetivas y comprobables de los aspectos descritos en este documento.
- **Enfoque de la evaluación y métodos.** El informe de evaluación deberá describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo los métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción deberá ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Hallazgos y conclusiones.** El informe deberá presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.
 - Hallazgos: Deberán ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos.
 - Conclusiones. Deberán ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación.
- **Recomendaciones.** El informe deberá dar recomendaciones útiles para la continuidad de este Proyecto; así como sobre oportunidades de prácticas, herramientas, actividades y/o resultados de relevancia para sistematizar y compartir; sugiriéndose el público meta y formas concretas de comunicación.
- **Anexos del informe**

El/a responsable de la evaluación evaluará la calidad del informe final con ayuda de una plantilla de evaluación (véase el anexo III).

6. PLAN DE TRABAJO Y CALENDARIO

La evaluación estaría prevista para ser iniciada en marzo de 2017.

El cuadro siguiente es **indicativo** y podría modificarse con el acuerdo de las partes.

Actividad	Duración
Fase documental - inicio - Análisis documentos preliminares - Reunión con el Grupo de Referencia - Redacción – presentación del informe de la fase de inicio	3 días
Fase documental - Finalización - Entrevistas con responsables de la gestión del Proyecto - Análisis de todos los documentos de Proyecto - Reunión con el Grupo de Referencia - Redacción – presentación del informe de la fase documental	3 días
Fase de terreno - Realización de las visitas a terreno y entrevistas a los/as implicados/as - Redacción – Presentación de proyecto preliminar de Informe Final - Reunión con el Grupo de Referencia	7 días
Fase de síntesis - Elaboración del proyecto de informe final - Reunión con el Grupo de Referencia y presentación del informe - Análisis y recomendaciones al informe - Finalización del informe	4 días 7 días 3 días
TOTAL	27 días

7. EQUIPO DE EVALUACIÓN

El Equipo de Evaluación estará formado por dos expertos/as con el perfil y cualificaciones siguientes:

Competencias comunes:

- Experiencia comprobada en tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y/o proyectos de cooperación internacional (preferiblemente COSUDE y NNUU), preferentemente en temas de gestión y gobernabilidad del desarrollo territorial y desarrollo socio –económico;
- Se valorará positivamente la experiencia en la región (preferiblemente Cuba) y el conocimiento de los procesos socio-económico existentes en la misma;
- Buen conocimiento activo del español, así como una excelente capacidad de redacción de informes.

- Estar plenamente familiarizado con los principios y métodos de trabajo de la gestión del ciclo del proyecto y de la gestión por resultado especialmente con los métodos de PNUD y COSUDE.

Competencias específicas:

Experto/a internacional (jefe/a de equipo, experto/a senior):

- Experto con experiencia de más de 10 años en proyectos de desarrollo territorial y cooperación internacional. Experiencia en la región latinoamericana será considerado un factor preferencial;
- Experto/a de reconocido prestigio profesional con más de 5 años de experiencia en gestión, monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación internacional;
- Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines;
- Experiencia en la temática del Proyecto a evaluar será considerada un criterio de preferencia en la selección;
- Excelente conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos.
- Sensibilidad al enfoque de género y generacional. Experiencia en la realización de evaluaciones de impacto en género será un factor preferencial.

Experto nacional (experto):

- Experto con 7 años de experiencia en proyectos de desarrollo y cooperación internacional.
- Título universitario o post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines.
- Experiencia sólida y adecuada a la temática del Proyecto a evaluar (mínimo de 5 años), particularmente en fortalecimiento de capacidades, desarrollo local-comunitario, financiación para el desarrollo, programa de desarrollo humano local;
- Conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU y COSUDE.
- Sensibilidad en el tema de género y generaciones y conocimiento general sobre las relaciones de género en Cuba, sus fortalezas y desafíos.

La composición del equipo de expertos deberá ser equilibrada para ofrecer una cobertura exhaustiva de los distintos aspectos de la evaluación de proyectos (métodos y técnicas de evaluación) que se exponen en los presentes Términos de Referencia, así como de las cuestiones transversales.

