

**Versión Final**  
**TERMINOS DE REFERENCIA**  
**EVALUACIÓN FINAL EXTERNA PROGRAMA MAAYA II FASE**  
**13-06-2017**

---

## **1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

El Programa Maya<sup>1</sup> –PM- Fase II (2014-2017), es un Programa Conjunto del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala<sup>2</sup>, se implementa a través de 3 agencias; a) La Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos –OACNUDH-, b) El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia –UNICEF- y c) El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, participa el gobierno de Guatemala a través de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- y se implementa con el apoyo financiero y técnico de la Cooperación de Noruega.

A partir de la relevancia y eficacia de los resultados obtenidos en la primera fase<sup>3</sup> (2009-2013<sup>4</sup>), se acordó entre los actores involucrados, focalizar la segunda fase en tres derechos vinculantes a pueblos indígenas: a) acceso a la justicia, b) educación con identidad cultural y c) participación política. Y se establecieron dos ejes transversales: 1) el fortalecimiento de los derechos de las mujeres indígenas e igualdad de género y 2) Medio ambiente en armonía con la naturaleza.

El objetivo de la segunda fase está centrado en fortalecer las capacidades y los roles tanto de los portadores de obligaciones como de los titulares de derechos en el contexto de la diversidad cultural e igualdad de género, así como una efectiva realización de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. En este marco de cooperación, se acordó que la implementación se haría basada en el enfoque de derechos, para lo cual se propuso un objetivo general y dos efectos conjuntos, que contribuyen al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo –UNDAF 2015-2019<sup>5</sup>. El primer efecto, prioriza el trabajo con titulares de derechos y el segundo con Portadores de Obligaciones. Para mayor detalles del marco de resultados del Programa, la focalización geográfica, las líneas de abordaje, los grupos meta, etc., consultar el documento de proyecto –PRODOC- de la Fase II<sup>6</sup>.

### **1.1 Contexto**

El Programa Maya se implementa en un contexto nacional donde los pueblos indígenas, especialmente las mujeres y los jóvenes son considerados grupos vulnerables. Dicha vulnerabilidad tiene sus cimientos en las relaciones de desigualdad que prevalecen en el país. Guatemala, es reconocido como un Estado multiétnico, plurilingüe y multicultural, rico en su diversidad biológica, geológica y cultural. Edelberto Torres-Rivas<sup>7</sup> (2008) dice que esta diversidad se ve acentuada por las desigualdades históricas de desarrollo económico y social que han fragmentado a la sociedad. Según el Banco Mundial para el 2005 Guatemala era uno de los países más desiguales de la región latinoamericana<sup>8</sup>, ésta aseveración la confirma el PNUD en el 2012<sup>9</sup> sobre la base del análisis de indicadores como el de desigualdad de género y pobreza multidimensional que se miden por las privaciones en el acceso a salud, educación e ingresos de la población. El Banco Mundial ratificó la información en el informe que presentó en marzo del 2016<sup>10</sup>, en el que indica que Guatemala ocupa el cuarto lugar en

<sup>1</sup>[http://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/operations/projects/democratic\\_governance/programa-maya.html](http://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/operations/projects/democratic_governance/programa-maya.html)

<sup>2</sup> <http://onu.org.gt/onu-en-guatemala/programas-conjuntos>

<sup>3</sup> <http://mptf.undp.org/document/download/12174>

<sup>4</sup> Prodoc primera fase\_ <http://mptf.undp.org/document/download/1671>

<sup>5</sup> [http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp\\_gt\\_UNDAF20152019.pdf](http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_UNDAF20152019.pdf)

<sup>6</sup> Para mayor detalle del marco de resultados del Programa Maya Fase II consultar:

[http://www.gt.undp.org/content/dam/guatemala/docs/prodocs/undp\\_gt\\_programamaya.pdf](http://www.gt.undp.org/content/dam/guatemala/docs/prodocs/undp_gt_programamaya.pdf)

<sup>7</sup> Torres-Rivas, E. (2008) <http://bit.ly/2pDBFFa>

<sup>8</sup> Ferreira, Francisco H.G. Walton, Michael, La Desigualdad en América Latina, ¿Rompiendo con la historia?, Banco Mundial 2005

<sup>9</sup> PNUD, Informe de Desarrollo Humano “Guatemala, ¿un país de oportunidades para la Juventud? 2011-2012

<sup>10</sup> [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160308\\_america\\_latina\\_economia\\_desigualdad\\_ab](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160308_america_latina_economia_desigualdad_ab)

desigualdad en América Latina y el noveno a nivel mundial. Siguiendo el planteamiento de Torres-Rivas, la mayor fuente de las diferencias se aprecian cuando se ve a Guatemala como una sociedad estratificada, no sólo por el ingreso material sino por la magnitud de sus desigualdades y las inclusiones/exclusiones establecidas, a partir de las relaciones culturales fuertemente marcadas por el racismo y la discriminación. Un aspecto clave de la desigualdad es que aumenta la pobreza y disminuye el impacto de las políticas públicas para su reducción, otro, es que el impacto real de la pobreza no solo constituye la disminución o la falta de ingresos, sino que principalmente limita la vida de las personas por que las priva del acceso a satisfactores sociales mínimos y, por lo tanto, las aleja del “bien-estar”, que es un paradigma básico del desarrollo y de los derechos humanos.

Durante el período de implementación de la fase II del Programa Maya, han ocurrido seis elementos de contexto importantes que de una u otra forma están vinculados con los resultados alcanzados.

