

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CLUSTER: Voz y Democracia

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA

Título del Proyecto: PRODOC PS 96820 / Output 100729 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”

Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto

Supervisor Directo: Oficial de Programa de Voz y Democracia / Director de Proyecto en INAC / Coordinadora

Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)

Lugar: Provincias de Panamá (Distritos de San Miguelito y Panamá), Colón (Distrito de Colón), Chiriquí (Distritos de David y Barú), Coclé (Distritos de Aguadulce), Herrera (Distrito de Chitré), Veraguas (Distrito de Santiago), Comarca de Guya Yala.

Fecha de Inicio Estimada: septiembre 2018

Duración: 7 semanas (42 días)

I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), apoya el proceso de la creación, fortalecimiento y consolidación de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, un programa social cuyo objetivo principal es instaurar en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social, módulos musicales en los que se desarrollan diferentes programas musicales dirigidos a la prevención y reinserción de niños, niñas y jóvenes, como parte del desarrollo cultural del país. Es un proyecto implementado por el Instituto Nacional de Cultura (INAC), en articulación con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La Red Nacional de Orquesta y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá persigue el fortalecimiento de las capacidades locales a través de actividades que impulsan la profesionalización de los y las integrantes de diferentes programas musicales, así como asegurar la dotación y modernización de los instrumentos, equipos y espacios para alcanzar niveles de excelencia en su desempeño. Uno de los pilares más

importantes del programa está relacionado con el enfoque integrador entre el desarrollo musical y su relación con una mejor calidad de vida, relacionada con el enfoque de prevención de la violencia, en un marco que apunta a reducir las desigualdades y lograr una mayor inclusión social, a través de la música y la cultura.

La estrategia del proyecto tiene su principal antecedente en el modelo de El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela que ha sido implementado en distintos países de la región. tiene como objetivo sistematizar la experiencia de la instrucción y aprendizaje orquestal y coral en todo el país.

El enfoque novedoso de este modelo está relacionado con su inserción en las comunidades a través de la creación de módulos y programas, en donde niños, niñas y jóvenes se hacen parte de una experiencia musical, se convierten en agentes multiplicadores del aprendizaje de la música, la cultura y otros elementos de transformación personal y colectiva. Ello conlleva la expansión y el fortalecimiento de una red de orquestas y coros, así como la promoción de una agenda cultural de proyección local, nacional y regional.

La potencialidad de las orquestas para la inclusión social de niñas, niños y jóvenes es uno de los ejes principales que estructura el programa para el fomento de una cultura de paz, una condición necesaria para garantizar el desarrollo humano en Panamá en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- **Nro. 4:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos;
- **Nro. 5:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; Nro. 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- **Nro. 16:** Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Además, el proyecto se vincula con el Resultado II del MANUD “Gobernanza, Diálogo y Participación Social” y el Resultado 2.2 del Programa de país:

Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural.

El proyecto se desarrolla bajo la cartera de proyectos de “Voz y Democracia” de la oficina de PNUD Panamá y apunta especialmente a incluir a los y las jóvenes en la construcción de una cultura de paz, como condición necesaria para garantizar el desarrollo humano sostenible en Panamá.

Información general del proyecto

Título del Proyecto	PS 96820 / Output 100729 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” Arreglos de Gestión: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)
Objeto del proyecto	Instaurar en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social, módulos musicales en donde se desarrollen diferentes programas musicales dirigidos a la prevención y reinserción de niños, niñas y jóvenes, como parte de desarrollo cultural del país; Proveyendo como resultado el fortalecimiento de la capacidad local a través de actividades que impulsen la profesionalización de los y las integrantes de diferentes programa musicales, así como asegurando la dotación y modernización de instrumentos, equipos y espacios que les permitan niveles de excelencia en su desempeño.
Productos Esperados del Proyecto	Producto 1: Módulos de Orquestas infantiles y juveniles diseñados y con programas en ejecución. Producto 2: Establecimiento, fortalecimiento y consolidación de una Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de la República de Panamá. Producto 3: Agenda cultural y artística inclusiva desarrollada y promovida.
Efecto/s del MANUD¹: 2016-2020	Área de Cooperación 2: Gobernanza, Diálogo y Participación Social EFFECTO 2.2 Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural.
Efecto / Indicador del Programa de País PNUD- Panamá 2016-2020:	EFFECTO 2.2 Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural. Indicador: Número de espacios apoyados para la prevención y mejora de la calidad de la respuesta a la violencia de género. Línea base en 2016: 0 - Meta al 2020: 14 centros de atención de INAMU
Fecha de aprobación inicial:	Agosto de 2016 por un monto de \$ 1,050,225.00 dólares
Fecha de finalización:	31 diciembre de 2018

