



**TÉRMINOS DE REFERENCIA  
EVALUACION FINAL EXTERNA**

**“Marco de Cooperación para el Desarrollo  
entre las Naciones Unidas y  
el Estado Plurinacional de Bolivia  
2013-2017”**

**Septiembre de 2017**

## CONTENIDO

|                       |   |
|-----------------------|---|
| I. INTRODUCCIÓN ..... | 3 |
|-----------------------|---|

# I. INTRODUCCIÓN

El 16 de enero de 2012, el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) suscribieron el Marco de Cooperación para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés<sup>1</sup>) para el período 2013-2017. Este Marco de Cooperación estuvo orientado por los cuatro enfoques centrales que las naciones del mundo han conferido como mandato a las Naciones Unidas en sus actividades de cooperación para el desarrollo: promoción de los Derechos Humanos –con especial énfasis en los grupos en condición de exclusión-, perspectiva de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental.

El Marco de Cooperación se fundamentó en el enfoque de derechos, que afirma que los derechos humanos son la garantía de una vida digna para todos y todas y la base para convivir en armonía y respeto entre diferentes porque crean condiciones básicas de igualdad y equidad. La garantía de los derechos humanos es el fundamento ético de las libertades individuales y de la convivencia, de la creación de mecanismos de equidad en la distribución del poder y también de los recursos mediante una activa participación de toda la población, políticas fiscales progresivas y una mejor distribución de los medios de producción, como instrumentos para lograr la respuesta a las demandas sociales y para dinamizar un crecimiento económico equitativo.

Para su aplicación, el Marco de Cooperación se concentró en cuatro áreas estratégicas que las partes signatarias consideraron decisivas para el desarrollo del país en la coyuntura inicial y en las cuales el apoyo del SNU tiene capacidades y ventajas comparativas. Las cuatro áreas y los resultados esperados de cada una de ellas son las siguientes:

## Área 1: Derechos Civiles y Políticos

“Fortalecimiento del Estado plurinacional y de la sociedad intercultural a nivel nacional y autonómico”

Resultados esperados:

En 2017,

- 1.1 Bolivia habrá incrementado las capacidades institucionales para la protección y garantía de los derechos de toda la población
- 1.2 Bolivia habrá fortalecido la participación política y una cultura de paz y convivencia.
- 1.3 Bolivia habrá fortalecido los mecanismos de protección a las personas en condición de discriminación, exclusión y violación de derechos.

## Área 2: Derechos Sociales y Culturales

“Avances significativos en el acceso universal a la educación y salud de calidad, y en la garantía del derecho a la alimentación, a la nutrición y al agua potable”.

---

<sup>1</sup> United Nations Development Assistance Framework (UNDAF).

#### Resultados esperados:

En 2017,

- 2.1. Bolivia habrá logrado acceso y término universal en la educación inicial, primaria y secundaria, con altos niveles de calidad.
- 2.2. Bolivia habrá mejorado la condición de salud de toda la población, en el marco del Sistema Único de Salud.
- 2.3. Bolivia garantizará la seguridad alimentaria nutricional mediante el cumplimiento del derecho a la alimentación y a la nutrición, así como el acceso al agua potable y al saneamiento básico.

#### Área 3: Derechos Económicos

“Modelo de economía plural y sostenible con medios de vida suficientes para todos y todas”

#### Resultados esperados:

En 2017:

- 3.1. Bolivia habrá generado mecanismos e instrumentos que contribuyan al incremento de la cantidad y la calidad del gasto social.
- 3.2. Bolivia habrá fortalecido las políticas públicas de la nueva matriz productiva y las oportunidades de desarrollo productivo sostenible y de empleo digno.
- 3.3. Bolivia habrá logrado incrementos importantes de la inversión en actividades productivas que protejan el medio ambiente.

#### Área 4: Derechos Ambientales

“Protección de la naturaleza y reducción de riesgos de desastre”

#### Resultados esperados:

En 2017:

- 4.1. Bolivia habrá reducido los riesgos de desastre.
- 4.2. Bolivia tendrá avances significativos en la conservación y uso sostenible del medio ambiente.
- 4.3. Bolivia habrá avanzado en la mitigación y adaptación al cambio climático.

El apoyo del SNU en este Marco de Cooperación se diseñó de acuerdo a las necesidades propias de Bolivia como país de renta media. Se concentró en la formación y desarrollo de capacidades, adhiriéndose plenamente a los cinco principios de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda para el desarrollo (apropiación nacional, alineación con las prioridades del país, armonización entre cooperantes, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad), adopta la declaración y los principios del Derecho al Desarrollo aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas y alienta la cooperación Sur-Sur como mecanismo de transferencia de conocimiento y de integración entre los países.

Es importante señalar que las áreas definidas como prioritarias para el trabajo del SNU en el país se sustentan en la problemática identificada en el Análisis Común de País - CCA realizado como preparación

del ciclo actual de programación en el año 2012 y de las áreas prioritarias de trabajo identificadas por las autoridades nacionales.

Las Agencias, Fondos y Programas (AFP) de las Naciones Unidas, tanto residentes como no residentes, definieron el UNDAF 2013-2017 como un paso más hacia un trabajo cada vez más coordinado y armónico tanto con el Gobierno como dentro del SNU para apoyar al logro de las prioridades nacionales.

