

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”

CLUSTER: Equidad e Inclusión

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA

Título del proyecto: PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”

Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación Final del Proyecto PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”

Supervisor Directo: Oficial de Programa de Equidad e Inclusión / Director Ejecutivo del INADEH

Modalidad de Ejecución de proyectos: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)

Lugar: Ciudad de Panamá / Provincias

Fecha de Inicio Estimada: Noviembre, 2018

Duración: treinta (30) días calendario, a partir del 14 de noviembre de 2018

I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Desde el año 2008, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) inició el Fortalecimiento del Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) cuyo objetivo consistía en apoyar la creación de capacidades para responder adecuadamente a las demandas de formación y capacitación laboral. Para ello se facilitaría la creación de un Sistema Nacional de Formación Profesional que propiciara la integración de las distintas formas de certificación acreditación de las competencias y de las calificaciones profesionales; en respuesta a las demandas de los proyectos de desarrollo nacional.

Con la asistencia técnica del PNUD, desarrollar un conjunto de iniciativas orientadas a elevar las capacidades nacionales de jóvenes y adultos en el mercado laboral, y por ende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, así como el nivel de competitividad del país.

Los productos esperados son los siguientes:

1. Marco Institucional del INADEH, implementado.

2. Centros, Talleres de Capacitación del INADEH, Institutos Profesionales y Técnicos del Ministerio de Educación rehabilitados y equipados para el proceso de enseñanza-aprendizaje requerido.
3. Programa especial de Capacitación con miras a elevar el nivel de mano de obra nacional calificada, implementado.
4. Plataforma Tecnológica y Base de Datos a nivel Nacional con información de mano de obra panameña, diseñada y en ejecución.
5. Evaluación de Efecto del programa del INADEH, desarrollada.
6. Centros Especializados de Gestión del Conocimiento, Innovación Tecnológica, Formación, Capacitación y Servicios, desarrollados y en funcionamiento.

Los resultados de este proyecto son los siguientes:

1. Se cuenta con un Marco de Políticas y Estrategias para el funcionamiento del INADEH - Plan de Desarrollo Institucional del INADEH.
2. Implementado el Programa de Capacitación, ajustado a las necesidades nacionales, con miras a elevar el nivel de la mano de obra calificada.
3. Se cuenta con las Estructuras para el Cambio Organizacional y la Gestión Bipartita de Centros de Formación, la estructura organizativa y de los procesos de gestión humana, incluyendo las posiciones clave, sistemas de indicadores de gestión humana y sistemas de medición del desempeño, incentivos para las posiciones clave y sistema de costeo de las acciones del INADEH.
4. Se rehabilitaron y equiparon 14 talleres en 10 centros del INADEH a nivel nacional, así como Institutos Profesionales y Técnicos del Ministerio de Educación (MEDUCA).
5. Este proyecto contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 4, 5, 8, 10 y 17.

La siguiente gráfica muestra la ejecución del proyecto desde el año 2008 al 30 de junio de 2018:

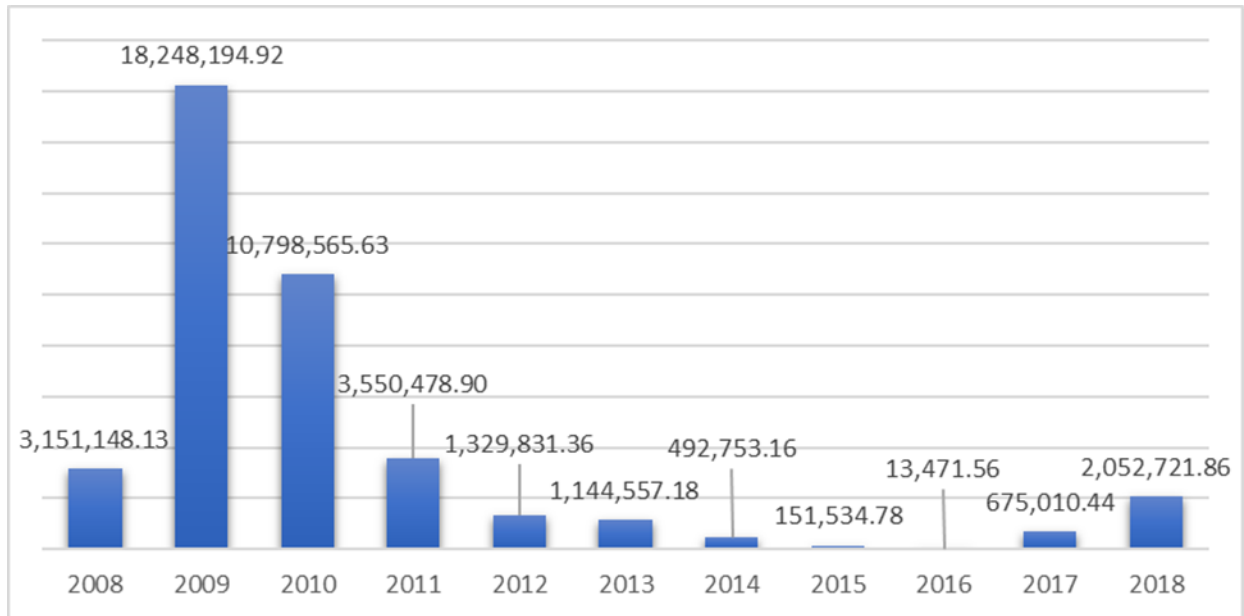


Tabla 1: Información clave para la Evaluación Final del Proyecto PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”

Título del Proyecto:	PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”
Objeto y productos esperados del proyecto:	<p><i>Elevar las capacidades nacionales de jóvenes y adultos en el mercado laboral, y por ende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, así como el nivel de competitividad del país.</i></p> <p><i>Productos esperados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco Institucional del INADEH, implementado. • Centros, Talleres de Capacitación del INADEH, Institutos Profesionales y Técnicos del Ministerio de Educación rehabilitados y equipados para el proceso de enseñanza-aprendizaje requerido. • Programa especial de Capacitación con miras a elevar el nivel de mano de obra nacional calificada, implementado. • Plataforma Tecnológica y Base de Datos a nivel Nacional con información de mano de obra panameña, diseñada y en ejecución. • Evaluación de Efecto del programa del INADEH, desarrollada. • Centros Especializados de Gestión del Conocimiento, Innovación Tecnológica, Formación, Capacitación y Servicios, desarrollados y en funcionamiento.
Efecto/s del MANUD¹ y Programa de País: 2016-2020:	<p>Área de Cooperación 1: Políticas Integrales para la Equidad y la Inclusión.</p> <p>EFECTO 1.1: Al 2020, El Estado implementa Políticas Públicas integrales y presta servicios sociales de calidad con enfoque de equidad, igualdad de género y atención a las poblaciones prioritarias, según estándares internacionales de Derechos Humanos.</p>
Socio estratégico:	<i>Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)</i>
Fecha de aprobación inicial y monto del proyecto:	Agosto de 2008 por un monto de \$ 38,958,054.00 (PRODOC 2008)
Fecha de finalización:	31 diciembre de 2011
Cartas de Extensión de Tiempo	<p>Nota de INADEH No. D.G. 5518-11 del 7 de noviembre de 2011 solicitando al PNUD extensión de tiempo sin costo adicional hasta el 30 de junio de 2012.</p> <p>Nota de INADEH del 22 de mayo de 2012 solicitando al PNUD extensión de tiempo sin costo adicional hasta el 31 de diciembre de 2012. Adicional se solicitaba la firma de un nuevo Prodoc.</p> <p>Nota de INADEH del 25 de septiembre de 2012 solicitando al PNUD el cierre de operaciones del proyecto al 31 de diciembre de 2013.</p> <p>Nota de INADEH del 25 de septiembre de 2012 solicitando al PNUD el cierre de operaciones del proyecto al 31 de diciembre de 2013.</p> <p>Nota de INADEH No. D.G. 773-13 del 22 de agosto de 2013 solicitando al PNUD el cierre de operaciones del proyecto al 31 de diciembre de 2014.</p> <p>Nota de INADEH No. D.G. 18-5-2015-399 del 18 de mayo de 2015 solicitando al PNUD el cierre de operaciones del proyecto al 31 de diciembre de 2015.</p> <p>Revisión Sustantiva 001/2015, extiende hasta 31 de diciembre de 2017.</p>

