**TITULO:** Evaluación final del “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS)”

**Oficina de país:** Cuba

**Unidad:** Desarrollo Humano Local / Proyecto AGROCADENAS

**Duración:** Del 5 de octubre de 2020 al 11 de diciembre de 2020

**DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A DESARROLLAR**

**I. INTRODUCCIÓN**

Desde el 2008, el Gobierno cubano declaró la seguridad alimentaria como una prioridad nacional. La tendencia por varios años de importar casi el 80% de los alimentos que componen la canasta básica de la población y el efecto combinado del aumento de precios a nivel internacional con la disminución de la capacidad productiva del sector agropecuario cubano, conllevó a la articulación de un conjunto de medidas dirigidas a incentivar la producción y volver más eficiente la gestión del sector.

La implementación de estas acciones ha estado acompañada de un gradual y progresivo proceso de reordenamiento en el funcionamiento del sector, atendiendo a los siguientes aspectos:

* transferencia progresiva al sector cooperativo del papel protagónico en la producción de alimentos
* mayor descentralización y desconcentración de la gestión estatal, municipalizando su gestión y separando las funciones estatales y empresariales
* fortalecimiento de la empresa estatal socialista y de sus vínculos con el sector cooperativo
* priorización a procesos de encadenamiento productivo y agregación de valor

En abril del 2011, la aprobación de los nuevos lineamientos de la política económica y social del país indicó una voluntad y proyección más clara y definida del Gobierno para profundizar estas transformaciones.

En aras de avanzar en la dirección indicada por los lineamientos, a partir del 2012 se han ido construyendo y aprobando algunas importantes medidas legislativas y emprendiendo procesos de rediseño del modelo de gestión de estructuras y entidades pertenecientes al Ministerio de la Agricultura (MINAG), entre las cuales destacan:

* El Decreto Ley no. 305 del 2012 que autoriza y regula la creación de cooperativas no agropecuarias.
* La Resolución no. 574 del 2012 que introduce 17 medidas que reglamentan el funcionamiento de las UBPC, otorgándoles mayor autonomía.
* El Decreto Ley no. 305 del 2012 que introduce cambios en el proceso de entrega de tierras ociosas, extendiéndolo a las CPA y UBPC.
* Los procesos de reorganización de las empresas del MINAG (grupos empresariales y empresas municipales), orientados a una mayor racionalización y descentralización de la actividad empresarial, enfocada más a los servicios y la innovación.
* Los procesos de experimentación para una mayor descentralización y diversificación del sistema de comercialización de los productos agropecuarios.
* La Resolución no. 242 del 2013 que autoriza y regula la comercialización mayorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo e intermedios y servicios.
* La experimentación de los procesos de descentralización de las funciones estatales y especialmente del MINAG en las provincias de Artemisa y Mayabeque.

A este empeño y prioridad del Gobierno cubano para incrementar la seguridad y soberanía alimentaria, se ha sumado la contribución de la cooperación internacional, en especial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En su Programa de País que estuvo vigente del 2014 al 2019, y que se alinea con el nuevo Programa Marco para las agencias del sistema de Naciones Unidas (MANUD), la seguridad alimentaria y el desarrollo de cadenas de valor en este sector son reconocidas como áreas prioritarias para el trabajo conjunto.

**Breve descripción del proyecto**

Desde enero del 2014 y hasta marzo del 2020, en coherencia con el contexto descrito anteriormente, el MINAG y el PNUD, con el apoyo de la Unión Europea (UE) y de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), y en colaboración con el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) y el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), han implementado el “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local” (AGROCadenas).

Esta iniciativa tiene el objetivo de contribuir a la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento del desempeño y la gestión a nivel territorial de cadenas agroalimentarias seleccionadas, que puedan ayudar a disminuir las importaciones de alimentos.

Se utiliza como punto de partida que el enfoque de cadena puede aportar una herramienta conceptual, metodológica y práctica, innovadora para mejorar la eficiencia, efectividad, sostenibilidad, equidad y gestión articulada del sector agroalimentario, dadas sus potencialidades para superar la visión productivista y promover procesos de integración de los diversos sectores, actores, instituciones y eslabones que intervienen y conforman las cadenas.

El proyecto contribuye específicamente al desarrollo de cadenas ganaderas (leche y carne vacuna) y graneras (frijol y maíz) en dos grandes regiones productivas del país con similar vocación productiva. En total apoya a 13 municipios: 3 municipios ubicados en la provincia de Villa Clara, 4 en Sancti Spíritus, 3 en Granma y 3 en Santiago de Cuba.

Atendiendo a la nueva estrategia del país y en correspondencia con los objetivos trazados, AGROCadenas dirige en prioridad su acción y apoyo a los siguientes grupos destinatarios: cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC), formas de gestión no estatal vinculadas a otros eslabones de las cadenas, y servicios locales de apoyo a las cadenas. También fortalece las capacidades de decisores, técnicos y especialistas nacionales y locales vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas; además de que beneficia a entidades nacionales que brindan servicios relevantes para el desarrollo de las cadenas a nivel local, entidades estatales locales del MINAL y el MINCIN con roles importantes en las cadenas a nivel territorial y entidades estatales del sector productivo a nivel local (Unidades Empresariales de Base).