1. **Impacto del tipo cambio:** a lo largo de la implementación del programa el tipo de cambio tuvo varias fluctuaciones, lo que impactó directamente en el presupuesto, reduciendo los recursos en aproximadamente 18% del total aprobado, lo que exigió una revisión del marco de resultados del Programa, de la cual, se derivó con una serie de ajustes fundamentalmente a nivel de actividades y algunas metas.
2. **Aniversario de la firma de la paz:** En el 2016 se cumplieron 20 años de la firma de los acuerdos de paz que dieron fin al conflicto armado interno. En este contexto, el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca acordaron que la paz debía cimentarse sobre un desarrollo socioeconómico participativo, orientado al bien común y que respondiera a las necesidades de la población. En este sentido, el Estado se comprometió a que la política económica debía orientarse a impedir que se produjeran procesos de exclusión social y económica como el desempleo y el empobrecimiento, de tal manera que era necesario optimizar los beneficios del crecimiento económico para todos los guatemaltecos, (APFD, 1996<sup>11</sup>). El PNUD en el informe mundial sobre desarrollo humano 2016 <sup>12</sup> ubica a Guatemala en el puesto 125 de 193 países, y en el informe nacional 2015-2016<sup>13</sup> destaca *“...Si bien se ha generado riqueza como nunca antes, se han producido también graves restricciones para el bienestar de millones de personas e impactos ambientales probablemente irreversibles. Además, se han producido amplias desigualdades que, no sólo son intrínsecamente injustas, sino que refuerzan las barreras para el avance de los más desfavorecidos...”* y agrega que estos niveles de desigualdad afectan principalmente a las poblaciones rurales, especialmente indígenas.
3. **Firma del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo –MANUD/UNDAF 2015-2019-** Una característica de la fase II del Programa Maya es que ha contribuido a efectos específicos de dos UNDAF, el primero 2009-2014 cuyos resultados fueron analizados en el informe final de evaluación<sup>14</sup> y el segundo al UNDAF 2015-2019<sup>15</sup> en el que se establecen 5 prioridades: 1) Desarrollo inclusivo y sostenible, 2) Desarrollo social, 3) Sociedad segura y libre de violencia, 4) Justicia para todas las personas y 5) Sociedad multicultural y diversa. Estas áreas están alineadas con: a) el compromiso de Cumplimiento de los Acuerdos de Paz, b) el Marco Jurídico Nacional y otros compromisos adquiridos por el País a partir de los resultados de las conferencias y cumbres de Naciones Unidas y c) el Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032.
4. **Movilización Ciudadana,** ocurrida en el 2015 por la denuncia hecha por CICIG y el MP sobre casos de corrupción, que culminaron con la privación de libertad del presidente y vicepresidente electos para el período 2011-2015, lo que implicó el nombramiento de un gobierno provisional que duró 3 meses (3 de

<sup>11</sup> Acuerdo de Paz Firme y Duradera <http://bit.ly/2pSIhfn>

<sup>12</sup> [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)

<sup>13</sup> [http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/INDH\\_Completo\\_digital-1.pdf](http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/INDH_Completo_digital-1.pdf)

<sup>14</sup> <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5005>

<sup>15</sup> [http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp\\_gt\\_UNDAF20152019.pdf](http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_UNDAF20152019.pdf)

septiembre 2015 a 14 de enero 2016) mientras se desarrollaba el proceso de elecciones generales, el 14 de enero del 2016 tomó posesión el presidente electo, esta dinámica afectó de alguna forma la implementación del Programa, especialmente con las socias del Gobierno por la alta rotación de personal en los puestos de decisión en un período muy corto. Por otro lado, esta coyuntura incidió fuertemente en el papel de varios liderazgos indígenas vinculados al Programa Maya, quienes destacaron el posicionamiento de los pueblos indígenas acerca de la necesidad de la construcción de un Estado Plurinacional y el apoyo a las reformas constitucionales con especial énfasis en la reforma al sector justicia y el pluralismo jurídico.

5. **Presentación pública del informe final de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio por parte del Estado de guatemalteco:** A inicios del 2016, el Gobierno de Guatemala a través de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLÁN- presentó el Informe Final de Cumplimiento de los ODM<sup>16</sup>. En la parte metodológica, el informe indica que la línea de base de los indicadores es de 1990. Los resultados presentados son poco alentadores, 44 por ciento de los indicadores se cumplieron o tuvieron una evolución positiva, mientras que 66 no fueron cumplidos, de ellos 41 por ciento tuvieron una evolución negativa. Estos resultados indican que hemos retrocedido 25 años en algunos temas relacionados al desarrollo. En la presentación del informe, la coordinadora residente del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, la señora Valerie Julliard indicó *“...los resultados evidencian brechas profundas en el desarrollo, reflejo de los esquemas de poder, exclusión y discriminación, principalmente de las mujeres y los pueblos indígenas...”* y Ekaterina Parrilla, Secretaria de SEGEPLAN, agregó que *“...al desagregar los indicadores por área de población, ninguno fue cumplido respecto al área rural ni a la población indígena...”*<sup>17</sup>
6. **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** En septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad, la injusticia, y hacer frente al cambio climático. Entraron en vigencia a partir del 1 de enero de 2016, los ODS representan una agenda de acción para los próximos 15 años, en los cuales los países que integran Naciones Unidas se han comprometido a intensificar los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás. A los ODS están alineados los programas de país de cada agencia OACNUDH, UNICEF<sup>18</sup> y PNUD<sup>19</sup> el UNDAF 2015-2019, y el K'atun 2032<sup>20</sup>, mecanismos de planificación a los que el Programa Maya contribuye en el marco de tres derechos priorizados.

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Como parte de la gestión del Programa Maya en su fase II se ha previsto realizar una evaluación final, externa e independiente, que contribuya al proceso de rendición de cuentas sobre los cambios jurídicos, educativos y políticos alcanzados en la población meta durante la vida del Programa y su relación con los recursos invertidos.

El propósito de la evaluación es, por un lado evaluar los cambios producidos por el Programa y documentar la capacidad del Programa de producir los cambios previstos y no previstos, así como lecciones aprendidas, dar cuenta de las acciones de sostenibilidad desarrolladas por las socias coparte e identificar líneas estratégicas para el seguimiento e institucionalización de los resultados alcanzados en las instituciones públicas y su

<sup>16</sup> Informe Final: <http://bit.ly/2oThpBz>

<sup>17</sup> <http://www.gt.undp.org/content/queatemala/es/home/presscenter/articles/2016/01/11/informe-final-de-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio.html>

<sup>18</sup> [https://www.unicef.org/about/execboard/files/2014-PL14-Guatemala\\_CPD-Final\\_approved-EN.pdf](https://www.unicef.org/about/execboard/files/2014-PL14-Guatemala_CPD-Final_approved-EN.pdf)

<sup>19</sup> [http://www.gt.undp.org/content/dam/queatemala/docs/marcolegal/undp\\_gt\\_CPAP2015\\_2019.pdf](http://www.gt.undp.org/content/dam/queatemala/docs/marcolegal/undp_gt_CPAP2015_2019.pdf)

<sup>20</sup> <http://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/biblioteca-documental/biblioteca-documentos/category/98-ods?download=586:ods-boletin>

replicabilidad en otros proyectos y/o programas implementados por las distintas Agencias del Sistema de Naciones Unidas.