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

Título del Proyecto:	PS00062184 "FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II"
	Nota de INADEH No. D.G. 1869-17 del 7 de junio de 2017 2015 solicitando al PNUD el cierre de operaciones del proyecto al 31 de diciembre de 2018. Se solicita una vez más el diseño de un nuevo documento de proyecto PRODOC.
Revisión Sustantiva 001/ 2015:	<p>La Revisión Sustantiva 001/2015 consiste en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la vigencia del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2017 2. Incluir los siguientes productos esperados: <ol style="list-style-type: none"> a) Marco Institucional del INADEH, implementado. b) Centros, Talleres de Capacitación del INADEH, Institutos Profesionales y Técnicos del Ministerio de Educación rehabilitados y equipados para el proceso de enseñanza-aprendizaje requerido. c) Programa especial de Capacitación con miras a elevar el nivel de mano de obra nacional calificada, implementado. 3. Revisión presupuestaria que asigna recursos adicionales de Fondos de Gobierno por un monto de \$ 5,000,000.00 que incluye GMS. <p>Monto actual con la Revisión Sustantiva 001/2015 es de: \$ 43,958,054.00</p>
GEN:	GEN 1

Se requiere de una Evaluación Final del Proyecto PS00062184 "FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II" para conocer sobre las contribuciones y/o resultados de cada una de las intervenciones, en materia de desarrollo sostenible, generando evidencias e información objetiva para permitir a los gestores tomar decisiones fundamentadas. Esta evaluación informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

II. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN FINAL

El propósito de la Evaluación Final del Proyecto PS00062184 "FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II", es valorar y recaudar lecciones aprendidas en: (i) el desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia; (ii) la sostenibilidad y la ampliación de los resultados; y (iii) el impacto real y potencial del proyecto; así como el 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. Esta evaluación final informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados del ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

La evaluación debe cumplir con los estándares de calidad establecidos en la “Política de evaluación del PNUD”²; i) independiente, ii) intencionada, iii) transparente, iv) Ética, v) Imparcial, vi) De alta calidad, vii) Oportuna, y viii) útil.

III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN FINAL

El alcance de la Evaluación Final del Proyecto PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”, se circunscribe a las provincias de Panamá (centro Bonifacio Pereira), Panamá Oeste (centro de La Chorrera), Colón (centro de Puerto Escondido) y Coclé (centro de Penonomé), en el período comprendido entre octubre de 2008 a la fecha. La misma se realiza basándose en los datos disponibles en el momento de la evaluación final, 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; evaluar si se lograron los resultados y la eficiencia con la que se obtuvieron, de manera que permita analizar y evidenciar señales de éxito, así como las lecciones aprendidas durante el ciclo del proyecto.

La evaluación final deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo.

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.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados.

Para valorar pertinencia:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

Para valorar eficacia:

² <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml>

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficiencia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar sostenibilidad:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

IV. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas de la evaluación pueden dar a sus usuarios la información que buscaban para tomar decisiones, emprender acciones o alimentar la base de conocimientos. Las preguntas de evaluación mejoran el enfoque de ésta al hacer explícitos los aspectos de cada una de las iniciativas consideradas cuando se juzgue su desempeño.