Consecuentemente, AGROCadenas ha incidido en las siguientes áreas estratégicas:

* Planificación y gestión con enfoque de cadenas
* Articulación de la capacitación, la asistencia técnica y la innovación
* Inclusión de temas ambientales y de equidad para la sostenibilidad del desarrollo de las cadenas
* Implementación de soluciones diseñadas desde los territorios para mejorar la eficiencia y la agregación de valor a nivel local.

Su implementación se ha previsto en tres etapas:

* Etapa I. Diagnóstico: Referida al fortalecimiento de capacidades nacionales y locales de grupos intersectoriales para que adopten el enfoque de cadenas y logren diagnosticar los cuellos de botella y elaborar estrategias, planes de acción y propuestas de intervención locales con el propósito de mejorar el funcionamiento de las cadenas.
* Etapa II. Implementación: Referida a la selección e implementación de las mejores propuestas de intervención elaboradas, facilitando insumos, equipamiento y conocimientos técnicos y gerenciales.
* Etapa III. Evaluación: Referida a la evaluación de los impactos logrados en las cadenas y la puesta en marcha de una estrategia de sostenibilidad y seguimiento que permita la mejora continua de las cadenas.

**II. FUNDAMENTACIÓN DEL SERVICIO**

Después de 6 años de implementación del proyecto, resulta pertinente realizar un proceso de evaluación final externa que pueda ofrecer información relevante sobre los principales resultados alcanzados por el proyecto, los factores clave para su sostenibilidad e identifique aprendizajes para el fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias en Cuba. Esta información será de utilidad para el MINAG, el PNUD, la UE y COSUDE e igualmente enriquecerá el informe final de progreso del proyecto.

**Objetivos de la consultoría**

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

* Identificar **los resultados más relevantes alcanzados** por el proyecto Agrocadenas, según el marco lógico del proyecto incluyendo los posibles impactos[[1]](#footnote-1) y tomando en cuenta las opiniones de beneficiarios y beneficiarias.
* Identificar **áreas en las que se debe seguir profundizando el trabajo** y **ofrecer sugerencias sobre cómo realizarlo.**
* Identificar **elementos clave que apoyan la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados por el proyecto.**
* Extraer **aprendizajes que deben ser compartidos para continuar el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias** en el país.

La evaluación realizará un análisis que cubra los siguientes aspectos:

1. **Diseño del proyecto, estructura y herramientas de gestión para su implementación.**

* Coherencia del proyecto con los elementos que caracterizan el proceso de actualización de la política económica y social en lo que concierne a la descentralización de la actividad productiva, la gestión del sector agropecuario, el reforzamiento de las cooperativas / de los actores no estatales del sector y el enfoque de cadena.
* Pertinencia de los criterios de selección de los beneficiarios y coherencia de su aplicación según la fase de implementación.
* Pertinencia y coherencia de criterios de identificación (priorización) de las necesidades de los beneficiarios.
* Pertinencia de los temas sustantivos abarcados y acciones realizadas para abordarles con las demandas de los beneficiarios, incluyendo aquellas acciones relacionadas con la promoción de la equidad de género y la temática generacional.
* Pertinencia y coherencia del diseño de la estructura de gestión del proyecto, las funciones desempeñadas a los varios niveles y el nivel de integración con los espacios y actores institucionales.
* Pertinencia del diseño del sistema de gestión de la información en cuanto a recopilación, organización, calidad y uso de la información para el seguimiento y monitoreo de los indicadores del proyecto.

1. **Eficiencia y eficacia de la implementación.**

* Eficacia de los resultados con respecto a los varios grupos beneficiarios, incluyendo los posibles impactos.
* Temporalidad, secuencia lógica, nivel de cobertura y calidad de las actividades programadas.
* Calidad y pertinencia de los diagnósticos de cadenas en la identificación de cuellos de botella y adecuación y coherencia con las respuestas contenidas en los proyectos seleccionados en las 2 convocatorias.
* Nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período objeto de evaluación.
* Eficacia y efectividad de los enfoques y herramientas metodológicas utilizadas y el nivel de apropiación alcanzado por los actores involucrados y beneficiarios.
* Efectividad y eficacia de la estructura de gestión en cuanto a composición, herramientas utilizadas y desempeño en la implementación.
* Eficacia y eficiencia de la complementariedad con las inversiones y el apoyo del Estado.
* Eficacia del sistema de gestión de la capacitación.
* Capacidad del proyecto para atender factores sociales como la equidad de género y el enfoque generacional (juventud).
* Capacidad y eficacia del proyecto para construir sinergias y complementariedades, tanto entre actores e instituciones como con otros proyectos implementados en el marco del programa del PNUD, de la UE, de la COSUDE y del mismo MINAG tanto a nivel nacional como local.