Costos, financiamiento y acuerdos de Cooperación actuales del proyecto:

¹ Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá 2016-2020

TOTAL DE RECURSOS REQUERIDOS		B/. 3,643,731.72
Total de recursos asignados	TRAC PNUD (04000)	B/. 50,000.00
	Fondo de Costos Compartidos	B/. 131,670.00
	Fondos de Gobierno (300071)	B/. 2,411,836.72
	Otras fuentes	B/. 1,050,225.00

Los resultados más visibles del proyecto hasta julio de 2018 se resumen en:

- La Red fue creada mediante Resolución el 12 de julio de 2016. Para la fecha solo estaba integrada por un equipo de cinco (5) docentes que iniciaron el proceso de captación de niños, niñas y jóvenes en Colón y Aguadulce a través de talleres, mientras se creaba la primera agrupación coral: el Coro Infantil de San Miguelito.
- La Red ha llegado a una población de aproximadamente 1,800 niñas, niños, adolescentes y jóvenes panameños, de éstos un 45% de varones y un 55% de niñas.
- La Red está integrada por 32 programas, en 13 comunidades, en 6 provincias, en la cual se dictan lecciones colectivas en 3 especialidades: iniciación musical, canto coral y práctica orquestal (en nivel infantil y juvenil):
 - Hemos creado 7 Programas de Iniciación Musical: 3 en San Miguelito (San José, Samaria y Los Andes), otros 3 en la Provincia de Chiriquí (en Progreso, Santa Marta y David) y uno en Aguadulce;
 - La Red ahora cuenta con un total de 17 coros: 12 coros infantiles y 5 coros juveniles en el Distrito de San Miguelito (en San Antonio, Los Andes, y el Crisol), en el Distrito de Panamá (en Juan Díaz, Guna Nega, San Sebastián), la Comarca Guna Yala, Santiago, Colón, La Peña, David y Aguadulce
 - Hay un total de 8 Programas Orquestales afiliados a La Red: en San Miguelito, Santiago, Chitré, Panamá, David, Aguadulce y Chepo.
 - La red cuenta con un equipo fortalecido de 57 docentes y monitores, y 4 personas de personal administrativos, ofrecen un total de 1,816 horas mensuales de prácticas y lecciones colectivas de instrucción musical e instrumental en el marco de estos programas.
- Se han afianzado las capacidades de 450 participantes entre docentes, monitores y estudiantes en más de siete (7) talleres de formación en iniciación musical, dirección orquestal, coral y técnica vocal, compartiendo mejores prácticas, opiniones y conocimientos consolidando un listado de 75 monitores que han sido identificados y fortalecidos para continuar creando nuevos programas. Los profesores y estudiantes han fortalecido sus habilidades musicales en más de 10 talleres formativos especializados, de la mano de maestros provenientes de México, Costa Rica y Venezuela ofrecidos en alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y el Programa Iberorquestas Juveniles.

- La articulación de una agenda integrada de eventos a nivel nacional ha sido fortalecida para la proyección de más de diez actividades artísticas: presentaciones, conciertos, encuentros, etc. que tuvieron una excelente cobertura gráfica realizada por fotógrafos y videógrafos profesionales, lo cual ha permitido conseguir un espacio mediático importante superando la meta de publicaciones escritas sobre el proyecto establecida para el año, a nivel local e internacional y, logrando captar la atención de medios relevantes como La Prensa, La revista internacional de la Fundación Ismael Cala, *UNDP Global Stories*, Revista Enlace, etc.
- Habilidades musicales en más de 10 talleres formativos especializados, de la mano de maestros provenientes de México, Costa Rica y Venezuela ofrecidos en alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y el Programa Iberorquestas Juveniles. Se identifican empresas interesadas en acompañar financieramente el proyecto, logrando la vinculación de BANESCO a través de un acuerdo de patrocinio de \$50,000 para 2017 y 2018 respectivamente.