Los estándares de calidad para el desarrollo de la presente evaluación externa deberán ser coherentes con los conceptos y términos establecidos en el documento: “Normas y estándares de evaluación – Sistema de las Naciones Unidas”<sup>2</sup> y los presentes Términos de Referencia. En esta guía se establece que en la evaluación es preciso utilizar los criterios estándar de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad y los elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU.

## II. CONTEXTO NACIONAL

El presente acápite busca describir el contexto nacional a tiempo de suscribir el UNDAF 2013-2017 (finales del año 2012), presentando información relativa a las particularidades del país, sus características y retos en materia de desarrollo y de derechos humanos:

- La historia de Bolivia ha sido protagonizada por grupos sociales afectados por la discriminación y la exclusión económica, social y política y ha tenido como eje la lucha por la igualdad, la justicia y las libertades básicas. Por ser Bolivia un país extraordinariamente diverso, esas demandas se manifiestan en múltiples tensiones: políticas, territoriales, étnico-culturales, sociales y ambientales. La confluencia de dichas tensiones en un contexto de inestabilidad económica dio lugar a la crisis de Estado que se precipitó durante la primera mitad de la década de 2000. Esta fue superada con la construcción de un nuevo modelo de Estado y sociedad, que se plasmó en la Constitución Política del Estado aprobada en 2008.
- Este nuevo modelo de sociedad se enmarca en el principio del *suma qamaña* o *Vivir Bien*, “entendido como el acceso y disfrute de los bienes materiales y la realización afectiva, subjetiva y espiritual; en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos”<sup>3</sup>, que coincide plenamente con la misión de las Naciones Unidas antes descrita. La Asamblea Legislativa Plurinacional avanza en la adopción del nuevo marco normativo requerido para desarrollar los mandatos constitucionales. Paralelamente, el Poder Ejecutivo busca construir una nueva institucionalidad e implementar las políticas públicas y las estrategias de acción gubernamental derivadas de las normas aprobadas.
- Se han operado grandes cambios en el ámbito de la representación política. Las naciones y pueblos indígena originario campesinos y otros sectores tradicionalmente excluidos, participan en las instancias legislativas y en los diferentes niveles de gobierno. Se ha ampliado también la participación política de las mujeres, que tienen representación paritaria en el gabinete ministerial y ocupan el 35% de los escaños legislativos y el 43% de los concejos municipales.

---

<sup>2</sup> “Normas y estándares de evaluación”, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés), Sistema de Naciones Unidas, junio de 2016. Este documento será proporcionado al evaluador/a externo.

<sup>3</sup> Constitución Política del Estado. Capítulo Segundo, Art. 8.I. Presentación del Plan Nacional de Desarrollo por el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

- La gestión social también ha tenido cambios relevantes, entre los que destaca una reducción de las familias en condiciones de pobreza extrema, el éxito del Plan “Yo Sí Puedo” de erradicación del Analfabetismo (que llegó a casi un millón de personas) y el establecimiento del Bono Juancito Pinto (con cobertura de más de un millón de estudiantes), la Renta Dignidad (la primera renta de jubilación no contributiva implementada en América Latina, que se estableció en 1997) y el Bono Juana Azurduy (para la protección de la gestación y los dos primeros años de vida).
- El país lleva varios años de estabilidad económica, con tasas de crecimiento por encima de los promedios latinoamericanos, inflación controlada, superávit sostenido e incremento de los ingresos fiscales provenientes de regalías del gas y otras fuentes. El Gobierno está impulsando un nuevo modelo de “economía plural”, con un rol decisivo del Estado en la regulación del mercado, que busca lograr una economía diversificada, articulada y más equitativa. No obstante, subsisten desafíos en materia económica: a pesar del desempeño macroeconómico, la tasa de desempleo no ha disminuido a los niveles esperados y no hubo mejoras sustanciales en la calidad del trabajo. Los avances de la lucha contra la pobreza han sido significativos: entre 2005 y 2009 la pobreza extrema promedio se redujo de 38% a 26%. Esta reducción fue proporcionalmente más acelerada en las zonas rurales que en las urbanas.
- El país cuenta con una riqueza y diversidad ambiental muy importantes. El Estado Plurinacional de Bolivia reconoce el derecho a un ambiente saludable, protegido y equilibrado, y ha tenido un rol fundamental a nivel nacional, regional e internacional en promocionar los derechos de la Madre Tierra. Por causa del cambio climático que tiene efectos especialmente intensos en Bolivia, el país tiene crecientes riesgos de desastre: entre 2006 y 2011 se registraron en el territorio boliviano cinco períodos de desastres naturales de grandes proporciones, suscitados por la vulnerabilidad ante los elementos. Los análisis de tendencia muestran que los riesgos se incrementarán en los próximos años.