La selección de ambos/as expertos/as se realizará a través de procesos separados y paralelos, uno internacional y el otro a nivel nacional. En ambos casos podrán participar personas o instituciones, pero la selección se centrará en los requisitos de los/as expertos/as propuestos/as (y no de la institución).

8. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.

Los/as aspirantes interesados deberán enviar una propuesta que contenga los siguientes aspectos:

1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación.
2. Calendario para la ejecución de la evaluación (marzo 2017).
3. CV personal y/o experiencia de las instituciones.

4. Oferta económica.

El contrato será firmado entre el PNUD y la persona o entidad seleccionada para el cumplimiento de los Términos de Referencia aquí expresados.

8.1 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA OFERTA.

Las ofertas recibidas serán valoradas conforme a los siguientes criterios:

- CRITERIO 1: Calidad técnica de la propuesta (máximo 50 puntos de 100 del global de la propuesta).
- CRITERIO 2: Perfil profesional, CV del equipo evaluador (máximo 50 puntos de 100 del global de la propuesta).
- CRITERIO 3: Presupuesto (se elegirá la propuesta más económica entre las que habrán alcanzado un mínimo de 60 puntos en el análisis técnico).

8.2 LUGAR Y PLAZO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS.

Las ofertas serán enviadas a los correos electrónicos:, indicando en el correo la referencia “evaluación externa intermedia PADIT”

En formato físico serán enviadas a la dirección postal:, indicando igualmente la referencia “evaluación externa intermedia PADIT”.

El plazo límite para la presentación de ofertas es el -----.

9. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación será realizada en conformidad con los principios definidos por el UNEG, en “Ethical Guidelines for Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación) y los evaluadores tienen que firmar el código de conducta de evaluaciones de NNUU al firmar el contrato.

Los/las evaluadores/as deben abordar el diseño y ejecución de la evaluación, incluyendo la ética de la evaluación y los procedimientos para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que suministran información.

10. MODALIDADES DE PAGO Y ESPECIFICACIONES

El/a evaluador/a será contratado/a utilizando fondos del Proyecto. El cronograma de pagos será de 20% a la presentación del informe de la fase de inicio (hoja de ruta, metodología propuesta y plan de trabajo) y 30% a la presentación del proyecto preliminar de informe final. El restante 50% se pagará una vez se haya terminado el Informe Final de Evaluación y este haya sido aprobado por la Oficina de País del PNUD y la Oficina de Implementación Nacional del proyecto PADIT. La calidad del Informe Final será evaluada por la Oficina de País del PNUD y la Oficina de Implementación Nacional del proyecto PADIT. Si la calidad del informe no cumple con los estándares o requisitos del PNUD, se solicitará a los evaluadores volver a redactar o revisar el documento (las veces que sean necesarias) antes de poderse realizar el último pago.

ANEXOS

ANEXO I. DOCUMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUACIÓN

Lista orientadora que debe ser completada y entregada después de la contratación:

- Documentos del Proyecto PADIT (PRODOC PADIT COSUDE, PRODOC nacional y provinciales, acuerdo marco PNUD – MINCEX, convenio de financiación, etc);
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución;
- Documentos de los dos últimos congresos del Partido Comunista de Cuba;
- Estrategia de cooperación de COSUDE con CUBA;
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (MANUD) y Documento de Programa de País del PNUD (CPD).
- Documentos gubernamentales y herramientas generadas;
- Informes semestrales y anuales sobre el estado de avance técnico y financiero del proyecto.
- Documentos clave generados por el Proyecto en el periodo a ser evaluados;
- Informes de relatorías de eventos claves y misión;
- Documentos pertinentes que aporten los socios nacionales y donantes.
- Documentos de estrategia y planificación pertinentes que aporten los socios nacionales y donantes.

ANEXO II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Al tratarse de una evaluación intermedia, las preguntas estarán dirigidas al logro de los productos-resultados planificados para el período que cubre la evaluación.