El documento de proyecto prevé la realización de una *Evaluación de Medio Término* que permita determinar los avances alcanzados hacia el logro de los objetivos del proyecto, analizar las lecciones aprendidas y de ser necesario, reorientar las acciones hacia el logro de los resultados esperados.

II. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El propósito de la evaluación de medio término del proyecto “PS 96820 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” es:

- 1) Capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas;
- 2) Determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia;
- 3) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados;
- 4) Analizar el impacto potencial del proyecto y el nivel de cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo;

La misma se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, entregando evidencias e información objetiva para permitir a los gestores la toma de decisiones fundamentadas y reposicionar el proyecto, de manera estratégica.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD y INAC para mejorar la implementación del proyecto e identificar estrategias que contribuyan al logro del principal objetivo del mismo. La evaluación se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, entregando evidencias e información objetiva para permitir la toma de decisiones fundamentadas y reposicionar el proyecto de manera estratégica. La evaluación

de medio término informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados del ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

Esta evaluación debe cumplir con los estándares de calidad establecidos en la “Política de evaluación del PNUD” en lo que respecta a las siguientes características:

- a) Independiente
- b) Intencionada
- c) Transparente
- d) Ética
- e) Imparcial
- f) De alta calidad
- g) Oportuna y
- h) Útil.

III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El alcance de la Evaluación de medio término del proyecto de “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” se circunscribe a los distritos de Distritos de San Miguelito, Panamá, Colón, David, Barú, Aguadulce, Chitré, Guna Yala y Santiago entre el período comprendido de agosto de 2016 a la fecha. La misma se realiza basándose en los datos disponibles en el momento de la evaluación de medio término, con los actores clave.

El objetivo general es evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados esperados en el documento de proyecto (Prodoc) y consiste en:

1. Evaluar cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y
2. Evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para mantener o retomar el rumbo del proyecto hacia la obtención de los resultados esperados.

La evaluación deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de los esfuerzos de desarrollo, de acuerdo a lo que se especifica a continuación:

- **Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

El impacto como criterio de evaluación no se utilizará en esta evaluación. Los resultados del impacto - cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel nacional- se consideran fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados en el nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de esta área y no sería factible ni rentable discernir la contribución del proyecto y del PNUD a dicho cambio.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados. Las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación de Medio Término del proyecto serán consideradas para la planificación y ejecución de las actividades restantes del proyecto hasta su finalización (Según el Prodoc).

IV. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas de la evaluación pueden dar a sus usuarios la información que buscan para tomar decisiones, emprender acciones o alimentar la base de conocimientos, además de que pueden mejorar el enfoque de la evaluación, al hacer explícitos los aspectos de la iniciativa que deben ser considerados cuando se juzgue su desempeño. A continuación, se sugieren algunas preguntas de acuerdo con el diseño de este y a los diferentes criterios de evaluación:

Diseño del proyecto:

- Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si esta ofrece el camino más eficaz para alcanzar los resultados deseados (teoría del cambio): **¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes?**
- Analizar si el proyecto contribuye a las prioridades de desarrollo del país. Comprobar la apropiación nacional del proyecto: **¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del país?**
- Analizar la inclusión de la perspectiva de género en la fase de diseño de la propuesta (Prodoc): **¿se incluyeron estrategias de inclusión relacionadas con género? ¿Se solicitan datos desagregados por género?**
- Analizar los procesos de toma de decisiones: **¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el**

proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?

- Si existen áreas importantes que requieren atención **¿qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?**

Preguntas sugeridas en cuanto a los criterios de evaluación:

A. Pertinencia:

- ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?
- ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?
- ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto local?
- Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto?
- ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?
- ¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes claves dejadas fuera de estas comunicaciones? ¿Existen mecanismos de retroalimentación? ¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades y la inversión en la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (¿existe una página web por ejemplo? ¿Ó el proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer el proyecto y los avances de este?