Pese a los importantes cambios políticos, sociales y económicos mencionados, en el momento de suscribir el UNDAF 2012-2017, todavía subsistían grandes retos para superar de manera sostenible las estructuras históricas de discriminación y desigualdad social. Son transformaciones que exigen un esfuerzo sostenido de varias generaciones para lograr la plena garantía a toda la población de los derechos consagrados por la Constitución y el Vivir Bien. Estos retos serán enfrentados con el apoyo de Naciones Unidas por medio del Marco de Cooperación, y son esencialmente los siguientes:

En materia de **derechos civiles y políticos**, reforzar la capacidad de las instituciones para fomentar la convivencia y el respeto por las diferencias, consolidar el fortalecimiento de las instancias de participación, avanzar en la transformación del sistema judicial, apoyar y fortalecer el sistema de autonomías e incrementar sustancialmente las capacidades de gestión de las entidades públicas en todos sus niveles.

En cuanto a los **derechos sociales y culturales**, apoyar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, elevar sustancialmente la calidad de los servicios de educación y salud, avanzar en la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional, ampliar sustancialmente el acceso a agua potable y saneamiento básico, expandir y afianzar la interculturalidad, y continuar reduciendo la discriminación histórica contra los niños, niñas y adolescentes y contra las mujeres, la población rural y los pueblos indígenas originario campesinos.

En el campo de los **derechos económicos**, avanzar decididamente en la construcción del modelo de economía plural mediante un cambio en la matriz productiva hacia una economía diversificada, más

orientada al mercado interno, con una mayor y más equitativa articulación entre actores económicos diversos y con una mayor integración territorial de los espacios económicos, con énfasis en la soberanía alimentaria y en el apoyo a los complejos productivos y a la agricultura ecológica. Paralelamente, fortalecer la progresividad fiscal e incrementar el gasto social por habitante.

En cuanto a los **derechos ambientales**, garantizar a las personas y comunidades de la presente y las futuras generaciones un medio ambiente saludable y equilibrado, proteger la extraordinaria diversidad ambiental del país, controlar las actividades económicas y sociales que tienen efectos negativos crecientes sobre el ambiente, generar dinámicas que puedan enfrentar el cambio climático y reducir significativamente la vulnerabilidad a los desastres naturales.

En la medida en que Bolivia logre cumplir con su compromiso constitucional de garantía de los derechos humanos, podrá afianzar las instituciones democráticas, convertirse en una patria ajena a toda forma de discriminación y tendrá la capacidad de proveer bienestar a toda la población, brindar mejores garantías para las generaciones futuras y ser ejemplo para el mundo en gestión ambiental y control de los riesgos de desastre.

### III. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

En la Sección de “Seguimiento y Evaluación” del UNDAF, se establece que el Equipo de País, con el apoyo del Comité Técnico Interagencial y del Grupo Interagencial de Monitoreo, hará el seguimiento anual del Marco de Cooperación para monitorear brechas y avances, proceso que será comunicado y discutido con el Gobierno. Asimismo, al final de la vigencia del Marco de Cooperación, se prevé la realización de una evaluación externa, que analizará la pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas y su contribución a las prioridades nacionales, expresada en el logro de los resultados acordados. También identificará los principales logros, lecciones aprendidas y mejores prácticas y limitaciones Marco de Cooperación.

La evaluación externa es una oportunidad para evaluar la coherencia del SNU y los socios nacionales en su abordaje de las prioridades del país, y para analizar las fortalezas y debilidades de las alianzas desarrolladas durante la ejecución del Marco de Cooperación.

La Evaluación del UNDAF es un mandato del SNU, un insumo fundamental para la validación de la cooperación que el SNU otorga al país, la implementación del actual UNDAF y para la preparación de los futuros marcos de cooperación. Los aspectos fundamentales que la Evaluación aborda son los siguientes:

- i. Evaluar el progreso logrado hacia los efectos y productos del UNDAF mediante trabajo conjunto de las agencias y sus grupos de trabajo, según su relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad en relación con los planes nacionales. Se trata de identificar cuál es la contribución del UNDAF como Sistema de las Naciones Unidas, más allá de las contribuciones de cada una de las agencias.
- ii. Evaluar el funcionamiento del mecanismo de gestión del UNDAF, su eficiencia, problemas y obstáculos

- iii. Recomendaciones e identificación de lecciones aprendidas y buenas (mejores) prácticas durante el ciclo programático<sup>4</sup>.

Los hallazgos del proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) se utilizarán para establecer mejores mecanismos y prácticas en la implementación del nuevo UNDAF con el Estado Plurinacional de Bolivia en sus diferentes niveles, los donantes y los socios del desarrollo.

## IV. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

La evaluación se referirá al período 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2017. Comprenderá el análisis del diseño del programa (documento UNDAF y matriz de resultados e indicadores), los procesos de implementación conducentes a efectos y productos, los resultados alcanzados, los resultados no esperados y los factores que han favorecido u obstaculizado la consecución de los resultados. En particular, se examinará el mecanismo de gestión y articulación entre los organismos del SNU y su vinculación con el gobierno y la sociedad boliviana.

La evaluación deberá tener en cuenta que la contribución al logro de los efectos planteados es de responsabilidad mutua entre el SNU y el Gobierno, tal como lo establece en el acápite “Alcance del Marco de Cooperación y Firmas” del UNDAF.