La evaluación analizará los efectos, se centrará en la medición de los cambios alcanzados por el Programa<sup>21</sup> y demostrará la relación causal entre los productos, resultados y efectos y los cambios alcanzados a nivel de la sociedad por los tres componentes. La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación es el Programa Conjunto, entendido como el marco de resultados, los mecanismos de gestión, su estructura de funcionamiento, detallado en el documento del Programa Conjunto –PRODOC-, y los ajustes programáticos aprobados por la Junta Directiva y la Embajada de Noruega en el 2016. El proceso de evaluación final deberá integrar las dimensiones de Derechos Humanos e Igualdad de género establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas<sup>22</sup>.

Además, se debe evaluar cómo, en un contexto y coyuntura tan dinámica como la guatemalteca, el Programa Maya ha sido capaz de identificar, analizar, manejar y mitigar los riesgos para lograr los cambios jurídicos, educativos y políticos necesarios que permitieron o no alcanzar los objetivos del Programa.

### 3. ALCANCE, CRITERIOS Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Alcance de la evaluación

La evaluación abarcará el período comprendido entre el **01 de diciembre 2013 al 30 de junio 2017**. Tendrá una **duración de 110 días calendario**, que se medirán a partir de la fecha de la firma del contrato con la empresa seleccionada.

Desde el punto de vista geográfico, cubrirá los departamentos y territorios donde se implementa el Programa a partir de un muestreo representativo de cobertura y de población meta. Abarcará todas las acciones planificadas y/o implementadas durante el período indicado por cada componente e identificará los cambios jurídicos, educativos y políticos alcanzados que fueron previstos y no previstos, que se derivaron de la relación causal entre productos, resultados y efectos del marco de resultados del Programa.

La evaluación debe destacar los pros y contras de la modalidad del Programa Maya como un programa conjunto, especialmente: a) UN Delivering as One<sup>23</sup>, b) La cooperación entre las organizaciones que han participado (costos de transacción / sinergias), y c) La participación de otros actores relevantes de las Naciones Unidas que han tenido un papel en diferentes partes del proyecto).

La evaluación debe ser participativa, y para ello, el equipo de evaluación asegurará la apropiación por parte de las socias coparte y la población meta, a través del uso de enfoques inclusivos, participativos y con identidad

---

<sup>21</sup> Según el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo del PNUD, una evaluación de efectos implica: Analizar si se han logrado los efectos previstos, por qué y cómo. La contribución del Programa a una situación de cambio dada. La identificación de los factores que han contribuido a alcanzar los efectos, la eficacia de la estrategia de alianzas para lograrlos, Examina los resultados a corto, mediano y largo plazo, así como la eficacia, eficiencia, sostenibilidad y pertinencia del Programa con relación a sus objetivos y los efectos alcanzados que no estaban previstos. Ver también la guía actualizada sobre evaluación del Manual: <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/addendum/Evaluation-Addendum-Spanish.pdf>

<sup>22</sup> Documento orientativo sobre la integración de los DDHH y la Igualdad de Género en procesos de evaluación <http://www.uneval.org/document/download/1423>

<sup>23</sup> Unidos en la acción, es el nombre de una iniciativa impulsada en el 2005 por el entonces Secretario General de la Asamblea de las Naciones Unidas Kofi Annan, sobre los temas de la ayuda humanitaria y ambientales. En noviembre del 2006, el panel conformado emitió un informe y se estableció un programa de reforma del sistema internacional de ayuda humanitaria que se centró en cuatro principios básicos: un líder, un presupuesto, un programa y una oficina. Este esfuerzo estuvo dirigido por el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo –GNUD-, un grupo de 32 organismos especializados de las Naciones Unidas que trabajan cuestiones de desarrollo internacional. Como resultado los países, y las Agencias, Programas y Fondos de Naciones Unidas, han emprendido esfuerzos para trabajar juntos y de manera eficaz y eficiente. Para mayor información consultar: <http://www.un.org/en/qa/deliveringasone/index.shtml>

cultural, teniendo especial énfasis en los ejes transversales del Programa (fortalecimiento de los derechos de las mujeres indígenas e igualdad de género, y medio ambiente en armonía con la naturaleza).

### 3.2 Criterios de Evaluación

La evaluación se centrará en los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, Orientación al impacto

### 3.3 Objetivos de la Evaluación

1. Identificar y documentar los cambios jurídicos, educativos y políticos previstos y no previstos que fueron alcanzados por el Programa Maya Fase II durante el periodo de su implementación.
2. Documentar los procesos, estrategias y/o mecanismos que facilitaron alcanzar los cambios identificados.
3. Proporcionar lecciones aprendidas, buenas prácticas que ilustren las estrategias exitosas y no exitosas que posibilitaron o no alcanzar los resultados
4. Proporcionar recomendaciones claras que permitan Identificar líneas estratégicas para el diseño de futuras intervenciones o replicas vinculadas con el diseño, gestión, modalidad y temáticas relacionadas con los derechos de pueblos indígenas en el ámbito del mandato de cada agencia participante.