1. **Calidad del desempeño.**

* Eficiencia de la utilización de los recursos del proyecto para alcanzar las metas propuestas.
* Apropiación nacional y local por parte de los implicados en la gestión y por los beneficiarios.
* Fortalecimiento de relaciones interinstitucionales y particularmente la articulación de actores e instituciones clave tanto a nivel nacional como local.
* Eficacia de las estrategias desarrolladas para atender los principales desafíos enfrentados hasta el momento.
* Valor agregado del desempeño conjunto (PNUD-MINAG), explicitando aporte que se le reconoce a cada uno.
* Resultados alcanzados en áreas como cooperación Sur-Sur y gestión del conocimiento.
* Resultados, productos y/ o actividades relevantes del proyecto que merezcan sistematización y difusión a nivel nacional, regional y/o internacional.

1. **Alcance y sostenibilidad de los resultados.**

* Nivel de cambio alcanzado en la gestión y desempeño de las cadenas que atiende el proyecto.
* Principales oportunidades y desafíos que se avizoran para la sostenibilidad de los resultados.
* Principales impactos logrados con implementación del proyecto.

**III. REQUERIMIENTOS**

La evaluación deberá responder, como mínimo, a las siguientes preguntas orientativas clave. Sin embargo, el Equipo Evaluador en su informe de fase documental puede proponer preguntas complementarias para cumplir con los objetivos de la evaluación.

Preguntas orientativas:

**Pertinencia:**

* ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y a los productos y efectos del Programa de País Cuba 2014-2019, en particular en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo económico sostenible?
* ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar e implementar el proyecto?
* Durante los procesos de diseño del proyecto, ¿se tomaron en consideración las perspectivas de aquellas personas/instituciones que podrían influir y contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados en el proyecto?
* ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios de contexto país relacionados con la actualización del modelo socio-económico?

**Eficacia**

* ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del Programa de País Cuba 2014-2019 en particular en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo económico sostenible?
* ¿Se han alcanzado el objetivo general y los objetivos específicos de desarrollo propuestos en el documento de proyecto?
* ¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en el documento del proyecto?
* ¿Fue adecuada y eficaz la lógica y metodología de implementación, así como la estrategia de asociación del proyecto?
* ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia del proyecto, en el logro de sus resultados?
* ¿En cuáles resultados esperados/actividades el proyecto obtuvo mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué?
* ¿En cuáles resultados esperados/actividades el proyecto obtuvo menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
* ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos/resultados y metas del proyecto?
* ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
* ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
* ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?
* ¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?

**Eficiencia**

* ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
* ¿Qué nivel de eficiencia mostró la lógica de implementación del proyecto?
* ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?
* ¿Cuán bien se administró el financiamiento aprobado para la ejecución del proyecto y como se comportó la ejecución del presupuesto aprobado?
* ¿En qué medida se utilizaron de forma eficiente los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?
* ¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?
* ¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se hicieron y cuáles fueron sus repercusiones financieras?
* ¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?

**Sostenibilidad**

* ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de resultados del proyecto?
* ¿Qué mecanismos ha implementado el proyecto que pueda contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados?
* ¿Cuáles son los principales desafíos del proyecto en términos de sostenibilidad? ¿Qué acciones podrían tomarse para responder a los mismos?
* ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
* ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida?

**Impacto**

* ¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de impactos a partir de las intervenciones en las cadenas?
* ¿Cuáles han sido los principales avances a nivel de impactos en las cadenas?
* ¿Qué factores han contribuido al avance en los impactos de las cadenas?
* ¿Cuáles han sido los principales desafíos confrontados para alcanzar los impactos previstos y cuales se deben tener en cuenta para la sostenibilidad de los mismos?

**Igualdad de género**

* ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
* ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
* ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?

**Innovación y gestión del conocimiento**

* ¿En qué medida el proyecto ha promovido la innovación tecnológica y gerencial en las cadenas que ha apoyado?
* ¿Cuán efectiva ha sido la innovación promovida para generar un mejor desempeño y gestión de las cadenas?
* ¿Qué acciones ha realizado el proyecto para gestionar el conocimiento y las buenas practicas desarrolladas?
* ¿En qué medida se han desarrollados productos comunicacionales y acciones para divulgar y favorecer procesos de replicación?
* ¿Cuánta importancia ha tenido en el proyecto la generación e intercambio de conocimientos?

**Adaptación al cambio climático y uso de FRE**

* ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la adaptación al cambio climático
* ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un uso eficiente de la energía y la inserción de FRE?
* ¿Cuán innovadoras y sostenibles han sido las prácticas introducidas para estas temáticas?

**Visibilidad y comunicación**

* ¿En qué medida el proyecto ha desarrollado de forma sistemática la visibilidad y la comunicación
* ¿Cuánta apropiación se logró a nivel local y nacional con la imagen y los mensajes clave del proyecto?
* ¿Cuán efectiva han sido las acciones de visibilidad realizadas?

**Aprendizajes**

* ¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?
* ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
* ¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?
* ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas en el marco de él?
* ¿Cuáles son los principales aprendizajes del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias en Cuba?

1. **METODOLOGÍA**

El Equipo Evaluador deberá referirse específicamente al marco lógico del proyecto y podrá utilizar complementariamente diferentes instrumentos entre los cuales se mencionan, de forma no exhaustiva, los siguientes:

* Revisión de documentos e informes existentes.
* Visitas *in situ* y entrevistas individuales y de grupo.
* Cuestionario en el que participe una muestra de los beneficiarios.
* Intercambios con grupos específicos *(focusgroups)* formados por beneficiarios y decisores.
* Estudios de casos.