Eficacia. Operacionalmente es el grado en que se alcanza los objetivos y resultados esperados del proyecto en la población beneficiaria, en un período de tiempo determinado, independientemente de los costos que ello implique. Está relacionada fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto.

La eficacia del proyecto se mide en la medida en que ha sido capaz de producir cambios en alguna parcela de la realidad, solucionando un problema social, o prestando un servicio a un grupo poblacional determinado (beneficiarios).

Preguntas:

- ¿Se prevén alcanzar los objetivos específicos planteados, en qué medida se están logrando cumplir los indicadores planificados en el documento del proyecto?
- ¿Se prevé alcanzar el objetivo de desarrollo una vez generados los objetivos específicos y los resultados esperados?
- ¿Cuáles de las actividades programadas hasta el momento en el cronograma no se han realizado?
- ¿Qué factores favorecieron u obstaculizaron la realización de las actividades planificadas?
- ¿Qué cambios se introdujeron en el cronograma, cuál fue su pertinencia y qué resultados se obtuvieron con ellos?
- Si no se lograron los resultados esperados hasta el momento, ¿qué cambios en la ejecución de actividades pudieron haberse hecho para remediar esta situación?

Eficacia	Logro de fines y propósitos: <ul style="list-style-type: none">• Grado del logro de los objetivos.• Consistencia de resultados esperados y resultados alcanzados.• Coherencia entre objetivos, resultados, actividades, metodologías e instrumentos.• Calidad de los insumos que proporciona el proyecto para la valoración de su eficacia: términos de planificación, monitoreo con indicadores y registros, líneas de base.
----------	--

Efectos. Para los/as beneficiarios/as (directos/as e indirectos/as) se refieren a la influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

Preguntas:

- ¿Se produjeron los resultados esperados para el período que cubre la evaluación, en qué medida se lograron cumplir los indicadores planificados en el documento del proyecto?
- ¿Cuántas personas se han beneficiado directa e indirectamente con el proyecto hasta el momento? De estas personas ¿cuántas son mujeres y cuántas son jóvenes? ¿Cuántas son mujeres jóvenes?

- ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?
- ¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?
- ¿Cómo se ha planteado contribuir a la equidad de género y generacional?

Eficiencia (administración de los recursos). Se refiere a la forma en que se administran los diferentes tipos de recursos con que cuenta el proyecto, a saber financieros, humanos y materiales. También se hace un análisis sobre el comportamiento de la ejecución presupuestaria, lo cual está directamente relacionado con los criterios de optimización y racionalización.

Preguntas:

- ¿Cuán bien se administra el financiamiento aprobado para la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo se comporta la ejecución del presupuesto aprobado?
- ¿Se administran de manera eficaz los recursos humanos disponibles?
- ¿Los recursos materiales adquiridos son necesarios para implementar el proyecto, en qué estado se encuentran y dónde se conservan los mismos?
- ¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?
- ¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cuáles fueron sus repercusiones financieras?
- ¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?

Eficiencia	Productividad del proceso de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de recursos humanos, financieros y materiales. - Cumplimiento de plazos. - Calificación de recursos humanos. - Procedimientos operativos. - Instrumentos y procedimientos administrativos (financieros como sistema y registros de contabilidad, de RRHH como manual de organización).
------------	--

Experiencia adquirida (consideraciones). Se refiere al nivel de aprendizaje que emerge del desarrollo de las acciones del proyecto. Ella se manifiesta de dos formas: aprendizaje operativo, que tiende a estar relacionado con la eficiencia y la eficacia en el desarrollo propio de las actividades, y el aprendizaje de desarrollo, que se concentra en los efectos (efectividad), validación de hipótesis, aprendizajes de carácter técnico.

En resumen la experiencia adquirida se muestra en las consideraciones o conclusiones que hagamos del proyecto, las cuales deben convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos, programas, políticas o prácticas institucionales. Este campo es tan amplio, que desde un principio la evaluación debería establecer criterios objetivos y claros para el análisis e identificación de las incógnitas para las cuales hay que encontrar respuestas.

Preguntas:

- ¿Qué se ha aprendido durante el desempeño de las actividades del proyecto?