## 4. AMBITOS DE APLICACIÓN Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final abarcará cuatro ámbitos: (1) Análisis de los cambios alcanzados por el Programa (2) Estrategias de Sostenibilidad implementadas por las socias coparte (3) Análisis del Modelo de Gestión, y (4) Sistema de seguimiento y evaluación del programa. En cada ámbito se analizarán los criterios de evaluación descritos en la sección anterior (3.2)

### 4.1 Análisis de los cambios alcanzados

- **Pertinencia:** Medida en que los resultados alcanzados y las estrategias de implementación son congruentes con las prioridades del contexto económico, político y social de las organizaciones y autoridades propias de pueblos indígenas, con los compromisos que emanan las leyes nacionales y convenios, cartas y tratados relacionados con derechos de los pueblos indígenas ratificados por el Estado de Guatemala y de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales, incluyendo el examen periódico universal<sup>24</sup>, y el United Nations - Indigenous Peoples' Partnership –UNIPP-<sup>25</sup>. Asimismo, el UNDAF 2015-2019, el Katún 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Eficacia:** Medida en que se han alcanzado los efectos y resultados del Programa y se han producido los cambios esperados
- **Eficiencia:** Medida en que los resultados del Programa han sido alcanzados con la cantidad apropiada de recursos/insumos (fondos, experticia, tiempo y costos administrativos, entre otros).
- **Sostenibilidad:** Medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los resultados de las intervenciones prevalezcan en el tiempo una vez concluido el Programa Maya Fase II.
- **Orientación al impacto:** Medida en que los cambios alcanzados con los Titulares de Derechos contribuyen a mejorar el ejercicio de los derechos priorizados y medida en que contribuyen a mejorar las capacidades técnicas y políticas de las instituciones públicas para el cumplimiento de sus obligaciones respecto a los derechos de los pueblos indígenas.

### 4.2 Estrategias de sostenibilidad implementadas por las socias coparte

- **Pertinencia:** Medida en que las estrategias de sostenibilidad implementadas por las socias coparte responden a las necesidades y prioridades identificadas por la población meta (Titulares de Derechos y Portadores de Obligaciones)

<sup>24</sup> <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/UPRMain.aspx>

<sup>25</sup> <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Peoples/UNIPPFAQ.pdf>

- **Eficacia:** Medida en que se han implementado acciones estratégicas de sostenibilidad y seguimiento de los procesos iniciados por las socias coparte (Titulares de Derechos y Portadores de Obligaciones) en el marco del Programa
- **Eficiencia:** Medida en que las estrategias de sostenibilidad contribuyen al seguimiento de los procesos iniciados en el marco del Programa y que son implementadas con una cantidad de recursos/insumos (fondos, experticia, tiempo y costos administrativos entre otros) razonable.
- **Sostenibilidad:** Medida en que las estrategias de sostenibilidad se mantienen en el tiempo y se adaptan a las circunstancias de la coyuntura. Medida en que las instituciones públicas (socias coparte) garantizan una implementación adecuada de las acciones derivadas de los resultados alcanzados por el Programa Maya (movilización de recursos, incorporación de acciones en los instrumentos de planificación)
- **Orientación al impacto,** Medida en que el Programa Maya contribuye de forma significativa y a largo plazo a un ejercicio y cumplimiento de los derechos de los pueblos indígenas.

#### 4.3 Análisis del Modelo de Gestión

- **Pertinencia:** Medida en que el modelo de gestión y los mecanismos implementados a nivel programático, financiero, administrativo, político fueron congruentes con las necesidades de las socias coparte.
- **Eficacia:** Medida en que el Modelo de Gestión favoreció el fortalecimiento de las socias coparte y la implementación de estrategias de sostenibilidad de los procesos y proyectos apoyados por el Programa.  
**Eficiencia:** Medida en que los recursos del programa fueron invertidos a partir de decisiones estratégicas respondiendo a las brechas en cumplimiento de los derechos priorizados y el grado de alcance de las metas establecidas en el marco de resultados esperados y los ajustes programáticos del Programa.
- **Sostenibilidad:** Medida en que el modelo de gestión del Programa con sus buenas prácticas y lecciones aprendidas puede ser replicable en otros programas conjuntos del Sistema de Naciones Unidas, organizaciones de pueblos indígenas y/o sociedad civil.
- **Orientación al impacto:** Medida en que el modelo de gestión del programa contribuyó al logro de los cambios alcanzados.

#### 4.4 Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa

- Describir el sistema de Monitoreo y evaluación del Programa y su evolución a lo largo de la implementación.
- Valorar si la información que provee el sistema de seguimiento y evaluación facilitó la identificación de los cambios alcanzados.
- Analizar el desarrollo de las capacidades para la implementación de la Gestión Basada en Resultados desarrollada por cada agencia con sus socias coparte
- Proporcionar recomendaciones prácticas y aplicables para mejorar el sistema seguimiento y evaluación del Programa.

Con los insumos anteriores, el equipo evaluador debe elaborar las preguntas de evaluación que consideren pertinentes para cada criterio de evaluación en cada ámbito, estas preguntas serán presentadas en la propuesta y serán afinadas, delimitadas y profundizadas en el informe inicial de la evaluación: (producto 1)

## 5. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

### 5.1 Enfoque

La evaluación se guiará por el principio de credibilidad, se asegurará que se cuente con la mejor evidencia disponible y que será analizada apropiadamente para generar conclusiones y recomendaciones confiables que sean de utilidad para la gerencia del Programa y para todas las partes interesadas

El enfoque de credibilidad según el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas –UNEG-<sup>26</sup>, está sustentado bajo los siguientes elementos:

- **Independencia:** La independencia en el proceso de evaluación comprende dos aspectos fundamentales, **a)** la independencia de actuación que consiste en la capacidad de evaluar sin que ninguna parte interesada influya de forma indebida en el proceso. Los evaluadores gozarán de libertad plena para desempeñar su labor con imparcialidad, esta independencia garantiza a los evaluadores libre acceso a toda la información relacionada con el Programa. Y **b)** Independencia organizativa, que exige que la función central de la evaluación esté ubicada independientemente de las funciones gerenciales, asuma la responsabilidad de fijar el programa de evaluación y disponga de recursos adecuados para llevar a cabo su tarea.
- **Imparcialidad:** Los elementos clave de la imparcialidad son la objetividad, la integridad profesional y la ausencia de sesgos. El requisito de imparcialidad estará presente en todas las fases del proceso de evaluación, incluidas la planificación de la evaluación, la formulación del mandato y el alcance, la selección de equipo de evaluación, la provisión de acceso a las partes interesadas, la realización de la evaluación y la exposición de los hallazgos y recomendaciones. Ello implica que los miembros del equipo de evaluación no deben haber sido directamente responsables del diseño o de la gestión del Programa, así como el desarrollo de evaluaciones intermedia y final de la primera y segunda fase.
- **Ética:** La evaluación debe realizarse con los más altos niveles de integridad y respeto de la identidad y cosmovisión de los pueblos indígenas, de los entornos sociales e institucionales en las que se lleven a cabo; de los derechos humanos y la igualdad de género; y del principio de no ocasionar daños regulado por la asistencia humanitaria. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas a proporcionar información de manera confidencial y garantizar que, en el caso de información sensible, no pueda rastrearse la fuente, y han de contrastar los planteamientos que se incluyen en el informe con las personas a quienes se atribuye la información. Los evaluadores deben obtener el consentimiento informado de las personas que aportan información confidencial a fin de utilizar dicha información.
- **Transparencia:** La transparencia será una característica esencial de la evaluación. Genera confianza, aumenta su credibilidad, fomenta el sentido de apropiación de las partes interesadas y mejora la rendición de cuentas. Los productos de la evaluación deben estar a disposición del público
- **Derechos humanos e igualdad de género:** Los valores y principios de los derechos humanos y la igualdad de género, reconocidos universalmente, deben integrarse en todas las etapas de la evaluación. Los evaluadores tienen la responsabilidad de velar por que esos valores se respeten, atiendan y promuevan.

## 5.2 Metodología

El equipo evaluador elaborará la metodología detallada, que será aprobada por el grupo de referencia. La evaluación se sustentará en las normas y estándares de Evaluación, las directrices éticas y el código de conducta definidos por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas<sup>27</sup> –UNEG- y en los criterios de evaluación indicados en el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa Maya.

Los principales elementos a tomar en cuenta para el diseño de la metodología son los siguientes:

- **El enfoque general de la evaluación**, el enfoque que se recomienda utilizar es el de métodos mixtos – cuantitativos y cualitativos, con una rigurosa triangulación de la información. La metodología debe especificar el enfoque a seguir y responder a los propósitos, ámbitos y criterios expresados en estos términos de referencia. Dicho diseño incluirá una Matriz de Evaluación que relacionará las preguntas clave con indicadores y las respectivas fuentes de verificación. Se debe partir de los indicadores previstos en el Marco de Resultados del Programa Conjunto.

<sup>26</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

<sup>27</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

- **Los instrumentos y herramientas para recopilar los datos y la información relevante**, incluyendo la variedad de informantes a ser entrevistados/encuestados; la diversidad de las fuentes para recabar información. Se debe procurar el balance entre la información cualitativa y cuantitativa, así como el enfoque de género para el análisis de la información. La recolección de datos debe ser desagregada por sexo, edad, comunidad lingüística y otros aspectos relevantes.
- **Sensibilidad al conflicto y los derechos Humanos:** Este elemento será transversal de todo el proceso de evaluación y será considerado al momento de adjudicar la consultoría. Un aspecto que se debe considerar durante el desarrollo del proceso de evaluación es que muchos representantes de pueblos indígenas han sido criminalizados por su papel ante la defensa de sus territorios, en este sentido, la evaluación debe incluir en su planificación la guía de la OCDE denominada "Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility"<sup>28</sup>

Se sugieren las siguientes técnicas para la recopilación de información, que el equipo de evaluación deberá profundizar en el diseño de la propuesta y delimitar en el informe inicial.

- **Revisión y análisis de documentos y materiales elaborados/apoyados por el Programa Maya o relacionados a sus actividades.** Esta revisión incluye los siguientes documentos: a) PRODOC de la Fase II, b) POAS, c) Documentos de proyecto de las socias coparte, d) Informes de las socias coparte, de las agencias y del Programa Conjunto, e) Contenidos de los materiales clave de las socias coparte, por ejemplo, los módulos de capacitación, d) otros documentos producidos por el Programa y e) Informe de la Evaluación de Medio Término
- **Entrevistas a profundidad y semi estructuradas con informantes clave** de contrapartes nacionales, socios de las agencias, grupos meta de las áreas de intervención, personal de socias coparte que han participado de las actividades del Programa, Integrantes de Junta Directiva, Consejo Consultivo, personas claves de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas cuyo mandato abarque los temas y grupos meta del Programa Maya, y a equipos técnicos de cada componente, y representantes de agencias de cooperación. La información obtenida será clave para identificar desafíos y oportunidades para la continuación del Programa.
- **Grupos focales** que permitan un grado de participación de las partes interesadas y que favorezcan diferentes visiones, percepciones y valoraciones de los resultados obtenidos por el Programa
- **Visitas de campo** que permitan recopilar insumos directamente de la población meta del Programa,

### 5.2.1 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra el equipo evaluador deberá considerar lo siguiente: a) mapeo de las socias coparte; b) Incluir población meta por cada componente, equipos técnicos y tomadores de decisiones de las socias coparte, funcionarios del Sistema de Naciones Unidas y representantes de la Embajada de Noruega; c) Seleccionar socias coparte que han obtenido tanto resultados favorables como dificultades en la ejecución; d) Asegurar que se incluyan socias coparte de diferentes áreas geográficas y comunidades lingüísticas e) Incluir intervenciones de especial trascendencia por la inversión en recursos financieros y humanos; e) incluir mujeres y jóvenes indígenas. La definición de los criterios para la selección de la muestra estará a cargo del equipo evaluador y deberán contar con el visto bueno de grupo de referencia de la evaluación.

### 5.2.2 Análisis y validación de la información

Como resultado de este proceso de recopilación de información y con el objetivo de reforzar la credibilidad y validación tanto de la información, hallazgos y conclusiones obtenidas a nivel documental y de campo, el equipo evaluador deberá utilizar técnicas de triangulación que permitan verificar los datos obtenidos y comparar los resultados a través de diferentes fuentes y formas de análisis que permitan además de certificar lo obtenido comparar los resultados del proceso de todas y todos los actores implicados. En este sentido, el equipo evaluador deberá incluir en la propuesta los mecanismos de triangulación que serán utilizados, para ello considerar lo siguiente:

<sup>28</sup> <http://bit.ly/2r07sxq>

El conjunto de métodos tanto cuantitativos como cualitativos a detalle, se definirá de forma precisa durante la fase de diseño del plan y matriz de la evaluación, que será presentado como producto inicial.