El proyecto deberá valorarse más desde el punto de vista de los beneficiarios, que desde el punto de vista de los gestores, sobre los productos entregados o los resultados obtenidos. Por consiguiente, las entrevistas y los sondeos se centrarán tanto en actores externos a la gestión del proyecto (beneficiarios y otros grupos interesados), como en las personas directamente asociadas a la implementación del proyecto (gestores, socios, agentes sobre el terreno). Los documentos elaborados por el Equipo Evaluador deberán indicar claramente la proporción de ambos tipos de actores que han participado en las entrevistas y en los sondeos.

Un desafío metodológico fundamental es establecer si un cambio observado o indicado puede atribuirse total o parcialmente al proyecto, y determinar en qué medida el proyecto ha contribuido a ese cambio. Llegado el caso, el Equipo Evaluador deberá detectar los posibles problemas de atribución/contribución y realizar sus análisis en consecuencia. De igual manera, el Equipo Evaluador deberá realizar un análisis de las contribuciones del PNUD a los resultados de desarrollo y si el proyecto ha contribuido a la visibilidad de la UE y de COSUDE.

Deberá quedar claro para todos los miembros del Equipo Evaluador que la evaluación no es un sondeo de opinión, ni la ocasión para expresar ideas preconcebidas personales. Esto significa que todas las conclusiones deberán basarse en hechos y elementos de prueba, derivar de líneas de razonamiento claras y basarse en juicios de valor transparentes.

Para obtener orientaciones metodológicas complementarias puede consultarse las nuevas directrices de Evaluación del PNUD 2019 en el sitio:

<http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/PDF/DE%20GUIDELINES%20SPANISH.pdf>.

Se adjunta copia del Apartado 4 Ejecución de las Evaluaciones. Así mismo se recomienda consultar la Guía de Evaluación de Proyecto/Programa de la Unión Europea a la siguiente dirección:

<https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/document/metodologia-de-evaluacion-vol3-gu%C3%ADa-para-la-evaluaci%C3%B3n-de-proyecto-y-programa>

1. **ACUERDOS EN MATERIA DE IMPLEMENTACION DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación es gestionada por la Oficina en Cuba del PNUD, en calidad de principal implementador del proyecto AGROCadenas, con la ayuda de un Grupo de Referencia constituido por miembros de las otras organizaciones partícipes del proyecto (MINAG, MINAL, MINCIN, MINCEX, UE y COSUDE), bajo la coordinación de la Gerencia y la Unidad de Monitoreo y Evaluación del PNUD en Cuba, encargados de supervisar la evaluación en nombre del PNUD.

Los miembros del Grupo de Referencia tienen como tareas principales:

* Desempeñar un papel de interfaz entre los consultores y el Proyecto
* Recoger y resumir las opiniones de las organizaciones participantes que representan, además de los contactos bilaterales
* Velar por que el Equipo Evaluador tenga acceso y pueda utilizar toda la información y la documentación útil relativa al Proyecto
* Validar las cuestiones de la evaluación
* Examinar y comentar las notas y los informes presentados por el Equipo Evaluador
* Participar en la retroalimentación de los hallazgos, las conclusiones, las lecciones y las recomendaciones resultantes de la evaluación.

1. **FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

El proceso de la evaluación deberá realizarse de acuerdo a la metodología consensuada entre las partes, a partir de los documentos aprobados para este fin por la UE, la COSUDE, el MINCEX y el PNUD, y se desarrollará en tres fases: documental, de terreno y de síntesis, como se describe a continuación.

**Fase documental**

Durante esta fase, se deberán examinar los documentos de programación pertinentes, así como los documentos que conformen el marco estratégico/político más amplio. El Equipo Evaluador deberá a continuación analizar el marco lógico correspondiente.

Sobre la base de la información recogida, el Equipo Evaluador deberá:

* Analizar el contexto del Proyecto.
* Analizar el marco lógico.
* Formular observaciones sobre los asuntos/preguntas de evaluación (véase el anexo II) o, si procede, proponer otra serie de preguntas de evaluación o un conjunto complementario de preguntas de evaluación, justificando su pertinencia.
* Desarrollar la evaluación en sub-preguntas, identificar indicadores provisionales, así como los medios para su comprobación y describir una estrategia de análisis.
* Confirmar el calendario definitivo.

También, durante la Fase Documental, el Equipo Evaluador deberá:

* Presentar un método orientativo para la evaluación global del Proyecto, a partir de la conciliación de las propuestas técnicas presentadas por el/la consultor/a internacional y nacional seleccionados.
* Presentar las preguntas de evaluación, indicando la información ya recopilada y sus limitaciones, proporcionar los primeros elementos de respuesta, precisar los puntos pendientes de tratar y las hipótesis pendientes de aprobación y describir un método completo para responder a la pregunta.
* Elaborar y presentar la lista de herramientas que deben utilizarse durante la fase de terreno.
* Presentar un plan de trabajo detallado, que incluirá una lista orientativa de las personas que se propone entrevistar, la fecha de las visitas a los territorios propuestos, así como el itinerario y el nombre de los miembros del Equipo competentes. Este plan de trabajo debe prever la suficiente flexibilidad para poder hacer frente a posibles dificultades o cambios de última hora en el terreno.