Los hallazgos de la presente evaluación, problemas, desafíos; así como oportunidades y factores facilitadores identificados, servirán de insumos relevantes para la formulación futuros marcos de cooperación, para ajustar mecanismos de operación y de comunicación y relacionamiento con el gobierno, socios y sociedad civil en general.

La evaluación externa valorará la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad del aporte del SNU a los compromisos establecidos en el UNDAF 2013-2017 y abordará los siguientes objetivos específicos de la evaluación:

- i. Analizar el grado de focalización que ha tenido la cooperación del SNU en los temas definidos como prioritarios y estratégicos del país en el período.
- ii. Determinar cuál ha sido la contribución sustantiva y ventajas comparativas del SNU en las áreas prioritarias y a los efectos directos identificados en el UNDAF 2013-2017.
- iii. Identificar los principales factores que obstaculizaron el desempeño esperado, haciendo especial énfasis en el análisis de barreras y desafíos en las áreas donde no se ha logrado la incidencia esperada.
- iv. Valorar la capacidad de flexibilidad y adaptación del marco programático del UNDAF a los cambios imperantes en el contexto (económico, político-institucional, social).
- v. Identificar resultados que se hubieren alcanzado de manera no prevista o no planificada de manera expresa en el UNDAF.
- vi. Identificar las principales lecciones aprendidas, buenas/mejores prácticas y recomendaciones.

---

<sup>4</sup> Se hace notar que, durante el año 2016, se realizó un Análisis de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas del UNDAF 2013-2017, documento que puede apoyar la evaluación como insumo parcial.



La contribución del Equipo País de Naciones Unidas (UNCT) a los efectos previstos será valorada de acuerdo con el set de criterios de uso estándar en la evaluación de los UNDAF por las Naciones Unidas, a saber:

➤ **Pertinencia.**

El grado en el que los objetivos del UNDAF son coherentes con las necesidades e intereses del país y las personas, las prioridades nacionales, los objetivos de desarrollo del milenio y los compromisos asumidos por el país incluyendo aquellos relacionados a los derechos humanos, así como las recomendaciones de los mecanismos de protección de los derechos humanos (órganos de tratados, procedimientos especiales, y EPU), el desarrollo sustentable, el medioambiente, y las necesidades de hombres, mujeres, niños y niñas en el país.

➤ **Efectividad.**

El grado en el que se han alcanzado los resultados planteados en el UNDAF, en qué medida el Equipo País ha contribuido o es probable que lo haga, al logro de los efectos planteados en el UNDAF, incluyendo aquellos resultados no previstos o no planificados previamente que puedan haber afectado aspectos del desarrollo nacional ya sea positiva o negativamente, así como la manera en que fueron manejados los mismos.

➤ **Eficiencia.**

El grado en el que los efectos fueron alcanzados con el nivel apropiado de recursos y manteniendo al mínimo los costos de transacción de cualquier naturaleza, es decir en qué medida los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

➤ **Sostenibilidad.**

El grado o probabilidad de que los beneficios de las intervenciones en el desarrollo han continuado o es probable que continúen en el largo plazo una vez que la intervención haya finalizado.

El alcance geográfico de la evaluación tendrá carácter nacional, previendo tres visitas de campo a nivel local en función a las regiones más relevantes de operación del UNDAF.

A fin de responder de manera integral al alcance de la evaluación, será muy importante tomar en cuenta evaluaciones previas realizadas por cada AFP durante todo el periodo de implementación del UNDAF, de manera de complementar y enriquecer los resultados y, por otro lado, haciendo uso eficiente de los recursos.

## V. PREGUNTAS DE LA EVALUACION

Estas preguntas, no limitativas, pretenden definir la información que la evaluación debe generar, proponiendo cuestiones cuyas respuestas darán a los usuarios finales de los resultados de la evaluación, información importante para tomar decisiones, actuar u obtener más conocimiento.

- ¿En qué medida se han logrado los efectos o productos enunciados?
- ¿Qué avances se han realizado para lograr los efectos?
- ¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los efectos buscados?

- ¿En qué medida los productos o la asistencia de las agencias, fondos y programas del Sistema de Naciones Unidas han contribuido a los efectos?
- ¿Tiene el Sistema de Naciones Unidas una estrategia de alianzas apropiada y eficaz?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia?

Con base al set de criterios de uso estándar en la evaluación de los UNDAF de Naciones Unidas, se proponen las siguientes preguntas:

➤ **Pertinencia.**

- ¿En qué medida el UNDAF 2013-2017 responde a cuestiones clave de desarrollo enmarcadas en las prioridades definidas por el país?
- ¿En qué medida el UNDAF 2013-2017 está en consonancia con el mandato del Sistema de Naciones Unidas y cómo promovió los principios del Sistema de Naciones Unidas relativos a la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿En qué medida el compromiso del Sistema de Naciones Unidas es un reflejo de consideraciones estratégicas, incluida la función del Sistema de Naciones Unidas en un determinado contexto de desarrollo y su ventaja comparativa?
- ¿En qué medida el método de implementación utilizado por las agencias, fondos y programas del Sistema de Naciones Unidas para el UNDAF 2013-2017 se adaptó al contexto de desarrollo?
- Las áreas prioritarias y efectos directos, ¿tienen relación con los objetivos y compromisos acordados internacionalmente, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los mecanismos de protección de derechos humanos como EPU, CEDAW, entre otros?
- ¿En qué medida y de qué manera se reflejan en la programación los principios normativos de programación UNDAF 2013-2017 tales como el enfoque basado en los derechos humanos, igualdad de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental? ¿En qué medida y de qué forma se reflejan la construcción de capacidades y la programación orientada a resultados?
- ¿Los compromisos adquiridos por el SNU se apoyaron en un diagnóstico de sus ventajas comparativas en el país?