A continuación, se sugieren algunas preguntas a saber:

Diseño de los proyectos:

- Analizar la relevancia de la estrategia utilizada y determinar si esta ofrecía el camino más eficaz para alcanzar los resultados deseados. ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño de los mismos las lecciones aprendidas de otras iniciativas previas?
- Analizar cómo quedan recogidos los resultados de los proyectos y las prioridades del país.
- Comprobar la propiedad nacional del proyecto. ¿Estuvo el concepto de cada proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes nacionales?
- Analizar la inclusión de la perspectiva de género en la fase de diseño de los proyectos.
- Analizar los procesos de toma de decisiones. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con las políticas públicas, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño?
- Si existen áreas importantes que requieren atención, recomendar aspectos para sus mejoras.

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 implementa campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer los avances?

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 del proyecto, ¿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 los objetivos 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 incorporado en futuros proyectos?
- ¿Cómo las lecciones aprendidas, 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 del INADEH?
- ¿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 a 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 elaborados, tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?
- ¿El proyecto cuentan 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 de los proyectos de INADEH?
- ¿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 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO - FASE II”

La evaluación final será llevada a cabo por un evaluador(a) externo(a) y contará con la participación de actores clave 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.

Se espera que la evaluación adopte un enfoque de "teoría del cambio" (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD ha apoyado y ha observado progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. El evaluador(a) elaborará un modelo lógico de cómo se espera que las intervenciones del PNUD conduzcan a los cambios esperados.

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

La evaluación final 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 unidades del Programa de País, los administradores de la evaluación y los actores clave, el evaluador(a) deberá seleccionar 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 documental de los documentos pertinentes, tales como el Prodoc, Revisión Sustantiva, Visitas de Seguimiento, Juntas del Proyecto, informes de progreso semestrales y anuales, entre otros.
- Entrevistas con la alta gerencia de INADEH y del PNUD.
- Entrevistas y discusiones de grupos focales con socios e interesados.
- Visitas de campo a áreas seleccionadas.
- Cuestionarios y técnicas participativas para la recolección y análisis de datos.
- Reuniones de consulta, presentaciones y rendición de informe.

Los datos aportados por esta evaluación final 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. Prodoc, Revisión Sustantiva, Minutas de Junta de proyecto, Notas del proyecto, informes semestrales y anuales de proyectos, informes de lecciones aprendidas, y políticas nacionales 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 participativa³ que garantice una estrecha relación con La Gerencia del PNUD, de INADEH, Entidades Públicas y privadas y las partes interesadas.

³ 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.

El/la evaluador/a elaborará los instrumentos metodológicos necesarios para realizar y facilitar el proceso completo de la Evaluación Final, 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 de los proyectos, 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 final. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar la validación de las conclusiones (por ejemplo, a través de la triangulación de fuentes) y deben basarse en evidencia fundamentada.

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN FINAL (ENTREGABLES)

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta consultoría se conformará un Comité de Referencia constituido por el Director Ejecutivo de INADEH, Directores que se designen, el Oficial Nacional de Programa de la cartera de Inclusión & Equidad del PNUD, La Coordinadora del Proyecto y 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 final.
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 del Proyecto.
6. Analizar las recomendaciones de la evaluación final, dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

Esta evaluación final 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 ⁴:

⁴ http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

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”.</p> <p><u>Nota: Al finalizar la misión de campo se requiere una presentación de los primeros hallazgos ante el Comité de Referencia</u></p>	7 días a partir de la firma del contrato	0%
<p>Segundo producto:</p> <p>Borrador de Informe de Evaluación del Proyecto PS00062184 DE INADEH</p> <p>Entrega del Borrador de informe de Evaluación Final del Proyecto PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II” y presentación (documento word + ppt) de evidencias de resultados. 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>	20 días a partir de la firma del contrato	50%
<p>Tercer producto:</p> <p>Informe final de Evaluación del Proyecto PS00062184 DE INADEH</p> <p>Entrega del Informe Final de la Evaluación del Proyecto PS00062184 “Fortalecimiento del INADEH para la Administración del Programa de Capacitación y Formación del Capital Humano – Fase II” y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT)⁵. 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. El documento deberá contener recomendaciones de acción y cumplir con el contenido mínimo solicitado.</p> <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presente el informe final de la 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*. 	30 días a partir de la firma del contrato	50%
Total		100%

⁵ La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser vía Skype.

