

AVISO DE CONVOCATORIA
PNUD/IC-084/2018 - EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE
DESCENTRALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Lima, 13 de marzo de 2018

PAÍS:	Perú
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO:	Evaluación final del proyecto Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado
NOMBRE DEL PROYECTO:	Proyecto 00059451 "Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado"
DURACIÓN DEL SERVICIO:	60 días calendario
LUGAR DE DESTINO:	Lima

La propuesta deberá remitirse en idioma español, haciendo referencia al número y nombre del proceso, a la dirección electrónica abajo indicada a más tardar hasta el **miércoles 28 de marzo de 2018 (23:59 / GMT-5)**. Propuestas recibidas posteriormente a la fecha y hora antes indicadas, no serán aceptadas.

ASUNTO: PNUD-IC-084/2018 "Evaluación final del Proyecto Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado"

At.: Unidad de Adquisiciones
Correo electrónico: adquisiciones.pe@undp.org

Al enviar su oferta por correo electrónico, agradeceremos se asegure de que ésta se encuentre libre de cualquier virus o archivo dañado, y que su peso no exceda de 6MB por envío.

Toda solicitud de aclaración debe ser enviada por escrito, por vía electrónica a la dirección antes indicada a más tardar hasta el **lunes 19 de marzo de 2018**. Las respuestas, incluyendo una explicación de la consulta, sin identificar la fuente de la misma, serán publicadas a más tardar el **miércoles 21 de marzo de 2018**.

Este proceso está dirigido a personas naturales en carácter individual. Cualquier oferta recibida de una persona jurídica o de (2) o más personas naturales conjuntamente, será rechazada, así como de aquellos cuyas referencias sean negativas.

1. ANTECEDENTES, OBJETIVOS, ALCANCE, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCION DEL TRABAJO INTELLECTUAL REQUERIDO, EXPERIENCIA Y REQUERIMIENTOS:

Favor referirse al Anexo 1 – Términos de Referencia

2. DOCUMENTOS A SER INCLUIDOS EN SU PROPUESTA

- 1.1 Carta confirmando su interés, debidamente firmada: según el formato adjunto en el Anexo 2.
- 1.2 Hoja de Vida documentada, incluyendo experiencia previa en consultorías, actividades o proyectos similares y al menos 3 referencias comprobables. El CV y/o Formato P11 Antecedentes Personales (Anexo 3) deberán contener toda la información necesaria para asegurar su cumplimiento con la educación/experiencia requeridas. Si las referencias resultaran ser no favorables, la oferta del consultor será rechazada.
- 1.3. Propuesta Técnica conteniendo: Marco conceptual, matriz de trabajo, descripción de la metodología que se utilizará para la recopilación de datos, así como un cronograma detallado de las actividades propuestas.

3. PROPUESTA ECONÓMICA

La oferta económica deberá indicar el monto total a suma alzada (i.e. honorarios profesionales, costos de viaje, costos de movilización, impuestos, seguros, transporte, comunicaciones, varios, etc.) y deberá ser respaldada con el desglose de costos correspondiente. Los pagos se basarán en productos; es decir, a la entrega de los servicios especificados en los términos de referencia.

La moneda de la propuesta será: **SOLES**, en el caso que el consultor sea extranjero, se aceptará que la moneda de la propuesta sea en **DÓLARES AMERICANOS**, para efectos de evaluación, se utilizará el tipo de cambio de Naciones Unidas publicado en: <https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php>.

4. EVALUACIÓN

Para efectos de evaluación se aplicará el método de puntaje acumulado, donde la adjudicación del contrato se otorgará a aquella oferta que obtenga la mejor combinación técnico-económica.