➤ **Efectividad.**

- ¿Qué progreso y/o logros se han obtenido con relación a los efectos directos acordados en el UNDAF 2013-2017?
- ¿De qué manera los resultados del UNDAF han generado cambios positivos y en qué manera han mostrado efectividad? ¿En qué medida el trabajo desde el UNCT ha contribuido a estos cambios?
- ¿Cuál ha sido la contribución de los asociados y otras organizaciones al resultado y qué tan eficaces han sido las alianzas generadas por el Sistema de Naciones Unidas para contribuir al logro de los resultados? ¿Las alianzas han funcionado como se esperaba?
- ¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la labor del Sistema de Naciones Unidas?
- ¿En qué medida los resultados alcanzados beneficiaron a las mujeres y los hombres por igual?
- ¿Qué contribución ha realizado el UNDAF 2013-2017 /SNU al nivel de vida de las bolivianas y los bolivianos?
- ¿Cuáles han sido los principales factores que tienden a explicar que se hayan alcanzado logros a nivel de los efectos directos?

- ¿Cómo se ha construido la programación de acciones de manera coordinada entre las diferentes AFP del SNU en Bolivia?
- ¿Cómo ha sido el trabajo programático conjunto por parte del SNU con relación al ciclo previo de UNDAF?

➤ **Eficiencia.**

- ¿En qué medida los resultados del UNDAF 2013-2017 fueron generados por el uso económico de los recursos?
- ¿En qué medida se han gestionado los recursos previsto en el UNDAF y cuáles han sido las AFP que han obtenido brechas significativas en la gestión de recursos?
- ¿En qué medida se entregaron los resultados de calidad a tiempo?
- ¿En qué medida las modalidades de asociación propiciaron la obtención de resultados?
- ¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo proporcionaron información o datos concretos, permitiendo aprender y ajustar la implementación en consecuencia?
- ¿Cómo promovió el Sistema de Naciones Unidas, en la implementación del UNDAF, la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano en la entrega de productos?
- ¿En qué medida el UNDAF 2013-2017 se ha diseñado como marco coherente, focalizado, y orientado a los resultados? Dados los plazos y los recursos previstos en el UNDAF y su plan de acción: ¿son plausibles los efectos directos esperados?
- ¿Cómo fue el desempeño del SNU en el proceso de fortalecer las capacidades nacionales, concertar alianzas, promover innovaciones e intercambiar conocimientos y experiencias para la apropiación nacional?
- ¿Cómo contribuyó el UNDAF 2013-2017 a lograr mayor sinergia entre los programas de las distintas agencias de las Naciones Unidas? ¿Cómo se relaciona este énfasis en lo programático con el enfoque Delivering as One (DaO)?
- ¿Se han definido con claridad los mecanismos de implementación del UNDAF y la distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes coparticipes en el mismo? Estos arreglos de gestión a nivel del UNDAF 2013-2017 ¿han facilitado el logro de resultados?
- ¿En qué medida los Grupos Temáticos Interagenciales del SNU han contribuido a la implementación y mejor coordinación del UNDAF 2013-2017?

➤ **Sostenibilidad.**

- ¿Qué indicios hay de que los resultados obtenidos se mantendrán, por ejemplo, a través de las capacidades necesarias (sistemas, estructuras, personal, etc.)?
- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales?
- ¿En qué medida existen marcos normativos y regulatorios que apoyen la continuación de los beneficios?
- ¿Hasta qué punto los socios se han comprometido a proporcionar apoyo continuo a los resultados logrados?
- ¿De qué manera las preocupaciones por la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano serán impulsadas por los principales interesados?
- ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos?
- Si se hubiesen alcanzado resultados no previsibles o no planificados en el UNDAF, ¿los mismos pueden ser replicados en el próximo ciclo de programación? ¿De qué forma?

- ¿Cuáles fueron los principales factores de éxito? ¿Y los obstáculos? ¿Qué lecciones se pueden extraer para el próximo ciclo de programación conjunta (2018-2022)?

Al abordar el impacto, se propone considerar los siguientes tipos de preguntas:

- ¿El UNDAF 2013-2017, produjo los beneficios previstos para las poblaciones beneficiarias clave, particularmente mujeres y otros grupos vulnerables?
- ¿En qué medida las agencias, fondos y programas del Sistema de Naciones Unidas en la implementación del UNDAF 2013-2017 llegaron a las poblaciones beneficiarias clave?
- ¿En qué medida se han mejorado las vidas de los beneficiarios clave?

Los usuarios y otras partes interesadas deben ponerse de acuerdo en las preguntas de la evaluación y aceptarlas o pulirlas en consulta con el equipo de evaluación.