Al final de la fase documental, se redactará un informe que incorpore y resuma todos los puntos antes descritos.

**Fase de terreno**

La fase de terreno comienza después de la aprobación del informe de la fase documental por parte del responsable de la evaluación, una vez consultado el Grupo de Referencia.

El Equipo Evaluador deberá:

* Organizar una reunión de información con el Grupo de Referencia desde los primeros días de la fase de terreno.
* Realizar los contactos y consultas adecuados con las distintas partes interesadas; colaborar estrechamente con las autoridades y organismos públicos competentes durante su misión.
* Utilizar las fuentes de información más fiables y convenientes y armonizar los datos procedentes de distintas fuentes con el fin de facilitar su interpretación inmediata.
* Además del trabajo con el Grupo de Referencia, realizar entrevistas como mínimo con los siguientes organismos:
* Funcionarios del MINCEX, Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI)
* Funcionarios de MINAG (nacional, provincial y municipal)
* Funcionarios de MINAL y MINCIN.
* Funcionarios del PNUD-Cuba (Gerencia y Carpeta de Desarrollo Humano Local)
* Funcionarios de la Delegación de la UE en Cuba.
* Funcionarios de COSUDE.
* Representantes de los niveles nacional, provincial y municipal encargados de la gestión del Proyecto.
* Equipo del PNUD que apoya la implementación.
* Instituciones y actores clave de los principales procesos y acciones desarrollados con el proyecto (dentro y fuera del MINAG)
* Representantes de otros proyectos del PNUD y de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas.
* Instituciones y personas beneficiadas en los territorios.
* Elaborar una síntesis de su trabajo al final de la fase de terreno, examinar la fiabilidad y el alcance de la recopilación de información y presentar las primeras conclusiones durante una reunión con el Grupo de Referencia.

**Si por circunstancias excepcionales del contexto nacional** no se pudiera realizar la visita de los expertos al terreno, el PNUD, de conjunto con la Oficina de Implementación Nacional, organizarían un proceso de entrevistas a distancia con materiales audiovisuales para facilitar una **evaluación virtual.**

**Fase de síntesis**

Esta fase se dedica principalmente a la elaboración del proyecto de informe final.

El Equipo Evaluador deberá garantizar que sus evaluaciones son objetivas y equilibradas, sus afirmaciones exactas y comprobables y sus recomendaciones realistas.

Si el responsable de la evaluación considera que el borrador de informe tiene la calidad suficiente, lo transmitirá para la presentación de observaciones a los miembros del Grupo de Referencia y organizará una reunión con el Equipo Evaluador. En esta reunión se debatirán los hallazgos, conclusiones y recomendaciones provisionales.

Sobre la base de las observaciones formuladas por los miembros del Grupo de Referencia y recogidas por el responsable de la evaluación, el Equipo Evaluador modificará y revisará el documento y redactará la versión final del informe. Deberán tenerse en cuenta las observaciones que soliciten mejoras de la calidad metodológica, excepto cuando se demuestre que ello es imposible, lo que deberá justificar totalmente el Equipo Evaluador. Las observaciones sobre el informe podrán aceptarse o rechazarse. En este último caso, el Equipo Evaluador deberá justificar su posición y presentar sus razones por escrito.

1. **PRODUCTOS ENTREGABLES**

El Equipo Evaluador deberá presentar como productos los siguientes informes:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Entregable /Productos** | **Fechas de entrega** | **Peso de pago por entregable** | **Aprobación requerida** |
| El **Informe de Fase Documental.** Con una extensión máxima de 15 páginas, deberá redactarse una semanadespués de haberse recibido los primeros documentos y mantenido la primera reunión con el Grupo de Referencia. Este informe es el resultado de la fase documental y contendrá los primeros hallazgos y propuestas, el grado de dificultad previsto en la recopilación de los datos, así como otras dificultades previstas, además de su programa de trabajo preliminar. De igual manera, deberá detallar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar, mostrando los métodos propuestos, las posibles fuentes de información, los procedimientos para la recolección de datos y una propuesta de agenda para la fase de terreno. | 14 de octubre de 2020 | 20% | Directora Nacional del Proyecto  Oficial Nacional del Proyecto en el PNUD |
| El **primer Borrador de Informe Final.** Tendrá 30 páginas como máximo, respetará la estructura que se indica y reflejará las observaciones que aporten los miembros del Grupo de Referencia a la presentación de las ideas del primer Borrador de Informe Final. Además de responder a las preguntas de evaluación, el borrador de Informe Final también deberá resumir todos los hallazgos y conclusiones en una evaluación general del Proyecto. Este informe deberá presentarse en un plazo de 14 días después de culminarse la fase de terreno. | 23 de noviembre de 2020 | 30% | Directora Nacional del Proyecto  Oficial Nacional del Proyecto en el PNUD |
| El **Informe Final.** Tendrá las características ya expuestas en el producto anterior e incorporará cualquier observación recibida de las partes interesadas sobre el Borrador de Informe Final. Deberá presentarse en el plazo de 7 días a partir de la fecha de recepción de dichas observaciones. Deberá ir acompañado de un resumen ejecutivo que no excederá las 5 cuartillas. | 11 de diciembre | 50% | Directora Nacional del Proyecto  Oficial Nacional del Proyecto en el PNUD |

Todos los informes se entregarán al responsable de la evaluación en idioma español, en 4 copias impresas en papel y 4 CDs con los archivos electrónicos correspondientes.