## 6. PROCESO DE LA EVALUACIÓN

El principio fundamental del proceso de evaluación es que debe ser participativa, debe contribuir a dar voz a las socias coparte (organizaciones de pueblos indígenas e instituciones del Estado), grupos meta y cumplir estrictamente los criterios éticos indicados anteriormente.

El proceso de evaluación incluye las siguientes etapas: a) Preparación, b) Diseño, c) trabajo de campo, d) informe preliminar y final. A continuación, una descripción detallada de cada fase.

- **Fase de Preparación:** El PNUD, a través del Programa Maya elabora los Términos de Referencia; convoca, selecciona y contrata al equipo de evaluación. Las agencias participantes a través de sus componentes, aseguran la información y documentación asociada al Programa.
- **Fase de Diseño:** El equipo de evaluación elabora el Plan de Trabajo con supervisión y acompañamiento del grupo de referencia de la evaluación. El plan de trabajo debe incluir el enfoque de evaluación, un marco metodológico, identificación de la muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, guía de preguntas, matriz de evaluación y cronograma.
- **Fase de Trabajo de Campo:** El equipo evaluador recaba y analiza la información recopilada a nivel documental y de campo, con el objetivo de formular los hallazgos y recomendaciones preliminares. En este proceso se realizarán reuniones entre el equipo evaluador y el grupo de referencia para analizar los hallazgos y recomendaciones preliminares. El equipo evaluador incorporará los comentarios, sugerencias y retroalimentación de las Agencias y las partes interesadas.
- **Elaboración de informe:** El equipo evaluador elabora el borrador del informe final, el grupo de referencia aplica el formato y estándares de calidad para informes de evaluación, basándose en el adendum del PNUD del Manual de Planificación Seguimiento y Evaluación del 2011<sup>29</sup> sobre criterios de evaluación. Una vez aprobado el borrador por el grupo de referencia, el equipo evaluador elabora el informe final que será revisado y aprobado por la Junta Directiva del Programa.
- **Respuesta gerencial, diseminación y seguimiento:** La respuesta de Gerencia es responsabilidad exclusiva del PNUD, quien distribuirá el informe de evaluación a las socias contrapartes nacionales, a la Gerencia de cada Agencia participante del Programa, Agencia de cooperación, SEGEPLAN y a la Coordinación Residente del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. Se brindan respuestas a las recomendaciones del informe en el marco de la respuesta gerencial.

## 7. ROLES Y RESPONSABILIDADES

La oficina del ATP en su rol definido en los arreglos de gestión del PRODOC es responsable de asegurar que la evaluación se realice atendiendo los requisitos de calidad, para ello contará con el apoyo de un Comité de Selección que elegirá a la empresa consultora a través de un proceso transparente, ampliamente difundido y competitivo.

Los roles y responsabilidades para el desarrollo de la evaluación final externa se describen a continuación:

### **Asesor Técnico Principal y equipo técnico del ATP (Gerente de la Evaluación)**

- Coordina el lanzamiento de la evaluación: prepara la propuesta de los TdRs y documentación inicial,
- Acompaña y orienta al equipo de evaluación durante todo el proceso

---

<sup>29</sup> <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/addendum/Evaluation-Addendum-Spanish.pdf>

- Provee comentarios/insumos y aprueba el informe inicial junto al grupo de referencia (diseño metodológico de la evaluación), la presentación ejecutiva de los hallazgos y recomendaciones preliminares, el borrador del informe
- Coordina la implementación del cronograma
- Conduce la valoración de la calidad de la evaluación (Evaluation Quality Assurance, EQA)
- Coordina la presentación, revisión y aprobación del informe final por la Junta Directiva.

#### **Grupo de Referencia**

- Provee comentarios/insumos a los TDRs, el informe inicial (diseño metodológico de la evaluación), la presentación ejecutiva de los hallazgos y recomendaciones preliminares, el borrador y la versión final del informe de evaluación
- Junto al ATP (gerente de la evaluación) aprueba el informe inicial, la presentación ejecutiva de los hallazgos y recomendaciones preliminares del borrador del informe
- Participa en el seguimiento a los avances y el aseguramiento de la calidad de la evaluación
- Participa en la revisión de la Matriz de Evaluación y en el plan de diseminación de los resultados

#### **La Junta Directiva del Programa**

- La Junta Directiva es la estructura de alto nivel que da las orientaciones estratégicas al Programa durante todas las etapas de su implementación incluyendo los procesos de evaluación.
- Revisa, da sugerencias y aprueba el informe final de la evaluación.

#### **Equipo evaluador:**

- Elabora el diseño de la evaluación (informe inicial), incluyendo un plan de trabajo detallado
- Implementa el trabajo de campo para compilar y procesar la información
- Prepara la presentación ejecutiva de los hallazgos y recomendaciones preliminares, el borrador y la versión final del informe de evaluación, incorporando de ser pertinentes, las sugerencias del Grupo de Referencia de la Evaluación
- Mantiene informado al ATP y grupo de referencia del Programa Maya los avances y limitaciones del trabajo

La gestión de la evaluación garantizará en todo momento la independencia de criterio del equipo evaluador y facilitará su trabajo, acceso a la información y contacto con las instituciones y personas más relevantes.

La valoración de la calidad de la evaluación se realizará de acuerdo a lo establecido en los estándares de calidad de la evaluación contenidos de estos términos de referencia.

## **8. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN**

Los productos requeridos son los siguientes:

1. **Informe inicial (Plan de Trabajo y diseño de la evaluación)** Este producto debe incluir: un análisis de qué se va a evaluar y por qué, metodología del proceso de evaluación, explicando cómo cada pregunta de evaluación será respondida y a través medio. Identificación y mecanismos para el cálculo y selección de la muestra, fuentes de información, las técnicas de recolección de la información y el diseño de los instrumentos, la matriz de evaluación y en cronograma detallado del proceso donde se identifique claramente los productos entregables.