## VI. METODOLOGÍA

La evaluación será llevada a cabo por una instancia externa y contará con la participación de una amplia gama de interesados y beneficiarios, incluidos funcionarios del gobierno nacional y local, donantes, organizaciones de la sociedad civil, académicos y expertos en temas, representantes del sector privado y miembros de la comunidad.

La evaluación del UNDAF es una valoración programática y sumativa para determinar en qué medida las intervenciones que el Sistema de Naciones Unidas han apoyado y han contribuido al progreso en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. El o la evaluador/a elaborarán un modelo lógico de cómo se esperaba que las intervenciones de las agencias, fondos y programas del Sistema de Naciones Unidas conduzcan a los cambios esperados.

Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generados por el apoyo de las agencias, fondos y programas del Sistema de Naciones Unidas deben ser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones y documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales, encuestas y visitas.

La evaluación también debería adoptar otros enfoques y métodos que puedan dar una respuesta más fiable y válida a las preguntas y el alcance de la evaluación. En consulta con las AFP del SNU, los administradores de la evaluación y las partes interesadas clave, el evaluador/a deberán elaborar los métodos más apropiados, objetivos y factibles para abordar los objetivos y el propósito de la evaluación. Se espera que la evaluación tenga en cuenta tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos y, por lo tanto, abarcará una serie de métodos, entre ellos:

- Revisión los documentos pertinentes, tales como los estudios relacionados con el contexto y la situación del país, los documentos del proyecto, los informes de progreso y otros informes de evaluación.
- Conversatorios, reuniones con los grupos programáticos, grupos interagenciales, CTI, Oficina del Coordinador Residente, principalmente.
- Entrevistas y discusiones a través de grupos focales con socios e interesados.

- Cuestionarios y técnicas participativas para la recolección y análisis de datos con beneficiarios/as de acuerdo a criterios relevantes (sexo, condición socio-económica, edad, grupo étnico, etc).
- Visitas de campo a áreas seleccionadas en coordinación con el Grupo de Referencia. (Los costos deben ser incluidos en la propuesta económica de los interesados)
- Reuniones de consulta y rendición de informe.

Para validar las conclusiones deben aplicarse principios de triangulación (uso de varias fuentes de datos).

Adicionalmente, los TR deben describir en un anexo:

- Si se había considerado la evaluación en el diseño del UNDAF 2013-2017 y cómo.
- Detalles del marco de resultados y del marco de seguimiento y evaluación, incluidos los indicadores de efectos y productos, y las metas para medir el desempeño y el estatus de la ejecución, las fortalezas y debilidades del diseño de seguimiento y evaluación original y la calidad de los datos generados.
- La disponibilidad de datos nacionales, regionales y mundiales pertinentes.
- La lista y descripción de las partes interesadas clave (usuarios de la evaluación, donantes asociados, personal de implementación o de otras agencias relevantes, beneficiarios buscados, etc.) y su accesibilidad.

La metodología de evaluación tomará en cuenta los lineamientos y buenas prácticas recomendadas para evaluaciones de procesos UNDAF y deberá cumplir con la Guía sobre "Normas y estándares de evaluación" antes mencionada.

Los métodos de análisis a utilizar deben abarcar como mínimo:

- Análisis y revisión sustantiva de los documentos programáticos clave;
- Análisis y revisión sustantiva de los documentos de contexto que aporten elementos para evaluar el trabajo del SNU;
- Entrevistas a informantes clave a nivel de contrapartes de Gobierno, integrantes de sociedad civil organizada, beneficiarios/as y otros actores relevantes en la tarea programática del SNU;
- Análisis de fuentes de datos que sean relevantes para evaluar el aporte del SNU en las cuatro áreas de trabajo del UNDAF 2013-2017;
- Validación. Los hallazgos del análisis deberán ser respaldados con evidencia. Se recurrirá a la triangulación de información en todos los casos en que ello sea relevante y metodológicamente posible.

La contraparte del evaluador/a será el Comité Técnico Interagencial del SNU (CTI) y su contraparte gubernamental será el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD). La Oficina del Coordinador Residente (OCR) dará el seguimiento operativo y logístico a la implementación de la evaluación, actuando como supervisora.

## VII. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

El evaluador/a externo, deberá entregar los siguientes productos como mínimo:

### 1. Informe inicial de la evaluación.

Se trata del Plan de trabajo y metodología a utilizar, incluyendo el cronograma de trabajo. El evaluador/a deberá preparar un informe inicial antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Este informe debería detallar la comprensión del evaluador/a sobre lo que se 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 de datos. El informe inicial debería proponer un calendario de labores detallando actividades y entregables, designando la el liderazgo y responsabilidad de cada tarea o producto. Este informe ofrece las AFP del Sistema de Naciones Unidas y al evaluador/a una oportunidad para comprobar que entienden de la misma manera la evaluación y clarificar cualquier malentendido desde el principio. Este informe inicial será aprobado por la OCR y el MPD.

### 2. Borrador del informe de evaluación.

Este informe deberá presentar los resultados y hallazgos preliminares una vez finalizado el trabajo de campo. Las AFP del Sistema de Naciones Unidas y las partes interesadas clave en la evaluación deberían examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad exigidos.