Únicamente las ofertas que alcancen el mínimo de 49 puntos en la evaluación técnica, se considerarán habilitadas para pasar a la evaluación económica.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
A. EVALUACIÓN TÉCNICA	60 puntos
1. Evaluación documentaria Verificación de la presentación de la documentación solicitada acorde con lo solicitado.	Cumple/No Cumple

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
2. Formación Académica y Experiencia General	3 puntos
2.1 Profesional universitario con al menos diez (10) años de experiencia laboral y mínimo de cinco (5) años de experiencia en áreas de desarrollo local y/o regional, gestión pública, políticas públicas, mejoramiento de capacidades, o similares.	Cumple/No cumple
2.2 Con postgrado en gestión o gerencia de proyectos públicos, gestión de políticas públicas, evaluación de proyectos, evaluación de impacto o afines. - Grado de magíster (*) 3 puntos - Estudios de maestría concluidos 2 puntos - Diplomado 1 punto - Sin postgrado No cumple (*) Para efectos de la asignación del puntaje en este rubro, se considerarán los criterios establecidos por la SUNEDU para el reconocimiento de grados y títulos en el extranjero https://www.sunedu.gob.pe/procedimiento-de-reconocimiento-de-grados-y-titulos-extranjeros/	3 puntos
3. Experiencia Específica	21 puntos
Acreditar al menos tres (3) experiencias realizando evaluaciones intermedias o finales a proyectos o programas de desarrollo. De este total, al menos una experiencia debe corresponder a temas de descentralización o gestión pública: - Menos de tres (3) experiencias No cumple - Tres (3) experiencias de las cuales al menos 1 debe corresponder a temas de descentralización o gestión pública 12 puntos • Se otorgará 1 punto por experiencia adicional hasta un máximo de 3 puntos. • En caso las experiencias hayan sido realizadas para organizaciones gubernamentales o de cooperación internacional, se asignará 1 punto adicional hasta un máximo de 2 puntos. • En caso de experiencias referidas a temas de descentralización o gestión pública se otorgará 1 punto adicional hasta un máximo de 2 puntos.	19 puntos
Mínimo seis (06) meses de experiencia en cargos de Dirección General o como Asesor de Alta Dirección en el sector público peruano. - Menos de seis (06) meses: No cumple - Seis Meses: Cumple - Entre 6 a 12 meses: 1 punto - Más de 12 meses: 2 puntos	2 puntos
4. Evaluación Propuesta Técnica	18 puntos
5. Entrevista Personal	18 puntos
B. EVALUACION ECONOMICA	40 puntos
Para efectos de evaluación se utilizará la siguiente fórmula: $p = y (\mu/z)$ Donde: p = puntaje obtenido y = puntaje máximo otorgado μ = Monto de la oferta más baja recibida z = Monto de la oferta evaluada	40 puntos
PUNTAJE TOTAL (TÉCNICO + ECONÓMICO)	100 PUNTOS

Una vez concluido el proceso de evaluación, el consultor seleccionado deberá cumplir con la presentación de los siguientes documentos:

- Formulario P-11 (aplicable en caso no lo haya presentado como parte de su oferta)
- Formulario para la creación de Vendor (Proveedor)
- Copia de su documento de identificación (DNI)
- Copia de documento bancario donde se pueda verificar el número de cuenta, nombre del banco, moneda y que la titularidad de la cuenta se encuentra a nombre del consultor adjudicado.

Si cuenta con 62 años o más debe presentar exámenes de salud que incluya exámenes de rayos-x, los cuales deben estipular si está en condiciones para trabajar. Los costos de estos exámenes corren por cuenta del/a consultor/a.

ANEXOS

- Anexo 1: Términos de referencia
- Anexo 1.1: Esquema guía de informe final de evaluación
- Anexo 1.2: Preguntas de evaluación
- Anexo 2: Carta del oferente
- Anexo 2.1: Desglose de costos
- Anexo 3: Formato Propuesta Técnica
- Anexo 4: Formato P11 – Antecedentes Personales
- Anexo 5: Resumen Profesional
- Anexo 6: Modelo de contrato incluido términos y condiciones generales

ANEXO 1

TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

1. Marco de Referencia

El proceso de evaluación final se realiza teniendo en cuenta la normas y los estándares elaborados por el grupo de evaluación de Naciones Unidas (UNEG) "Standards for Evaluation in the UN System" disponible en: <http://www.uneval.org/document/detail/21> y <http://www.uneval.org/document/detail/22>.