2. **Borrador del informe de evaluación.** Este informe será analizado y retroalimentado por las partes interesadas, el Grupo de Referencia<sup>30</sup> aplicará los criterios de calidad de los informes de evaluación para asegurar que cumpla con lo requerido en los estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD y UNEG.
3. **Informe final de evaluación:** el informe final será presentado de acuerdo al formato y estándares de calidad indicados en el Producto 2<sup>31</sup>

Los productos se entregarán en español, impresos y en formato digital con toda la documentación de respaldo, así como un resumen ejecutivo del informe final en idioma español e inglés. El producto final se entregará en versión editable. La propiedad intelectual de los resultados de la evaluación final del Programa es exclusiva de las Agencias que forman parte del Programa Maya.

## 9. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN Y COMPETENCIAS NECESARIAS

Se contratará una empresa consultora integrada por personas especialistas en los temas priorizados por el Programa Maya. El equipo estará compuesto por un mínimo de 3 personas, una debe ser identificada como el evaluador principal, quien tendrá bajo su responsabilidad coordinar al equipo consultor, encontrar puntos comunes y sinergias entre los distintos componentes del programa, coordinar con el ATP y el equipo técnico el proceso de implementación de la evaluación y garantizar la consistencia y la estructura homogénea del documento final de evaluación. Finalmente, el equipo debe ser multidisciplinario, debe tener representatividad de género e interculturalidad

Quienes integren el equipo de evaluación no deben haber participado en ninguna de las fases del programa que abarca desde el diseño, la gestión y la ejecución del mismo para evitar conflictos de interés.

### 9.1 Perfil y habilidades de la empresa consultora

Antecedentes técnicos de la firma/organización que presenta la propuesta: Presentar documentación que demuestre la experiencia de la firma (copias de contratos, finiquitos, cartas, entre otros).		Puntaje Máximo
<b>I.</b>	<b>Experiencia de la firma</b>	<b>20</b>
1	5 años de funcionamiento o 5 evaluaciones de programas de desarrollo elaboradas y finalizadas satisfactoriamente, incluyendo al menos 1 específica vinculada a derechos de los pueblos indígenas	
	Más de 5 años	5
	3 años	3
2	3 procesos de evaluación con enfoque de gestión basada en resultados realizados en distintas temáticas. Regiones geográficas y lingüísticas; que incluyan diversidad de actores estatales y no estatales de preferencia relacionadas con programas y proyectos a favor de los derechos de los pueblos indígenas	
	Más de 3 procesos	5
	2 experiencias	4
	ninguna experiencia	0

<sup>30</sup> Grupo de referencia integrado por el Comité Técnico del Programa (ATP, Coordinadores de componentes, encargado de seguimiento y evaluación del Programa Maya y Delegado de SEGEPLAN), Asesor Regional de la Embajada de Noruega en México y Analista de Monitoreo y Evaluación del PNUD y la Oficial de Programas del PNUD.

<sup>31</sup> Anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. PNUD: [http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

3	5 procesos de evaluación con enfoque de gestión basada en resultados realizados en distintas temáticas. Regiones geográficas y lingüísticas; que incluyan diversidad de actores estatales y no estatales de preferencia relacionadas con programas y proyectos a favor de los derechos de los pueblos indígenas		
	Más 5 elementos	5	
	3 elementos	3	
4	Experiencia y conocimiento comprobado y verificable de la situación y el contexto nacional de Guatemala, específicamente el contexto relacionado con los pueblos Maya, Garífuna y Xinka.		
	Tiene experiencia	3	
5	Referencias comprobables y verificables de la experiencia y conocimiento sobre políticas públicas, litigio estratégico y diálogo con diversos actores.	2	
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>0</b>

## 9.2 Composición del equipo de evaluación

El número de profesionales que se describen a continuación es el mínimo requerido, se incluirá en los criterios de ponderación de las propuestas la conformación del equipo, el que debe ser multidisciplinario e incorporar profesionales mujeres indígenas, sin embargo, la empresa consultora podrá proponer al personal que estime conveniente para realizar la evaluación. Para todos los casos, la experiencia y conocimiento debe ser demostrada con referencias, constancias y evidencias verificables del trabajo. Un integrante fungirá como líder del equipo con las funciones antes indicadas. Se tendrá en consideración las siguientes calificaciones y se espera que en la propuesta técnica y financiera se presente detalles de la experiencia de quienes integran el equipo.

### 9.2.1 Evaluador (a) Principal y coordinador (a) del equipo

Evaluador (a) Principal y coordinador (a) del Equipo			Puntaje Máximo
Personal Propuesto: Presentar currículo vitae firmado por cada personal propuesta, detallando la experiencia y adjuntando las constancias académicas requeridas.			<b>20</b>
1	Profesional a nivel de licenciatura en ciencias sociales o carrera afín	Obligatorio	
2	Preferiblemente con grado de maestría en temas vinculados con Pueblos Indígenas, Desarrollo Humano, Derechos Humanos, Litigio Estratégico, Educación con identidad cultural y Participación Política	2	
3	Experiencia en al menos 3 evaluaciones de programas con pueblos indígenas, en Guatemala, o América Latina.	4	
	+ 3 evaluaciones		4
	3 evaluaciones		3
4	Experiencia de trabajo en iniciativas de desarrollo apoyadas por agencias del SNU o agencias de cooperación internacional en países de América Latina o el Caribe.	3	

5	Experiencia reconocida en el ámbito de evaluación de programas y proyectos de desarrollo, con énfasis en el dominio de metodologías e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de la información con enfoque en Gestión Basada en Resultados	4	
6	Experiencia en la dirección o coordinación de equipos multidisciplinario	2	
7	Habilidad para trabajar en equipo e interactuar sensible y respetuosamente con personas y grupos en contextos culturales diversos, con énfasis en el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género	2	
8	Conocimiento de las instituciones del Estado y organizaciones de Pueblos Indígenas,	3	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	