B. Eficacia:

- ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?
- En un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, ¿tienen los indicadores un enfoque SMART? ¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables? ¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto? ¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían?
- ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género?
- ¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente?
- ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y el público en general?

C. Eficiencia:

- ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?
- ¿Se han movilizado recursos para el proyecto?
- ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?
- ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?
- ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?
- ¿Ha sido útil el marco de resultados / marco lógico del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto?
- ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas?
- ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?
- ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno?
- ¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?

D. Sostenibilidad:

- ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?
- ¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios?
- ¿Se han identificado estrategias que pueden ser exportadas a través de Cooperación Sur-Sur? ¿Se han establecido mecanismos de Cooperación Sur- Sur?
- ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
- ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
- ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo? ¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto? Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a las contrapartes adecuadas que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?
- Considerando los riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad del proyecto, ¿los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?

V. ENFOQUE Y METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Los datos aportados por la evaluación de medio término deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El/la evaluador/a examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de diseño (e.j. documento de proyecto (Prodoc), planes de trabajo anuales (POA), informes semestrales y anuales, revisiones del presupuesto del proyecto, informes de lecciones aprendidas, documentos legales y de estrategia nacional y cualquier otro material que el/la evaluador/a considere útil para este examen basado en datos objetivos).

Se espera que siga una metodología colaborativa y participativa² que garantice una estrecha relación con el equipo de proyecto, el Instituto Nacional de Cultura, gobiernos locales y las partes interesadas.

El/la evaluador/a elaborará los instrumentos metodológicos necesarios para realizar y facilitar el proceso completo de la Evaluación, asegurando que cumplan con estándares de calidad en el diseño y metodología, al igual que en los métodos de recolección de datos. Se recomienda el uso de métodos mixtos, tanto cualitativos como cuantitativos, tales como:

1. Revisión de marco de resultados, componentes
2. Análisis de datos (matriz de indicadores)
3. Entrevistas abiertas y semi-estructuradas con informantes clave
4. Grupos focales y visitas de campo.

El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera

² Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013.

clara y asegurar la validación de las conclusiones (por ejemplo, a través de la triangulación de fuentes) y deben basarse en evidencia fundamentada.

Cabe resaltar que se requiere del conocimiento del enfoque de género y derechos humanos para el análisis de todos los productos contemplados en el documento de proyecto.

Este Proyecto tiene un indicador de género (GEN 1) y requiere de ser revisado en función del avance de productos.

Los productos de este proyecto se distinguen por ser incluyentes, velando siempre por la igualdad de género, en la participación tanto de estudiantes como de docentes.

De los 1,215 niños, niñas y jóvenes entre los 3 y los 22 años el 45.8% fueron hombres y el 54.2% mujeres. Los estudiantes tienen igualdad de oportunidades y se garantiza una participación de ambos géneros en eventos artísticos y talleres formativos.

Tanto niños, como niñas, pueden disfrutar de las oportunidades que existen para aprender cualquiera de los instrumentos de la orquesta. El número de docentes, un total de 48, 46.7% son hombre y el 53.3% son mujeres.

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta consultoría se conformará un **Comité de Referencia** constituido por el Director de Proyecto en INAC, el Coordinador del Proyecto, los directores del INAC que se designen, la Oficial Nacional de Programa de la cartera de Voz y Democracia del PNUD, la Especialista de Planificación y seguimiento del PNUD.

Las funciones de este Comité de Referencia de la Evaluación son las siguientes:

1. Proveer la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación de medio término del proyecto.
2. Facilitar y coordinar la agenda las entrevistas y proveer la información relevante al evaluador (a).
3. Recibir del evaluador (a) los informes de la consultoría, comentarlos, darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
4. Aglutinar las sugerencias y comentarios de los reportes producidos por el evaluador(a), atendiendo a cualquier discrepancia entre las partes que presentan comentarios y entregarlos al evaluador (a) independiente.
5. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.
6. Dar a conocer a la Gerencia las recomendaciones de la evaluación de medio término del proyecto para dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

La evaluación de medio término del proyecto requiere de los siguientes productos, según el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-Pág.195 ³:

Productos	Fecha de entrega	Porcentaje a pagar
<p>Primer producto:</p> <p>Informe inicial de la Evaluación (Plan de Trabajo)</p> <p>El/la evaluador/a deberá preparar un informe inicial antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Ese informe debería detallar la comprensión del evaluador/a sobre lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección. Este informe incluirá los Instrumentos preliminar a utilizar para entrevistas y sesiones de trabajo y un resumen de la documentación remitida por el Proyecto.</p> <p><u>Este Plan de Trabajo deberá ser presentado ante el Comité de Referencia para su aprobación.</u></p>	2 semanas a partir de la firma del contrato	15%
<p>Segundo producto:</p> <p>Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término</p> <p>Entrega del Borrador de informe de evaluación de medio término y presentación (documento word + ppt) de evidencias de resultados al equipo de proyecto. El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</p> <p><u>El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</u></p>	5 semanas a partir de la firma del contrato	35%
<p>Tercer producto:</p> <p>Informe final de Evaluación de Medio Término</p> <p>Entrega del Informe Final de la Evaluación de Medio Término y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT)⁴. El informe final deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.</p> <p>El documento deberá contener recomendaciones de acción y cumplir con el contenido mínimo solicitado.</p> <p>Notas:</p>	7 semanas a partir de la firma del contrato	50%

³ http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

⁴ La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser vía Skype.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el/la evaluador/a proporcione un itinerario, donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el borrador de informe de evaluación. • El informe final debe presentarse en idioma español* • Las fechas de finalización de las actividades podrán ser ajustadas en función de la fecha de la firma del contrato*. • El/la evaluador/a entregará en formato digital los resultados de las entrevistas y sesiones de trabajo realizadas con los distintos actores en el marco de la presente contratación. 		
Total		100%

CONTENIDO DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

Plan de Trabajo de la Evaluación

La estructura del Informe Inicial de la evaluación es la siguiente:

Propósito y alcance de la evaluación— Una enunciación clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que deben examinar.

Criterios y preguntas a las que debe responder la evaluación— Los criterios y las preguntas que usará la evaluación para evaluar el desempeño y su lógica.

Metodología de la evaluación—Una descripción de los métodos de recopilación de datos y las fuentes de información que serán utilizados, lo que incluye la razón de su selección (como van a ayudar en la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y protocolos de recolección de datos, y un intercambio sobre su fiabilidad y validez para la evaluación;

Matriz de evaluación— Identifica las preguntas clave para la evaluación y cómo se obtendrán las respuestas con los métodos seleccionados.

Calendario de etapas clave— Agenda preliminar de misión en Panamá, entregables.

Requisitos de recursos detallados vinculados a las actividades de evaluación y los entregables pormenorizados en el plan de trabajo.

Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término

El borrador de informe de evaluación de medio término debería ser completo y estar organizado con lógica, de acuerdo con lo esperado. El lenguaje debe ser claro y comprensible para el público. Debe incluir de

manera gradual la información prevista para el documento de Informe Final de la Evaluación, con el siguiente contenido mínimo:

1. Título y páginas introductorias
2. Índice de contenido
3. Lista acrónimos y abreviaturas
4. Resumen Ejecutivo
5. Introducción
6. Descripción de la intervención
7. Alcance y objetivos de la evaluación
8. Enfoque de la evaluación y métodos
9. Consideraciones Éticas
10. Análisis de datos
11. Hallazgos y conclusiones
12. Recomendaciones
13. Lecciones Aprendidas
14. Anexos al informe.

Para mayores detalles de la estructura del Informe de Evaluación, remitirse al **Anexo 4** de estos Términos de Referencia ó a la página 204 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD 2009.

VII. ACUERDOS INSTITUCIONALES

El Oficial Nacional de Programa de la Oficina del PNUD en Panamá, el Director de la Red de Orquestas y Coros Juveniles de Panamá (INAC) y la Unidad Coordinadora del Proyecto, supervisarán directamente el trabajo del evaluador /a.

El PNUD realizará la supervisión de la evaluación en su calidad de entidad contratante. El Oficial Nacional de Programa tendrá cinco (5) días hábiles para revisar la documentación y solicitar ajustes o ampliaciones a los informes, en conjunto con el Gerente del Proyecto. Los pagos serán realizados dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la aprobación de cada producto.