2. Antecedentes

El contexto socio-político del Perú en los últimos años, está caracterizado por los esfuerzos que se vienen realizando para consolidar la democracia, lograr reducir la pobreza y la exclusión social, en procura de mejores niveles de desarrollo de la población peruana. A medida que la economía crece y se incrementan los recursos fiscales, se hace más evidente la necesidad de mejorar la gestión del Estado.

Con fecha 05 de abril de 2010 se firmó entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) el documento de Proyecto 00059451 "Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado", cuyas actividades iniciaron en el mes de abril del 2010.

Con fecha 18 de julio de 2013, se suscribió una revisión del proyecto 00059451 "Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado", que tenía por objeto precisar los resultados. Se realizó la reformulación de los resultados, actividades y acciones del Proyecto, quedando los siguientes:

- *Resultado 1: Competencias de gestión de los funcionarios públicos fortalecidas, a nivel Regional y Local en el marco del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado.*
- *Resultado 3: Modernización de la PCM en la mejora de las capacidades institucionales y en el Uso de Tecnologías de la Información.*

Con fecha 12 de octubre de 2015, se suscribió la segunda revisión sustantiva del Proyecto, con la finalidad de incorporar dentro de las actividades del Resultado 3 "Modernización de la PCM en la mejora de las capacidades institucionales y en el Uso de Tecnologías de la Información", la Implementación de 01 Centro de Atención Integrado o plataformas integradas – MAC. Asimismo, incluye la Realización del "XX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública", en el marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

En la segunda revisión se formula acciones que benefician directamente al ciudadano como la implementación de la Política de Modernización del Estado, a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, razón por la cual se propone la reformulación del enunciado del Resultado 3, el cual se denominara:

Resultado 3: "Modernización del Estado, en implementación por la PCM, mejora de las capacidades institucionales y uso de Tecnologías de la Información".

El Proyecto *Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado* (00059451) está orientado a fortalecer la capacidad técnica y administrativa para la modernización del Poder Ejecutivo. Se

esperaba contar con condiciones para realizar acciones que garanticen el cumplimiento de las políticas nacionales y articulen las instancias de coordinación del Poder Ejecutivo-Gobiernos Regionales, logrando que estos, a su vez, inicien la discusión e implementación de algunas políticas fundamentales. En este marco, sería importante para los fines de la presente evaluación tomar en cuenta las opiniones de representantes de la región norte (como Piura), de la región sur (como Arequipa o Cusco) y una del oriente (como San Martín).

De otro lado, en el proceso de implementación, el proyecto ha tenido cambios sustanciales solicitados por las oficinas responsables, así como, programaciones anuales e informes semestrales. En conjunto, cada uno de estos elementos aporta al diseño del proyecto y son materia de evaluación (al momento de la convocatoria se encuentran disponibles dichos documentos para los/as profesionales interesados/as en postular).

La implementación del proyecto se realiza bajo la Modalidad de Implementación Nacional (NIM) del PNUD, siendo el Asociado en la Implementación la PCM, a cargo de la Dirección Nacional del proyecto. A solicitud de la PCM, el PNUD ha sido parte responsable de la implementación de una porción del proyecto, específicamente la implementación de un *Módulo de Atención al Ciudadano (MAC)* en Lima Este, desde el año 2016.