- Entre las posibles estrategias alternativas para alcanzar los objetivos, la elegida ¿Continúa siendo la más apropiada?
- ¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?
- ¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?
- ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas en el marco de él?

Evaluación del impacto. Mide los beneficios últimos a nivel de población meta. Generalmente se dan a nivel macro, como incremento del ingreso, mejoramiento de la calidad de vida, reducción de importaciones, etc.

- Es una identificación de efectos del proyecto, que trascienden el logro de sus objetivos.
- Consecuencias positivas y negativas, previstas y no previstas del proyecto, que trascienden a los grupos meta.
- Cambios en grupos poblacionales, que no son beneficiarios/as del proyecto. Alusión a grupos clave (como mujeres y jóvenes) en caso de ser población priorizada en el proyecto.
- Satisfacción de necesidades básicas de los grupos meta.
- Transferencia de conocimientos.
- Inserción del proyecto en el contexto institucional de la entidad ejecutora.

Pertinencia. Se refiere a si la intervención es adecuada a la necesidad de las/los sujetos, si corresponde a la naturaleza del fenómeno.

Viabilidad. La posibilidad de la realización o desarrollo de una propuesta.

Cobertura. Alude a la medida en la que una intervención alcanza al grupo previsto. Proporción entre el número de participantes reales y previstos.

Participación. Pregunta por el papel protagónico de los/as sujetos en diferentes etapas de la intervención; alusión a mujeres y hombres y sus contribuciones.

Comunicación. Se refiere a la fluidez y a la agilidad de la comunicación dentro de la organización, como también con los sujetos de los grupos meta y otros/as actores involucrados en la intervención.

Coordinación. Alude al trabajo coordinado y su agilidad a lo interno de la organización y con los sujetos y otros actores externos.

Enfoque de Género. Contribución a la equidad de género, al cambio de roles tradicionales y de actitudes sexistas, al acceso y control de recursos por parte de mujeres; a la participación de mujeres en la toma de decisiones y al empoderamiento de ellas. Diferenciación entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la intervención, no solo como beneficiarios/as sino como protagonistas.

Sostenibilidad

Económica

- Alternativas económicas factibles para grupo meta.
- Rentabilidad de iniciativas de generación de ingresos.

- Captación de recursos y costos consecutivos de proyectos.

Social

- Rol de los beneficiarios/as.
- Participación de beneficiarios/as.
- Iniciativa y proactividad.
- Concepto integral.
- Acceso a información, educación, auto-renovación, salud.
- Mecanismos que facilitan u obstaculizan la integración al proyecto.

Ecológica

- Respeto a fuentes de vida.
- Impacto ambiental de prácticas.
- Promoción de visión ecológica.
- Incidencia política en manejo de recursos naturales.

Política

- Desarrollo de conocimientos y capacidades de la población.
- Articulación de la población.
- Participación en la toma de decisiones.
- Principios democráticos en todos los espacios sociales.

Cultural

- Trabajo a lo largo del ritmo y respeto a la lógica informal de la cultura.
- Registro de la memoria de las culturas y transmisión de costumbres, tradiciones, idiomas y prácticas.
- “Intervención cultural” en vez de “invasión cultural”.
- Promoción de visión de sostenibilidad cultural.
- Superación de discriminación por razones étnicas.

De género

- Desarrollo hacia relaciones de equidad de género.
- Acceso equitativo a recursos de mujeres y hombres.
- Cambio de roles tradicionales sobre lo considerado como “masculino” y “femenino”.
- Participación de mujeres en toma de decisiones.
- Superación de discriminación que sufran las mujeres y/u otras desigualdades de género.