**Estructura y presentación del Informe Final**

Como se explicó, el Informe Final de evaluación no excederá las 30 páginas (anexos aparte) e irá acompañado de un resumen ejecutivo, de un máximo 5 páginas.

Se requiere planificar tiempo para la presentación del Borrador de Informe Final, para obtener los comentarios del Grupo de Referencia, para la presentación del Informe Final y para la aprobación del mismo (7 días naturales para comentarios y 7 días naturales para corrección y presentar a aprobación el Informe Final).

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el Equipo Evaluador entregará 4 copias en papel de la versión definitiva del Informe Final, así como 4 CDs con el documento en formato electrónico.

El Informe Final constará de los siguientes apartados (modelo orientativo):

(ver modelo en *guidelines* adjuntas)

* **Título y páginas introductorias**.

Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

* nombre de la intervención de la evaluación;
* plazo de la evaluación y fecha del informe;
* países de la intervención de la evaluación;
* nombres y organizaciones de los evaluadores;
* nombre de la organización que encarga la evaluación;
* agradecimientos.

**Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Título del proyecto o efecto** |  |  |  |
|  | **ID de Atlas** |  |  |  |
|  | **Efecto y producto institucionales** |  |  |  |
|  | **País** |  |  |  |
|  | **Localización geográfica del proyecto.** |  |  |  |
|  | **Fecha de la firma del** |  |  |  |
|  | **documento del proyecto** |  |  |  |
|  | **Fechas del proyecto** |  | **Inicio** | **Finalización prevista** |
|  |  |  |  |
|  | **Presupuesto del proyecto** |  |  |  |
|  | **Gasto del proyecto en el** |  |  |  |
|  | **momento de la evaluación** |  |  |  |
|  | **Fuente de financiación** |  |  |  |
|  | **Parte encargada de la** |  |  |  |
|  | **ejecución**[**45**](#page59) |  |  |  |

**Información sobre la evaluación**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Tipo de evaluación (proyectos,** |  |  |  |
|  | **de efectos, temáticas, de DPP, etc.)** |  |  |  |
|  | **Final, revisión de medio término u otros** |  |  |  |
|  | **Período objeto de la evaluación** |  | **Inicio** | **Finalización** |
|  |  |  |  |  |
|  | **Evaluadores** |  |  |  |
|  | **Dirección de correo electrónico** |  |  |  |
|  | **de los evaluadores** |  |  |  |
|  | **Fechas de la evaluación** |  | **Inicio** | **Finalización** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

* **Índice de contenidos**. Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.
* **Lista de acrónimos y abreviaturas.**
* **Resumen ejecutivo**. Una sección independiente de máximo 5 páginas que podría:
* Describir brevemente la intervención evaluada.
* 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**
  + Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
  + Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
  + Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
  + Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.
* **Descripción de la intervención.** Sirve de base para que los usuarios del informe comprendanel marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:
  + Describir **qué se está evaluando**, **quién busca obtener un beneficio de ella** y el **problema o la cuestión** que se pretende abordar.
  + Explicar **el modelo o marco de resultados previsto**, **las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
  + Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los** **programas o países.**
  + Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
  + Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
  + Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
  + Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
  + Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
  + Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.
  + Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia 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.
* **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 los métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción deberá 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.
* **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan paraanalizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación.
* **Hallazgos y conclusiones**. El informe deberá presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.
* Hallazgos: Deberán ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos.
* Conclusiones: Deberán 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.
* **Recomendaciones**. El informe deberá dar recomendaciones útiles para la sostenibilidad de los resultados y continuidad del trabajo para fortalecer las cadenas agroalimentarias.
* **Lecciones aprendidas**. Se deberá proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para la continuidad y sostenibilidad de los resultados.
* **Anexos del informe**

El responsable de la evaluación evaluará la calidad del Informe Final con ayuda de una plantilla de evaluación (véase el anexo III). En la siguiente dirección se explica cómo completar dicha plantilla:

<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_stg_es.htm>

1. **CRONOGRAMA.**

La evaluación estaría prevista para ser iniciada el 5 de octubre de 2020 con una duración hasta el 11 de diciembre de 2020**.[[2]](#footnote-2)**

El cuadro siguiente es indicativo y podría modificarse con el acuerdo de las partes.