3. Propósito de la Evaluación

La evaluación final se realiza a fin de valorar cómo los resultados han beneficiado a la población objetivo identificada en el diseño del proyecto. Se espera que la evaluación final pueda brindar información para el cierre del programa, la rendición de cuentas a diferentes niveles y que permita conocer el grado de cumplimiento frente a los resultados planteados. Del mismo modo, se espera contribuya a la consolidación de la estrategia de sostenibilidad, así como en el diseño de futuros esfuerzos que se realicen en base a estas iniciativas.

De otro lado, la evaluación final se realiza a fin de contribuir a una cultura de gestión de conocimiento del PNUD, de las Secretarías de la Presidencia del Consejo de Ministros y proporcionar elementos objetivos que determinen las posibilidades de replicabilidad y escalabilidad de la iniciativa, así como, los aportes a futuros proyectos.

4. Alcance y Objetivo de la Evaluación

Esta evaluación se centra en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos generados por el Proyecto, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en estos Términos de Referencia. Ello llevará al establecimiento de conclusiones y recomendaciones aplicables en torno a las temáticas tratadas durante la implementación del proyecto.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Medir y proporcionar hallazgos que den evidencia del nivel de implementación del proyecto, grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los resultados obtenidos y productos entregados del proyecto, respecto de los planificados inicialmente y las revisiones oficiales posteriores.
2. Detectar y documentar las lecciones aprendidas y mejores prácticas realizadas en la ejecución del proyecto y su contribución para intervenciones futuras sobre los beneficiarios identificados en los objetivos de la intervención del proyecto.
3. Analizar la aplicación de los enfoques transversales de interculturalidad, territorialidad, género y derechos humanos.

Periodo:

La Evaluación cubrirá todo el período de implementación del proyecto (2010-2017).

Lugar

- Lima, Perú.
- Se deberá asegurar entrevistas telefónicas o virtuales con autoridades regionales de al menos tres regiones de las zonas establecidas.
- Será deseable que las entrevistas (virtuales o presenciales) consideren una región del norte como Piura, una del sur como Arequipa o Cusco y una del oriente como San Martín.
- Opcionalmente, se podrá considerar o no viajes fuera de Lima, de considerarse, deberán incluirse en el rubro correspondiente de la propuesta económica.

5. Preguntas de la Evaluación

Las preguntas de evaluación son el inicio para operacionalizar los cinco criterios de evaluación. Las preguntas de evaluación, las técnicas/herramientas y fuentes de información deberán de estar organizadas para que faciliten el análisis de los criterios de evaluación, de tal forma que permitan la generación de hallazgos y conclusiones objetivas y sustentadas.

Las preguntas referenciales que se plantean para el proceso de evaluación final externa se encuentran detalladas en el **Anexo 1.2**.

6. Metodología

La evaluación se regirá bajo los criterios de Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto y Sostenibilidad.¹

Se utilizará técnicas determinadas por las necesidades específicas en materia de información, lo que incluye, pero no se limita a las preguntas planteadas en los presentes Términos de Referencia y que podrían ser enriquecidas y adecuadas por el/ la consultor/a, la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados.

Los datos aportados por la evaluación final deberán estar basados en información actualizada, creíble, confiable y útil. El/la consultor/a examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de preparación e implementación.

Se espera que el/la Consultor/a, siga un enfoque colaborativo y participativo que garantice una relación estrecha con las contrapartes gubernamentales, la Oficina de País del PNUD, beneficiarios, y otros actores clave.

La metodología deberá considerar como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Revisión de documentos:** Todos los documentos serán entregados a el/la consultor/a por la Oficina de País del PNUD (por ejemplo, Documento del Programa, informes, revisiones del presupuesto,

¹ El criterio de pertinencia será evaluado por el grado en el que la intervención concuerda o tiene congruencia con las políticas y prioridades nacionales y locales; y con las necesidades de los beneficiarios. La eficacia será evaluada por el grado en la que el proyecto ha logrado cumplir sus resultados esperados (productos y efectos). La eficiencia será evaluada por la relación grado de cumplimiento de los resultados esperados y recursos (financieros, humanos y otros) utilizados. El impacto será evaluado por los cambios en sus capacidades, desempeño y condiciones (política, económica y social) de los beneficiarios del proyecto (socios en la ejecución). Finalmente, el criterio de sostenibilidad será evaluado por el nivel de permanencia de los beneficios generados por el proyecto una vez terminada su intervención.

informes de las lecciones aprendidas, documentos legales y de estrategia nacional, y cualquier otro material que el/la consultor/a considere útil para este examen basado en datos objetivos).