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta consultoría se conformará un Comité de Referencia constituido por el Gerente del Proyecto, el Director de la Red de Orquestas y Coros Juveniles de Panamá (INAC), la Coordinadora del Proyecto o su equivalente, la Oficial Nacional de Programa de la cartera de Voz y Democracia del PNUD, la Especialista de Planificación y seguimiento del Proyecto y de PNUD.

Las funciones de este Comité de Referencia de la Evaluación son las siguientes:

1. Proveer la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación de medio término del proyecto.
2. Facilitar y coordinar la agenda las entrevistas y proveer la información relevante al evaluador/a.
3. Recibir del evaluador/a los informes de la consultoría, comentarlos, darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
4. Aglutinar las sugerencias y comentarios de los reportes producidos por el evaluador/a, atendiendo a cualquier discrepancia entre las partes que presentan comentarios y entregarlos al evaluador/a independiente.
5. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.
6. Dar a conocer a la Gerencia las recomendaciones de la evaluación de medio término del proyecto para dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

VIII. PERFIL DEL/LA EVALUADOR/A Y COMPETENCIAS

El/la evaluador/a independiente que llevará a cabo la evaluación deberá contar con el antecedente de no haber participado en la preparación del proyecto, su formulación y/o implementación (incluyendo la redacción del documento de proyecto) y no deberá tener un conflicto de interés con las actividades conexas del proyecto ni con ninguno de sus socios estratégicos.

La selección del/la evaluador/a estará orientada a maximizar cualidades generales en las siguientes áreas:

Formación Académica:

Formación académica en Ciencias Sociales, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas al enfoque del proyecto.

Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos

Experiencia General:

Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Experiencia específica:

Al menos 3 experiencias comprobadas de realización de Evaluaciones de Proyectos similares, incluyendo el análisis de la perspectiva de género en proyectos de desarrollo.

Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá.

Habilidades Generales:

Dominio del idioma español

Habilidades de comunicación.

Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.

Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

Disponibilidad para viajar al interior del país

Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.

IX. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Para lograr los objetivos de la evaluación, se requiere del/la evaluador/a que sus labores estén en línea con las normas vigentes de Ética a las cuales se hace referencia en la Guía y que firmen el Código de Conducta adjunto en **Anexo 7** de estos términos de referencia.

La evaluación deberá ser diseñada y realizada de manera que respete y proteja los derechos y bienestar de las personas y de las comunidades beneficiarias del proyecto, en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas⁵ y otras convenciones de derechos humanos.

El evaluador/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados

⁵ Naciones Unidas, “Declaración Universal de los Derechos Humanos”. Disponible en: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>.

para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los participantes de la evaluación de manera autónoma, darles tiempo e información para decidir si desean o no participar, y que puedan tomar una decisión de forma independiente, sin presiones.

Todos los evaluadores contratados por unidades de programa del PNUD deberán manifestar su acuerdo y firmar el Código de conducta de Evaluadores en el Sistema de Naciones Unidas⁶. Para mayor referencia por favor revisar el documento “Ethical Guidelines For Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación) UNEG⁷.

⁶ UNEG, “Code of Conduct”, Junio 2008. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

⁷ UNEG, “Ethical Guidelines for Evaluation”, Junio 2008. Disponible en: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

X. PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN
--

Esta sección contempla cada una de las actividades que son responsabilidad del evaluador/a y por las que deberán rendir cuentas, así como los miembros del Comité de Referencia de la Evaluación.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Revisión por parte del/la evaluador/a de toda la información proporcionada por el proyecto para la elaboración del Informe Inicial de la evaluación	10 días
Reunión informativa entre el Evaluador/a y el Comité de Referencia	1 día
Entrega y presentación del Informe Inicial de la Evaluación, por el/la evaluador/a (entrega el diseño y los métodos de evaluación)	1 día
Misión en campo en la ciudad de Panamá, distritos (entrevistas, cuestionarios, reuniones)	4 días
Misión en campo en distritos y sitios en el interior de la república (visitas de campo, entrevistas) <u>Nota:</u> antes de finalizar la misión en Panamá, el evaluador/a presenta los hallazgos preliminares al Comité de Referencia y partes interesadas	4 días
Entrega del Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término	10 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por el Comité de Referencia y las partes Interesadas	6 días
Preparación y entrega y presentación ⁸ del Informe final de la Evaluación de Medio Término, tomando en consideración los comentarios	6 días
TOTAL	42 días