### 3. Informe final de la evaluación y síntesis de la evaluación.

Tomando en cuenta los comentarios y recomendaciones recogidas a través del informe borrador, se presentará el informe final de evaluación. Referirse al Anexo N° 4: Modelo del Informe de Evaluación.

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

El evaluador/a deberá tener amplia disponibilidad horaria para realizar el trabajo. Entre sus funciones se encuentran: dirigir su equipo, elaborar el plan y el cronograma de trabajo, elaborar los informes solicitados en el transcurso de la evaluación, ser responsable por la calidad de las fuentes de información seleccionadas para fundamentar el análisis, así como del análisis realizado propiamente.

El Comité Técnico Interagencial (CTI), el Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación y los técnicos del MPD serán la contraparte cotidiana del consultor/a, pero la responsabilidad institucional última recae sobre el Equipo País (UNCT) y el Coordinador Residente y las autoridades del MPD. La Oficina del Coordinador Residente será el punto focal operativo de la evaluación siendo acompañada por los niveles técnicos del MPD que correspondan en cada momento de ejecución del trabajo.

Las agencias del SNU participarán de manera activa en el proceso de evaluación y brindarán insumos claves al consultor/a como ser: documentos y marcos programáticos para este ciclo de evaluación, evaluaciones de programa, sesiones de sus informes anuales donde señalen su contribución al UNDAF, entre otros documentos que se entienda relevante para los fines perseguidos.

### **Perfil del Consultor/a**

#### **A) CONSULTOR PRINCIPAL**

- **Formación Académica:**
  - ✓ Profesional en el área de ciencias sociales y/o económicas
  - ✓ Estudios de Maestría/Post-Grado en políticas públicas, evaluación o monitoreo de programas/proyectos de desarrollo u otros relativos.
  
- **Experiencia:**
  - ✓ Experiencia probada en seguimiento y/ o evaluación de programas y proyectos de desarrollo (al menos ocho evaluaciones con temáticas intersectoriales y multiplicidad de actores).
  - ✓ Experiencia demostrada como escritor principal de al menos cuatro informes de evaluación de programas y/o proyectos de desarrollo.
  - ✓ Experiencia demostrada en el manejo de instrumentos de planificación sectorial nacional.
  - ✓ Experiencia en el manejo de instrumentación UNDAF, Declaración de París y la iniciativa Unidos en la Acción del Sistema de Naciones Unidas, altamente deseable.
  
- **Conocimientos:**
  - ✓ Objetivos de Desarrollo Sostenible, eficacia del desarrollo (Declaración de París, Agenda de Accra para la Acción)
  - ✓ Evaluación de programas implementados por Naciones Unidas y otros organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, así como conocimiento de sus procesos administrativos.
  - ✓ Conocimiento de la metodología del marco lógico, gestión por resultados y de metodologías participativas de evaluación.
  
- **Competencias:**
  - ✓ Pensamiento crítico y conceptual, así como una alta capacidad de análisis.
  - ✓ Dominio de idioma español e inglés.

#### **B) CONSULTOR SECUNDARIO**

- **Formación Académica:**
  - ✓ Profesional en el área de ciencias sociales y/o económicas

- ✓ Estudios de Maestría/Post-Grado en políticas públicas, evaluación o monitoreo de programas/proyectos de desarrollo u otros relativos, altamente deseable.
- **Experiencia:**
  - ✓ Experiencia probada en seguimiento y/ o evaluación de programas y proyectos de desarrollo (al menos cuatro evaluaciones con temáticas intersectoriales y multiplicidad de actores).
  - ✓ Experiencia demostrada como escritor secundario de al menos dos informes de evaluación de programas y/o proyectos de desarrollo.
  - ✓ Experiencia demostrada en el manejo de instrumentos de planificación sectorial nacional.
  - ✓ Experiencia en el manejo de instrumentación UNDAF, Declaración de París y la iniciativa Unidos en la Acción del Sistema de Naciones Unidas, deseable.
- **Conocimientos:**
  - ✓ Objetivos de Desarrollo Sostenible, eficacia del desarrollo (Declaración de París, Agenda de Accra para la Acción)
  - ✓ Evaluación de programas implementados por Naciones Unidas y otros organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, así como conocimiento de sus procesos administrativos.
  - ✓ Conocimiento de la metodología del marco lógico, gestión por resultados y de metodologías participativas de evaluación.
- **Competencias:**
  - ✓ Pensamiento crítico y conceptual, así como una alta capacidad de análisis.
  - ✓ Dominio de idioma español e inglés.

### **Propuesta de Técnica**

La propuesta metodológica será un aspecto fundamental a evaluar entre los candidatos presentados y deberá contener como mínimo los siguientes temas:

- i. Cronograma de trabajo
- ii. Fuentes de información
- iii. Procedimiento de recolección de datos
- iv. Plan, perfiles y número aproximado de entrevistas a realizar
- v. Documentos consultados y a consultar
- vi. Instituciones o actores a entrevistar
- vii. Equipo de apoyo necesario (opcional, a ser definido por el proponente)
- viii. Fundamentación del análisis

A efectos de mantener la independencia del análisis a llevar a cabo, el/la consultor/a NO puede haber participado en el diseño o ejecución del UNDAF que será objeto de evaluación.