- b) Entrevistas semi-estructuradas:** el/la consultor/a llevará a cabo entrevistas con las siguientes instituciones y personas, como mínimo: el/la Oficial de Gobernabilidad Democrática del PNUD, la Directora Nacional del Proyecto, el Secretario de Gestión Pública de la PCM, el Secretario de Descentralización de la PCM, autoridades de al menos tres regiones y/o locales involucradas y otros actores locales indicados por el PNUD. El consultor deberá presentar como anexo de su trabajo, la relación de personas entrevistadas, cargos, entidad, etc.
- c) Cuestionarios, encuestas o preguntas de evaluación** El/la consultor/a desarrollará la herramienta que considere pertinente para el recojo de información y análisis.

7. Productos de la Evaluación

El/ la consultor/a es responsable de entregar los siguientes productos a el/ la Oficial de Gobernabilidad Democrática del PNUD.

Informe Inicial o de Gabinete

Este informe deberá contener en detalle: la metodología de evaluación, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recopilación de datos, cronograma actualizado de las actividades propuestas hasta la presentación de los resultados finales, matriz de evaluación del proyecto que muestre cada criterio de evaluación, las preguntas y subpreguntas, y los datos que serán recabados por cada pregunta.

Informe Preliminar

El informe preliminar tendrá las mismas secciones que el informe final, debiendo contar con una extensión de 20 a 30 páginas.

Informe Final de Evaluación

Este informe deberá seguir el esquema planteado en el **Anexo 1.1** y tener una extensión de 20 a 30 páginas, debiendo incluir un resumen ejecutivo de 2 a 3 páginas con una breve descripción del proyecto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada (incluyendo los instrumentos aplicados), principales hallazgos, las lecciones aprendidas y buenas prácticas, entre otros, considerados en el Informe Preliminar, así como, las conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, el consultor deberá incluir una presentación en Power Point sobre los principales hallazgos de la consultoría.

8. Cronograma Pago

La presentación de los productos será de la siguiente manera:

Producto	Plazo de entrega	% del pago total
Producto 1: Informe inicial o de gabinete	A los 15 días de firmado el contrato	20%
Producto 2: Informe preliminar	A los 45 días de firmado el contrato	30%
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 60 días de firmado el contrato	50%

Los pagos se realizarán por productos, según el cronograma establecido. El pago por cada producto presentado por el/la Consultor/a estará sujeto a la aprobación de la Oficial de Gobernabilidad Democrática del PNUD. El PNUD compartirá con la PCM los productos presentados a fin de recoger sus comentarios dentro de los plazos establecidos.

El/la consultor/a asume en su propuesta económica todos los costos asociados que fueren necesarios para brindar el presente servicio, la Secretaría de Descentralización de la PCM facilitará el enlace con las altas autoridades de cada región.

En caso de existir alguna observación el Consultor/a dispondrá de un máximo de hasta 3 días útiles para levantar las observaciones encontradas. En este caso, el plazo para el pago se contabilizará a partir del levantamiento de las mismas.

9. Perfil de la Persona a Contratar

El/la consultor/a deberá sustentar contar con:

Formación Académica y Experiencia General

- Profesional universitario con al menos diez (10) años de experiencia laboral y con un mínimo de cinco (05) años de experiencia en áreas de desarrollo local y/o regional, gestión pública, políticas públicas, mejoramiento de capacidades, o similares.
- Con postgrado en gestión o gerencia de proyectos públicos, gestión de políticas públicas, evaluación de proyectos, evaluación de impacto o afines.