⁸ La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype

**ANEXOS DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DE
PS 96820 “RED NACIONAL DE ORQUESTAS Y COROS INFANTILES Y JUVENILES DE PANAMÁ”**

ANEXO 1: CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL/LA EVALUADOR/A

Los criterios de selección del evaluador/a son los siguientes:

Formación Académica	Formación académica en Ciencias Sociales, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas al enfoque del proyecto. (20 puntos) Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. (20 puntos)	40
Experiencia General	Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. (20 puntos) Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.	20
Experiencia Específica	Al menos 3 experiencias comprobadas de realización de Evaluaciones de Proyectos similares, incluyendo el análisis de la perspectiva de género en proyectos de desarrollo. Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá.	30
Habilidades Generales:	Dominio del idioma español Habilidades de comunicación. Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos. Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos. Disponibilidad para viajar al interior del país Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.	10
Puntaje Total		100 puntos

ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS MINIMOS A CONSULTAR

1. Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2015-2019
2. Marco de Asistencia de Naciones Unidas en Panamá (MANUD 2016-2020)
3. Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2016-2020)
4. Documento de proyecto (PRODOC) PS 96820 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”
5. Planes Operativos Anuales 2016-2017 -2018
6. Reportes de progreso semestrales y anuales del proyecto 2016-2017 -2018
7. Carpeta de productos entregados por el proyecto a la fecha
8. Presentación de Resultados del Proyecto en Power Point
9. Difusión de resultados en los medios de comunicación y redes sociales
10. Minutas de Juntas de Proyecto realizadas 2016-2017
11. Listado de contactos del personal del proyecto; del Instituto Nacional de Cultura, de los Municipios participantes del proyecto, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
12. Listado de contactos de actores clave y las partes interesadas.

ANEXO 3: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE DEL PROYECTO

PNUD

Oficial de Programa/PNUD

Asociada de Programa/PNUD

Coordinadora de Proyecto/ Red de Orquestas

Asistente Administrativo/Red de Orquestas

Asistente de Programas/PNUD

INAC

Directora del Instituto Nacional de Cultura

Director - Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles

La Red

Coordinadores de Módulos

Coordinadores de Programas a nivel nacional

Docentes Senior

Beneficiarios (niños, niñas, jóvenes y familias)

Socios estratégicos

- *Municipios de David y San Miguelito*

Banesco

Gerente de Recursos Humanos

ANEXO 4: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Título y páginas introductorias— Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la Evaluación
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- País de la intervención evaluada
- Nombre del Evaluador
- 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 acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo— Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el programa, política(s) u otra intervención).
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Introducción— Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar la intervención de la evaluación
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

Descripción de la intervención— Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.

- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave subyacente a la estrategia.
- Vincular la intervención con la nueva Agenda 2030, las prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación de la intervención y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala de la intervención, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.
- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

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.

- **Alcance de la evaluación**— El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.
- **Objetivos de la evaluación**— El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de la evaluación**: El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- **Preguntas de la evaluación** —Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

Enfoque de la evaluación y métodos⁹— El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería 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. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- Fuentes de información — Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Muestra y marco de muestra.— Si se ha usado una muestra: su tamaño y sus características; los criterios de selección de la muestra (p.ej. mujeres solteras, menores de 45 años); el proceso para seleccionar la muestra (p.ej. al azar, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento; y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención, lo que incluye el debate de las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados.
- Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos— Los métodos o procedimientos usados para recabar los datos, incluidos los debates sobre instrumentos para llevar a cabo esta tarea (p.ej. protocolos de entrevistas), su idoneidad respecto a las fuentes de información, y las evidencias de su fiabilidad y validez.
- Estándares de desempeño¹⁰ — El estándar o medida que será usada para evaluar el desempeño en relación con las preguntas de la evaluación (p.ej. indicadores regionales o nacionales, escalas de clasificación).
- Participación de las partes interesadas — La participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

Consideraciones éticas— Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG “Ethical Guidelines for Evaluators” para más información).