### 9.2.2 Evaluador (a) 1:

<b>Evaluador (a) 1</b>			<b>5</b>
1	•Profesional a nivel de licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y carreras afines,	Obligatorio	
2	Deseable, estudios avanzados de maestría o especialización en Litigio estratégico, derechos humanos, o procesos relacionados con derechos colectivos de pueblos y mujeres indígenas.	1	
3	Experiencia el litigio estratégico y conocimiento de los derechos individuales y colectivos de los pueblos y mujeres indígenas	2	
4	Experiencia de haber participado en al menos 2 evaluaciones de resultados de proyectos de desarrollo, preferentemente en el contexto de organismos internacionales..	1	
5	Experiencia o conocimiento del enfoque de género y cosmovisión maya	1	
	Enfoque de género	0.5	
	Cosmovisión maya	0.5	
<b>TOTAL</b>			

### 9.2.3 Evaluador (a) 2

<b>Evaluador (a) 2</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
1	Profesional a nivel de licenciatura en pedagogía, educación y carreras afines,	Obligatorio	
2	Deseable, estudios avanzados de maestría o especialización en educación bilingüe intercultural, administración educativa o procesos relacionados con derechos colectivos de pueblos indígenas.	1	
3	Experiencia en educación con identidad cultural o bilingüe intercultural, políticas públicas de educación y conocimiento de la normativa institucional en materia de educación enfocada en pueblos indígenas	2	
4	Haber participado en al menos 2 evaluaciones de resultados de proyectos de desarrollo en el contexto de organismos internacionales.	1	
5	Experiencia o conocimiento derechos de mujeres indígenas, enfoque de género y cosmovisión maya	1	
	Enfoque de género	0.5	
	Cosmovisión maya	0.5	

	<b>TOTAL</b>		
--	--------------	--	--

### 9.2.4 Evaluador (a) 3

<b>Evaluador 3</b>		5	5
1	Profesional a nivel de licenciatura en Ciencias Políticas, Sociología, antropología o carreras afines,	Obligatorio	
2	Deseable estudios avanzados de maestría o especialización en políticas públicas o desarrollo rural	1	
3	Experiencia y conocimiento del contexto nacional, especialmente en la promoción e implementación de mecanismos de participación de pueblos y mujeres indígenas en espacios de toma de decisiones, diseño e implementación de políticas públicas y conocimiento de procesos de dialogo e incidencia ante instituciones públicas	2	
4	Haber participado en al menos 2 evaluaciones de resultados de proyectos de desarrollo en el contexto de organismos internacionales	1	
5	Experiencia o conocimiento del enfoque de género y cosmovisión maya	1	
	Enfoque de género	0.5	
	Cosmovisión maya	0.5	
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	

Se hace énfasis en que al menos uno(a) de los integrantes del equipo tenga conocimiento y competencias lingüísticas para la comunicación en algún idioma maya.

### 10. PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación tendrá una duración de 110 días calendario a partir de la firma del contrato con la empresa consultora, Los productos se entregarán en formato físico y electrónico en las oficinas de PNUD como agente administrador del Programa Maya de acuerdo al siguiente cuadro que incluye fines de semana

No.	Productos	Revisión y retroalimentación	No. Días	Plazo de Entrega	Aprobación
1	Informe inicial (Plan de Trabajo y diseño de la evaluación)	Grupo de Referencia, Oficina del ATP, Oficial de Programa y S&E de PNUD y embajada de Noruega	20	10 días para elaborar el informe inicial 5 días para revisión y devolución del Plan. 5 días para incorporación de insumos y entrega del informe inicial	Grupo de Referencia. Y personas designadas por la junta directiva
2	Informe Borrador	Trabajo de campo, elaboración y retroalimentación de informe borrador	70	60 días de trabajo de campo. 10 días para revisión y retroalimentación	Grupo de referencia
3	Informe Final	Incorporación de observaciones y comentarios al informe final	20	8 días para incorporar los insumos y comentarios al informe 5 días para revisión 7 días para entregar la versión final,	Junta Directiva y Embajada de Noruega

## 11. COSTE

La cancelación de los honorarios se realizará en tres pagos contra entrega de los productos, a entera satisfacción de la Junta Directiva del Programa Maya en coordinación con el Agente Administrador -PNUD- Guatemala.

Producto 1: Informe inicial de la evaluación 20%;

Producto 2. Borrador del informe de evaluación, 40%;

Producto 3. Informe final de la evaluación y sinopsis de evaluación, 40%.

## 12. ANEXOS DE LOS TR

1. PRODOC

2. Directorio del PMaya

3. Informes anuales,

4. Sistema de Seguimiento y Evaluación

5. Informe de evaluación Intermedia y Respuesta de Gerencia

6. Formato de Matriz de Evaluación

7. Cronograma de entrega de Productos

8. Formato de Informe Final de Evaluación

9. Código de Conducta

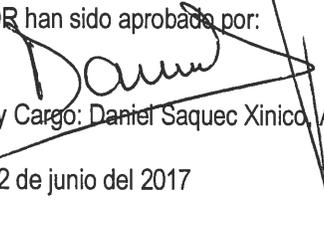
*Declaro de conformidad que todos los términos de referencia solicitados han sido comprendidos perfectamente, que serán sostenidos y cumplidos ante el Contratante, en caso de ser adjudicado/a.*

Nombre del Oferente: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## N. APROBACIÓN

Estos TDR han sido aprobados por:

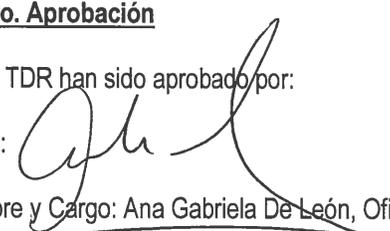
Firma: 

Nombre y Cargo: Daniel Saquec Xinico, Asesor Técnico Principal, Programa Maya.

Fecha: 12 de junio del 2017

## Vo. Bo. Aprobación

Estos TDR han sido aprobados por:

Firma: 

Nombre y Cargo: Ana Gabriela De León, Oficial de Programa PNUD

Fecha: 12 de junio de 2017