Experiencia Específica

- Al menos 03 experiencias realizando evaluaciones intermedias o finales a proyectos o programas de desarrollo, de las cuales al menos 1 debe corresponder a temas de descentralización o gestión pública
- Al menos 06 meses de experiencia en cargos de Dirección General o como Asesor de Alta Dirección en el Sector Público Peruano.
- Familiarización con organizaciones gubernamentales o cooperación internacional vinculadas con temas de descentralización.
- Integridad e independencia: el/la consultor/a estará libre de conflictos de interés con el proyecto y agencias participantes del sistema de Naciones Unidas y contrapartes.

10. Ética de la Evaluación

La Evaluación Final será realizada de conformidad con los principios definidos por el UNEG, en "Ethical Guidelines for Evaluation" (Directrices éticas para la evaluación), disponible en <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> . El/la Consultor/a deberá abordar en el diseño y la ejecución de la evaluación 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; las disposiciones sobre almacenamiento y conservación en condiciones de seguridad de las informaciones recabadas, y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

ANEXO 1.1

ESQUEMA GUÍA DE INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**I. Documentos a consultar**

- Convenio de Administración de Fondos suscrito entre la PCM y el PNUD.
- Documento del Programa para el Perú (CPD) 2017-2021.
- Documento del Proyecto (PRODOC); Informes Periódicos (informes semestrales y anuales).
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
- Política de evaluación del PNUD, normas y estándares del UNEG y otros documentos de política en materia de evaluación, disponible en el siguiente link: <http://www.unevaluation.org/unegstandards>
- Normas y estándar elaborado por el grupo de evaluación de Naciones Unidas (UNEG) "Standards for Evaluation in the UN System" disponible en: http://www.uneval.org/document/detail/21_y <http://www.uneval.org/document/detail/22>.
- Otros dispositivos legales y técnicos que el/la consultor/a solicite al PNUD y/o PCM para el adecuado desarrollo de la consultoría.

II. Matriz de Evaluación

Tabla A. Muestra de matriz de evaluación						
Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos / herramientas de recopilación de datos	Indicadores Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos

III. Formato requerido para el informe de evaluación. (se deben considerar este formato, sin embargo, el/la consultor/a evaluador/a puede agregar la información y secciones que considere pertinentes).

La estructura del Informe Final de Evaluación del Proyecto, deberá seguir como base, el siguiente Contenido:

Título y páginas introductorias. Deberá proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la intervención evaluada
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- Países de la intervención evaluada, si es el caso
- Nombres y organizaciones de los/as evaluadores/as
- Nombre de la organización que encarga la evaluación

Agradecimientos

Descargo de responsabilidad

Índice de contenidos. Deberá incluir cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

Lista acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo. Una sección independiente de hasta 3 páginas que deberá:

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

Introducción. En esta sección se deberá:

- 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 (el/los proyecto(s), programa(s), política(s)) u otra intervención; ver la siguiente sección sobre la intervención).
- 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. Se espera que esta sección contenga al menos los siguientes aspectos:

- 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 subyacentes a la estrategia.
- Vincular la intervención con prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, CPD, 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, 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 deberá proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- **Alcance de la evaluación.** El informe deberá 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.** En base a los objetivos de la evaluación planteados en los TDR, el informe deberá explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación podrán realizar, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y los aportes que serán necesarios obtener a partir de la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de la evaluación.** El informe deberá definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados². Además, de 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 deberá 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 métodos. El informe de evaluación deberá describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, 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 debe 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 debe 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.
- 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)³.
- Información sobre antecedentes del evaluador: currículo y aptitudes del consultor y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación.
- Principales limitaciones de la metodología. En esta sección, se deberán exponer las principales limitaciones metodológicas y discutir las abiertamente incluido sus implicancias para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

Análisis de datos. El informe deberá describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debiendo 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. Así como las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los mismos, incluido su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

² Los criterios de evaluación aplicados más frecuentemente para las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD-OCDE (Comité de Asistencia al Desarrollo).