- Información sobre antecedentes de los evaluadores—La composición del equipo de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.

⁹ Todos los aspectos de la metodología descrita necesitan ser tratados por completo en el informe. Parte de las informaciones técnicas más detalladas pueden aparecer en anexos al informe. Ver capítulo 8 para más orientación en la metodología.

¹⁰ Una matriz de resumen que muestre para cada pregunta de evaluación, las fuentes de datos, los métodos y herramientas usados para recopilar datos de cada fuente, y el estándar o medida por la que fue evaluada cada pregunta es un buen instrumento ilustrativo para simplificar la lógica de la metodología para el lector del informe.

- Principales limitaciones de la metodología— Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutir las abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

Análisis de datos— El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o imitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

Hallazgos y conclusiones— El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- Hallazgos—Deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto que afectan al logro de los resultados buscados.
- Conclusiones— Deberían 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. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

Recomendaciones— El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberían tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberán proporcionar los lineamientos y las medidas concretas para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

Lecciones aprendidas— Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

Anexos del informe— Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Código de conducta firmado por el evaluador(a).

ANEXO 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Método para análisis de datos

ANEXO 6: MATRIZ DE PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

A. Dimensiones	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B. Componentes			
<p>B. 1. Pertinencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del país? - ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades? - ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales? - ¿En qué medida el proyecto sigue siendo pertinente en el presente contexto social, político y económico existente a nivel nacional y en las regiones donde se implementa? ¿Qué factores explicarían que el modelo sea o no pertinente en el contexto presente? - ¿Cuán pertinentes son las estrategias de implementación local, regional y nacional en el presente contexto social, político y económico? ¿Qué factores explicarían esta situación? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto local? - ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto? - ¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes claves dejadas fuera de estas comunicaciones? ¿Existen mecanismos de retroalimentación? ¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades y la inversión en la sostenibilidad de los resultados del proyecto? - ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (¿existe una página web por ejemplo? ¿El proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer el proyecto y los avances de este? - Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto? - ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para cada Resultado Intermedio en función de los planes nacionales? - ¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto es su pertinencia, coherencia y definiciones? -

A. Dimensiones			
B. Componentes	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B.2. Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes? - ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto? - En un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, ¿tienen los indicadores un enfoque SMART? ¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables? ¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto? ¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían? - ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género? - ¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente? - ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y el público en general? 	<p>¿Qué cambios se necesita hacer en las estrategias y actividades de cada Resultado para alcanzar los objetivos planteados?</p>
B.3. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los recursos estimados fueron suficientes y la estimación está apegada a la realidad de la ejecución? - ¿Se contemplaron las variaciones de costo y estrategias de maximización de estos, a través de alianzas? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados? - ¿Se han movilizado recursos para el proyecto? - ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones? - ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados? - ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro? - ¿Ha sido útil el marco de resultados / marco lógico del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto? - ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas? - ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados? - ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno? - ¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios se necesita hacer en las estrategias y actividades de cada Resultado para alcanzar los objetivos planteados, optimizando los costos estimados? - ¿Qué oportunidades de optimización de costos se han identificado para las estrategias y actividades?

A. Dimensiones			A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B. Componentes	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	
<p>B.4. Sostenibilidad</p>	<p>– ¿El diseño del proyecto incorporó una estrategia de sostenibilidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro? – ¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios? – ¿Se han identificado estrategias que pueden ser exportadas a través de Cooperación Sur-Sur? ¿Se han establecido mecanismos de Cooperación Sur- Sur? – ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales? – ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto? – ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local? – ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto? – ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo? ¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto? Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a las contrapartes adecuadas que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro? – Considerando los riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad del proyecto, ¿los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> – ¿En qué medida las estrategias de implementación están apoyando la sostenibilidad de la intervención? ¿Qué cambios se necesitarían hacer? – ¿Qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas? –

ANEXO 7: CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EVALUADORES

Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto durante en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

ANEXO 8: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN

Formulario de acuerdo del/la evaluador/a

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del/la evaluador/a: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en *lugar* y *fecha*:

Firma: _____