CONTENIDO DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

Informe inicial de la Evaluación Final

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 la Evaluación Final del Proyecto PS 50363 / OUTPUT 62184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El borrador de informe de la evaluación final 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 Ejecutivo del INADEH 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.

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 Ingeniería, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas.

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 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 Unidas⁶ 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 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 Unidas⁷. Para mayor referencia por favor revisar el documento “Ethical Guidelines For Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación) UNEG⁸.

⁶ Naciones Unidas, “Declaración Universal de los Derechos Humanos”. Disponible en: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>.

⁷ UNEG, “Code of Conduct”, Junio 2008. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

⁸ 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 los proyectos para la elaboración del Informe Inicial de la evaluación final	5 días
Reunión informativa entre el Evaluador/a y el Comité de Referencia	1 hora
Entrega y presentación del Informe Inicial de la Evaluación, por el/la evaluador/a (entrega el diseño y los métodos de evaluación)	1 hora
Misión en campo en la ciudad de Panamá (entrevistas, cuestionarios, reuniones)	5 días
Misión en campo en provincias, (visitas de campo, entrevistas) <i>Nota:</i> antes de finalizar la misión en Panamá, el evaluador/a presenta los hallazgos preliminares al Comité de Referencia y partes interesadas	5 días
Entrega del Borrador de Informe de Evaluación Final	10 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por el Comité de Referencia y las partes Interesadas	7 días
Preparación y entrega y presentación ⁹ del Informe final Evaluación del Proyecto PS00062184 “FORTALECIMIENTO DEL INADEH PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO – FASE II”, tomando en consideración los comentarios	5 días

⁹ La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype

ANEXOS DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

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

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

Formación Académica	Formación académica en Ingeniería, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas. (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 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. Presentación de Resultados del Proyecto PS00062184 “Fortalecimiento del INADEH”, apoyado por PNUD, en Power Point.
5. Planes Anuales Operativos, Informes Semestrales, Anuales del proyecto.
6. Productos del Proyecto.
7. Difusión de resultados en los medios de comunicación y redes sociales.
8. Listado de contactos del Gobierno, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
9. Listado de contactos de actores clave y las partes interesadas.
10. Documento de proyecto (PRODOC) PS00062184 “Fortalecimiento del INADEH”
11. Revisión Sustantiva 001 / 2015 del proyecto.
12. Notas de extensión del proyecto / Notas de extensión del proyecto.
13. Minutas de Visitas de seguimiento al proyecto.
14. Minutas de Juntas de Proyecto realizadas 2016, 2017 y 2018.

ANEXO 3: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE A CONSULTAR

Actores clave en el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)

- Samuel Rivera - Director General del INADEH
- Directores de los siguientes centros:
 - Bonifacio Pereira, El Chorrillo, Panamá
 - Puerto Escondido, Colón
 - La Chorrera, Panamá Oeste
 - Penonomé, Coclé
- Quienes estime conveniente el Director General del INADEH, Samuel Rivera
- Antiguos interesados del proyecto:
 - Juan Planells – Director General del INADEH para el periodo 2004 a 2009
 - Carlos González – Coordinador del Proyecto para el periodo 2007 a 2009

Actores en la Oficina de PNUD - Panamá

- Harold Robinson - Coordinador Residente de Naciones Unidas y Representante de PNUD
- Benigno Rodríguez – Representante Residente Adjunto, a.i.
- Gabriel Boyke - Oficial Nacional de Programa Clúster Equidad & Inclusión
- Belinda Esquivel - Asociada de Programa Clúster Equidad & Inclusión
- Joanna Diez Cuan - Coordinadora del Proyecto
- Especialistas de Programa (María Fernández Trueba, Irina Madrid, entre otros)

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 métodos¹⁰— 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.

¹⁰ 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.

- Estándares de desempeño¹¹ — 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.
- 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

¹¹ 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.

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

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 7: 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: _____