³ UNEG, "Ethical Guidelines for Evaluation", Junio 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

Buenas prácticas y Lecciones aprendidas. El informe deberá incluir un listado consistente de lecciones aprendidas, y capitalización de recursos. 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.

Del mismo modo, se deberá identificar las buenas prácticas realizadas durante la implementación de la iniciativa, también sustentadas en la evidencia recogida durante la evaluación y cómo éstas han contribuido en el logro de los resultados.

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

- Hallazgos. Serán presentados como una declaración de hechos, basados en el análisis de los datos, y 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. Adicionalmente, se deberá explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, se debe hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto o programa que afectaron al logro de los resultados esperados.
- Conclusiones. Deberán ser completas, equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; además de estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Las conclusiones deberán 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 deberá dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o qué decisiones tomar. Las recomendaciones deberán estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberán tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida de proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberán proporcionar consejos concretos para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

Anexos del informe. En esta sección, se proporcionará al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, debiendo incluir como mínimo lo siguiente:

- 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.
- Relación 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.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del/la consultor/a.
- Código de conducta firmado por el/la evaluador/a.

ANEXO 1.2

CRITERIOS Y PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA EVALUACIÓN

(Se debe considerar este listado como referencial, el/la consultor/a evaluador/a podrá replantearlo, previa coordinación con la PCM y el PNUD)

Pertinencia

- a. ¿El problema abordado por el proyecto y las hipótesis aplicadas han sido planteadas de manera adecuada? Examine el efecto de cualquier hipótesis incorrecta o de cambios en el contexto sobre el logro de los resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto.
- b. ¿Fueron pertinentes la estrategia y los enfoques de intervención del proyecto? ¿Cómo se abordaron los enfoques de derechos humanos, género, interculturalidad?
- c. ¿Se recogen en el proyecto las prioridades del país?
- d. ¿El proyecto cuenta con apropiación nacional? ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?
- e. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos 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 del proyecto?
- f. ¿Son los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes claros, prácticos y factibles de realizar durante el tiempo estipulado para su ejecución?
- g. ¿Los indicadores y metas del Marco de Resultados del proyecto, cumplen los criterios “SMART” (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Conseguidos, Relevantes y Sujetos a plazos)?
- h. ¿Los mecanismos empleados por la Coordinación del Proyecto para informar de los cambios en la gestión adaptativa y comunicarlos al Comité Directivo del Proyecto han sido acertados?
- i. ¿Se documenta y comparte las lecciones derivadas del proceso de gestión con los socios clave? ¿En qué grado están siendo internalizadas por éstos?
- j. ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas en otros proyectos relevantes?
- k. ¿Se tocaron las cuestiones de género, interculturalidad, inclusión y generacional relevantes en el diseño del proyecto? ¿Cómo el proyecto ha contribuido en estos aspectos?
- l. ¿Ofrecen las herramientas de seguimiento y evaluación del proyecto la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporados a ellos?

Eficacia

- a. El progreso del proyecto hasta el momento, ¿ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, mejoras en la gobernabilidad, trabajo con jóvenes y adolescentes, etc.) de manera que puedan proponerse como buenas prácticas?
- b. ¿Se ha gestionado de manera eficaz el proyecto tal y como se recoge en el Documento del Proyecto? ¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Están claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se tomaron las decisiones de forma transparente y en el momento adecuado? ¿Qué recomendaciones de mejora daría?
- c. ¿Ha sido eficaz la participación de las entidades que integran el Comité Directivo o Junta del Proyecto?
- d. ¿Se han dado demoras en la puesta en marcha e implementación del proyecto?, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.
- e. ¿Están los procesos de planificación del trabajo basados en los resultados?
- f. ¿Contó el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo una apropiada información y planificación, que permitan a la Coordinación tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y que faciliten un flujo de fondos en tiempo y plazos adecuados?