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Duración  (días laborables) |
| Fase documental - inicio   * Análisis documentos preliminares * Análisis de todos los documentos de Proyecto * Propuesta de métodos, fuentes de información, y procedimiento de recolección de datos * Redacción– presentación del Informe de Fase Documental * Reunión con el Grupo de Referencia | 8 días  (5 al 14 de octubre) |
| Fase de terreno   * Reunión con el Grupo de Referencia * Realización de las visitas a terreno y entrevistas a todos los implicados * Presentación de las ideas del primer Borrador de Informe Final al Grupo de Referencia | 14 días  (15 de octubre al 3 de noviembre) |
| Fase de síntesis   * Elaboración del primer Borrador de Informe Final * Reunión con el Grupo de Referencia y presentación del primer Borrador de Informe Final * Finalización y entrega del Informe Final | 14 días (4 al 23 noviembre)  14 días (24 de noviembre al 11 de diciembre) |
| **TOTAL** | **50 días** |

1. **CALIFICACIONES, EXPERIENCIAS Y COMPETENCIAS.**

El Equipo Evaluador estará formado por dos expertos con el perfil y cualificaciones siguientes:

**Competencias comunes:**

* Experiencia en tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y/o proyectos de cooperación internacional (preferiblemente de UE y NNUU), preferentemente en temas de políticas agrícolas, seguridad alimentaria, desarrollo local, desarrollo rural.
* Experiencia de trabajo en la región (preferiblemente Cuba) o en países con contextos similares y conocimiento de los procesos socio-económicos existentes en la misma.
* Conocimiento del idioma español y capacidad para la redacción de informes.
* Experiencia de trabajo aplicando los principios y métodos de la gestión del ciclo de proyecto y de la gestión por resultado, especialmente con los métodos de PNUD, UE y COSUDE.

**Competencias específicas:**

**Experto/a internacional (jefe de equipo, experto senior):**

* Experto con experiencia de más de 10 años en proyectos de cooperación internacional. Experiencia en la región latinoamericana será considerado un factor preferencial.
* Experto de reconocido prestigio profesional con más de 5 años de experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación internacional. Experiencia previa en evaluación de por lo menos 1 proyecto financiado por la UE es un factor preferencial.
* Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines (agronomía, etc.).
* Experiencia en la temática del Proyecto a evaluar (seguridad alimentaria, desarrollo agropecuario, desarrollo rural, enfoque de cadena, incluyendo programas de fortalecimiento de capacidades) será considerada un criterio de preferencia en la selección.
* Conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU, de la UE y COSUDE.

**Experto/a nacional (experto senior):**

* Experto con más de 10 años de experiencia en proyectos de cooperación internacional.
* Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines (agronomía, etc.).
* Experiencia sólida y adecuada a la temática del Proyecto a evaluar (mínimo de 5 años), particularmente en seguridad alimentaria, desarrollo agropecuario, desarrollo rural, enfoque de cadena, incluyendo programas de fortalecimiento de capacidades.
* Conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU, de la UE y COSUDE.

La composición del equipo de expertos deberá ser equilibrada para ofrecer una cobertura exhaustiva de los distintos aspectos de la evaluación de proyectos (métodos y técnicas de evaluación) que se exponen en los presentes Términos de Referencia, así como de las cuestiones transversales.

La selección de ambos expertos se realizará a través de procesos separados y paralelos, uno internacional y el otro a nivel nacional. En ambos casos podrán participar personas o instituciones, pero la selección se centrará en los requisitos de los expertos propuestos (y no de la institución).

1. **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los aspirantes interesados deberán enviar una propuesta que contenga los siguientes aspectos:

1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación.
2. Calendario para la ejecución de la evaluación (octubre-diciembre 2020).
3. CV personal y/o experiencia de las instituciones.
4. Tres (3) referencias de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo indicado en el CV.
5. Oferta económica por una suma global fija, desglosando todos los costos asociados a la evaluación. (Como referencia y apoyo para establecer los costos por estadía, comunicamos que las tarifas diarias de Naciones Unidas efectivas en el 2020 son en La Habana hasta USD 256 y el resto hasta USD 110.00). La moneda de cotización preferente para el experto internacional es el USD. Para el consultor nacional, la moneda de cotización y de pago es el CUC.

El contrato será firmado entre el PNUD y la persona o entidad seleccionada para el cumplimiento de los Términos de Referencia aquí expresados.

1. **LUGAR Y PLAZO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS**

La oferta será enviada al correo electrónico: procurement.cu@undp.org, en el caso de expertos internacionales. Para los expertos nacionales, el envío será al mismo correo electrónico anteriormente mencionado y se admitirá también la entrega en copia impresa a la dirección postal: Calle 18 No. 110 e/ 1ra y 3ra, Miramar, Playa. Las ofertas deberán indicar la referencia “Evaluación final AGROCADENAS” y deberán estar dirigidas a PNUD Cuba.

La fecha límite de presentación de la oferta es el 30 de abril de 2020.

1. **CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN**

Las propuestas recibidas serán valoradas conforme a los criterios que se detallan en el Anexo IV y se utilizará el método de puntuación combinada, donde las calificaciones y la metodología se ponderarán con un máximo de 70%, combinándose con la oferta financiera, la que se ponderará con un máximo de 30%.

1. **CRONOGRAMA DE PAGOS**

Los/las consultores/as seleccionados/as deberán presentar los entregables en el período establecido en estos Términos de Referencia y acompañarlos de la correspondiente Factura.