ANEXO III. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

**La presente plantilla se adjunta a los Términos de Referencia para información de los/as consultores/as.*

El responsable de la evaluación evaluará la calidad del Informe final con ayuda de la siguiente plantilla de evaluación. Las notas corresponden a las siguientes puntuaciones:

1= insatisfactorio = criterios mayoritariamente no satisfechos o completamente ausentes

2= mediocre = criterios parcialmente satisfechos

3= bien = criterios globalmente satisfechos

4= muy bien = criterios plenamente satisfechos

5= excelente = criterios plenamente satisfechos de manera clara y original

Respecto a los criterios y subcriterios siguientes, el informe de evaluación obtiene la calificación siguiente:	1	2	3	4	5
1. Satisfacción de las necesidades:					
a) El informe ¿describe con precisión el objeto de evaluación, incluida la lógica de intervención en forma de marco lógico?					
b) El informe ¿cubre claramente el período solicitado, así como los grupos meta y las regiones socio geográficas relativas al proyecto?					
c) La evolución del proyecto ¿se ha tenido en cuenta en el proceso de evaluación?					
d) La evaluación ¿aborda y responde a todas las exigencias de los Términos de Referencia? En caso negativo ¿se ha proporcionado alguna justificación?					
2. Diseño adecuado:					
a) El informe ¿explica la manera en que la evaluación tiene en cuenta la lógica del proyecto, las relaciones causa-efecto, los impactos, el contexto estratégico, los intereses de las partes interesadas, etc.?					
b) El método de evaluación ¿se describe de manera clara y adecuada, con la suficiente precisión?					
c) ¿Se eligieron indicadores bien definidos para proporcionar pruebas fehacientes sobre el proyecto y su contexto?					
d) El informe ¿indica los posibles límites, riesgos y desviaciones asociados al método de evaluación?					
3. Fiabilidad de los datos:					
a) El enfoque adoptado para la recopilación de los datos ¿se explica y es coherente con la concepción global de la evaluación?					
b) Las fuentes de información ¿quedan definidas con claridad en el informe?					
c) Las herramientas para la recopilación de los datos [muestras, grupos de destinatarios específicos (<i>focus groups</i>), etc.] ¿se utilizan de acuerdo con las normas aplicables?					
d) Los datos recopilados ¿han sido objeto de una comprobación cruzada?					
e) Las limitaciones y desviaciones en la recogida de datos ¿han sido explicadas y debatidas?					

4. Solidez del análisis:					
a) El análisis ¿se basa en los datos recogidos?					
b) El análisis ¿se centra claramente en las principales hipótesis causa/efecto que subyacen en la lógica de intervención?					
c) El análisis ¿tiene correctamente en cuenta el contexto?					
d) Las contribuciones de las principales partes interesadas ¿se utilizan de manera equilibrada?					
e) Las limitaciones en el análisis ¿se identifican, estudian y presentan en el informe, así como, si las hubiera, las contradicciones con la información disponible?					
5. Credibilidad de los hallazgos:					
a) ¿Proceden los hallazgos de los datos y análisis efectuados?					
b) ¿Se estudia la posibilidad de generalizar los hallazgos?					
c) Las interpretaciones y extrapolaciones, ¿están justificadas y apoyadas por argumentos sólidos?					
6. Validez de las conclusiones:					
a) Las conclusiones ¿son coherentes y tienen una relación lógica con los hallazgos?					
b) El informe ¿extrae conclusiones generales sobre cada uno de los criterios evaluados?					
c) Las conclusiones ¿están exentas de consideraciones partidistas o personales?					
7. Utilidad de las recomendaciones:					
a) Las recomendaciones ¿son coherentes con las conclusiones?					
b) Las recomendaciones ¿son operativas, realistas y suficientemente explícitas para orientar en el momento de la intervención?					
c) Las recomendaciones ¿incluyen a las diferentes partes interesadas de la evaluación?					
d) En caso necesario, las recomendaciones ¿han sido agrupadas y clasificadas por orden de prioridad?					
8. Claridad del informe:					
a) El informe ¿incluye un resumen adecuado y sucinto?					
b) El informe ¿está bien estructurado y adaptado a los distintos lectores?					
c) Los conceptos especializados ¿se definen claramente y se limita su empleo a lo estrictamente necesario? ¿Se acompaña una lista de siglas?					
d) ¿Es equilibrada la extensión de los diversos capítulos y anexos?					
Teniendo en cuenta los ocho criterios mencionados, ¿cuál es la calidad global del informe?					