- g. ¿Hay logros adicionales que el proyecto ha conseguido que permiten apoyar la sostenibilidad de resultados?
- h. Respecto a la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿la comunicación ha sido regular y efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con las partes interesadas a que estas últimas tengan una mayor concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto, y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del mismo?
- i. ¿Se han establecido canales de comunicación adecuados para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?)? ¿Llevó a cabo el proyecto campañas de comunicación y sensibilización pública adecuadas?
- j. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación son suficientes? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?
- k. ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales?
- l. ¿Cómo percibe la población y principales stakeholders los enfoques, logros, implementación y estrategia del proyecto?
- m. ¿Existen áreas importantes del proyecto que requieren atención, recomendar aspectos para su mejora?
- n. ¿Qué barreras encuentra para el proyecto hasta su finalización que puedan afectar el logro de los objetivos?

Eficiencia

- a. ¿Se ha garantizado la calidad de la ejecución por parte de las agencias en la implementación y áreas de mejora recomendadas?
- b. ¿Se ha garantizado la calidad del apoyo proporcionado por cada agencia? ¿Qué áreas de mejora recomendaría?
- c. ¿En qué medida los productos o la asistencia de las agencias implementadoras han contribuido a los efectos?
- d. ¿Cómo ha sido la gestión financiera del proyecto? Con especial referencia a la rentabilidad de las intervenciones.
- e. ¿Cuáles han sido los cambios producidos en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias? ¿Dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes?
- f. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables?
- g. ¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y evaluación? ¿Se usan estos recursos eficientemente?

Impacto

- a. ¿Qué cambios se han identificado en relación a la línea de base planteada?
- b. ¿Cuáles son los principales cambios producidos entre las instituciones involucradas en el proyecto?
- c. ¿Es posible identificar cambios en relación a la interacción entre los diversos actores involucrados en el proyecto? ¿Se identifican nuevos espacios de interacción? ¿Qué resultados se han generado?
- d. Al final del proyecto, ¿qué mejoras se han dado en favor de los grupos identificados como beneficiarios del proyecto?
- e. ¿Cuáles son los principales cambios que pueden identificarse entre los beneficiarios del proyecto?
- f. ¿Cómo se vincula estas intervenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Sostenibilidad

- a. ¿Qué factores se identifican que podrían contribuir a la sostenibilidad y/o replicar o escalar la experiencia?

- b. ¿Los riesgos identificados y reportados en los Informes Anuales y los módulos de seguimiento de las diversas agencias son los más importantes? ¿Son adecuadas y están actualizadas las valoraciones de riesgo? Explicar por qué.
- c. ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras partes interesadas) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto?
- d. ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, es preciso tener en cuenta también si están instalados los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos.
- e. ¿Hay algún riesgo medioambiental que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Qué relación tienen los resultados propuestos con la vulnerabilidad de la población ante fenómenos climáticos? Si aplica, ¿Qué relación tiene la sostenibilidad de los logros con las afectaciones sufridas por el Fenómeno de El Niño?
- f. ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo? ¿Tienen el público y/o las partes interesadas un nivel de concienciación suficiente para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto?
- g. ¿Documenta el/la consultor/a las lecciones aprendidas de manera continuada? ¿Se comparten/transfieren a los agentes adecuados que estén en posición de aplicarlas y potencialmente, reproducirlas y/o expandirlas en el futuro?
- h. ¿Se han generado nuevas alianzas con otras intervenciones que no estaban previstas al inicio del proyecto?
- i. ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que contribuya a una ejecución eficiente y efectiva del mismo?
- j. ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública en el progreso realizado hacia el logro de los objetivos del proyecto?