El/la postulante no podrá ser funcionario de ningún nivel de Gobierno cualquiera sea la naturaleza del vínculo (remunerado o no), o contratado bajo cualquier modalidad por dichas personas públicas estatales.

Sí son admisibles docentes de la enseñanza pública o privada.

## IX. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación externa deberá ser realizada en conformidad con los principios definidos por UNEG, en el documento: "Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas"<sup>5</sup> debiendo firmar un compromiso personal respecto a su cumplimiento antes de iniciar la consultoría.

Las directrices éticas para la evaluación, brindarán la orientación respecto a los procedimientos para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que suministren información; por ejemplo, medidas para asegurar que se cumplan los códigos legales de las áreas de competencia del Gobierno, tales como las disposiciones para recopilar y comunicar datos, especialmente los permisos necesarios para entrevistar y obtener información sobre niños y jóvenes; las disposiciones sobre almacenamiento y conservación en condiciones de seguridad de las informaciones recabadas, y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

## X. PROPIEDAD INTELECTUAL

Los materiales producidos por la empresa consultor, generada en el desempeño de sus funciones, pasará, sin perjuicio del Derecho de Autor o de la Propiedad Intelectual, al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quienes tendrán los derechos exclusivos para publicar o difundir bajo cualquier soporte técnico creado o por crear, los documentos que se originen en dichos materiales.

Este derecho de exclusividad, sin fines de lucro, continuará vigente aún concluida la relación contractual de las partes.

---

<sup>5</sup> "Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas", Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés), Sistema de Naciones Unidas, Marzo de 2008. Este documento será proporcionado al evaluador/a externo.

## XI. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

La estructura organizativa y de gestión de la evaluación, así como la línea de autoridad de todas las partes involucradas en el proceso de evaluación, se reflejan en la siguiente gráfica:



- El Equipo País de Naciones Unidas (UNCT) y el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) son los finales responsables de la conducción de la evaluación externa, de la revisión final de los resultados y de compartir los hallazgos y aplicar las recomendaciones en futuros procesos.
- El grupo de referencia incluirá entre cinco y siete integrantes, elegidos de entre los miembros del CTI y de los asesores/técnicos del MPD, quienes brindarán la orientación general a los evaluadores, así como la información referida a contactos del estado (sectores) y al interior del SNU. El grupo podrá invitar a partes interesadas de la evaluación, incluidas las organizaciones no gubernamentales, los representantes de la sociedad civil o los donantes.
- Los veladores por la calidad de la evaluación actúan proporcionando apoyo técnico e información y están disponibles para retroalimentación y asesoramiento durante todo el proceso de evaluación. Están involucrados en el examen de los principales entregables de la evaluación, incluidos los términos de referencia, el informe inicial y las sucesivas versiones del informe de evaluación.
- La OCR actuará como contraparte operativa y de coordinación general del proceso de evaluación externa, canalizando información al interior del SNU Bolivia y hacia el MPD.
- La supervisión estará a cargo de la Oficina del Coordinador Residente.
- La aprobación final estará a cargo del equipo país, presidido por el Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia

## XII. PLAZOS DEL PROCESO / CRONOGRAMA (SUGERENCIA)

La consultoría se realizará en un período máximo de noventa (90) días calendario, a partir de la fecha de la firma del contrato. Las fases de trabajo se presentan (a título indicativo) a continuación.

| Actividades indicativas  | Mes 1 |   |   |   | Mes 2 |   |   |   | Mes 3 |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| 1. Análisis documental introductorio. Planeamiento integral de la Evaluación                   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 2. Elaboración de informe Inicial de evaluación  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 3. Reuniones preparatorias   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 4. Revisión documental sustantiva  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 5. Revisión de la matriz de seguimiento (fuentes, datos, indicadores, etc.)                    |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 6. Trabajo de relevamiento de información de base  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 7. Trabajo de campo (incluyendo una presentación hallazgos preliminares al concluir esta fase) |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 8. Elaboración del Informe de avance de la evaluación.   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 9. Validación del informe borrador.  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 10. Circulación del borrador de informe de avance. Revisión y recomendaciones                  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 11. Elaboración y validación del Informe Final y síntesis                                      |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Criterios de evaluación: Cumple / No cumple \*(ver requerimientos de los interesados)

### XIII. FORMA DE PAGO Y PLAZOS

Informe Inicial de evaluación: Plazo de entrega: 7 días calendario, porcentaje de pago 30 %

Primer Borrador aprobado: Plazo de entrega: 50 días calendario, porcentaje de pago 30 %

Documento Final y síntesis aprobados: Plazo de entrega: 90 días calendario, porcentaje de pago 40 %

### XIV. EVALUACION DE PROPUESTAS

La empresa o sociedad accidental, será evaluada a través de las hojas de vida del evaluador principal y del evaluador secundario propuesto y la propuesta técnica que realice como parte de su postulación.

Se aplicará una entrevista a la lista corta seleccionada.

La oferta económica debe incluir los siguientes costos desagregados:

- Costo de la evaluación
- Organización de talleres y/o reuniones.
- Visitas de campo (2 o 3 en ámbito nacional).