La conformidad con las versiones finales de los documentos solicitados y la aprobación para el pago por el valor del 100% de cada entregable estará sujeto a la revisión y aprobación de la Directora Nacional del Proyecto y la Oficial Nacional del Proyecto en el PNUD.

El pago para el/la consultor/a internacional se realizará por transferencia bancaria, en euros (EUR) o en otra moneda, a la tasa de Naciones Unidas vigente al día de emitir el pago o por cheque en USD si hubiera algún entregable a pagar una vez que el experto esté en el país.

El pago para el/la consultor/a nacional se realizará en cheque, en pesos cubanos convertibles (CUC).

1. **ÉTICA DE LA EVALUACIÓN**

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical* *Guidelines for Evaluation* del UNEG, disponible en: <http://www.uneval.org/document/detail/102>

El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidadde los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos.

El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda.

De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

**Estos Términos de Referencia han sido elaborados por:**

**Aymara Hernández Morales**

**Oficial Nacional de Proyecto AGROCADENAS**

**ANEXOS**

**ANEXO I. DOCUMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUACIÓN**

*Lista orientadora que debe será completada y entregada después de la contratación:*

* Documentos oficiales del Proyecto AGROCadenas (PRODOC, convenio de financiación, sus anexos y posteriores modificaciones).
* Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
* Estrategia de cooperación de la UE con CUBA
* Estrategia de cooperación de COSUDE con CUBA
* Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (MANUD) y Documento de Programa de País del PNUD 2014-2019 (CPD).
* Documentos gubernamentales y de política sectorial.
* Informes intermedios sobre el estado de avance técnico y financiero del proyecto.
* Informes ROM de la UE.
* Publicaciones generadas con el proyecto.
* Documentos pertinentes que aporten los socios nacionales y donantes.
* Documentos de estrategia y planificación pertinentes que aporten los socios nacionales y donantes.

**ANEXO II. CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA EVALUACIÓN.**

**Eficacia.** Operacionalmente es el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados esperados del proyecto en la población beneficiaria, en un período de tiempo determinado, independientemente de los costos que ello implique. Está relacionada fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto.

La eficacia del proyecto se mide en la medida en que ha sido capaz de producir cambios en alguna parcela de la realidad, solucionando un problema social, o prestando un servicio a un grupo poblacional determinado (beneficiarios).

|  |  |
| --- | --- |
| Eficacia | Logro de fines y propósitos:   * Grado del logro de los objetivos. * Consistencia de resultados esperados y resultados alcanzados. * Coherencia entre objetivos, resultados, actividades, metodologías e instrumentos. * Calidad de los insumos que proporciona el proyecto para la valoración de su eficacia: términos de planificación, monitoreo con indicadores y registros, líneas de base. |

**Efectos** (para beneficiarios/as directos/as e indirectos/as). Se refieren a la influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción, así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

**Eficiencia**. Se refiere a la forma en que se administran los diferentes tipos de recursos con que cuenta el proyecto, a saber, financieros, humanos y materiales. También se hace un análisis sobre el comportamiento de la ejecución presupuestaria, lo cual está directamente relacionado con los criterios de optimización y racionalización.

|  |  |
| --- | --- |
| Eficiencia | Productividad del proceso de ejecución:   * Utilización de recursos humanos, financieros y materiales. * Cumplimiento de plazos. * Calificación de recursos humanos. * Procedimientos operativos. * Instrumentos y procedimientos administrativos (financieros como sistema y registros de contabilidad, de RRHH como manual de organización). |

**Experiencia adquirida-Aprendizajes** (consideraciones). Se refiere al nivel de aprendizaje que emerge del desarrollo de las acciones del proyecto. Ella se manifiesta de dos formas: aprendizaje operativo, que tiende a estar relacionado con la eficiencia y la eficacia en el desarrollo propio de las actividades, y el aprendizaje de desarrollo, que se concentra en los efectos (efectividad), validación de hipótesis, aprendizajes de carácter técnico.

En resumen, la experiencia adquirida/aprendizaje se muestra en las consideraciones o conclusiones que hagamos del proyecto, las cuales deben convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos, programas, políticas o prácticas institucionales. Este campo es tan amplio, que desde un principio la evaluación debería establecer criterios objetivos y claros para el análisis e identificación de las incógnitas para las cuales hay que encontrar respuestas.

**Evaluación del impacto.** Mide los beneficios últimos a nivel de población meta. Generalmente se dan a nivel macro, como incremento del ingreso, mejoramiento de la calidad de vida, reducción de importaciones, etc.

* Es una identificación de efectos del proyecto, que trascienden el logro de sus objetivos.
* Consecuencias positivas y negativas, previstas y no previstas del proyecto, que trascienden a los grupos meta.
* Cambios en grupos poblacionales, que no son beneficiarios/as del proyecto.
* Satisfacción de necesidades básicas de los grupos meta.
* Transferencia de conocimientos.
* Inserción del proyecto en el contexto institucional de la entidad ejecutora.

**Pertinencia**. Se refiere a si la intervención es adecuada a la necesidad de las/los sujetos, si corresponde a la naturaleza del fenómeno.

**Viabilidad**. La posibilidad de la realización o desarrollo de una propuesta.

**Cobertura**. Alude a la medida en la que una intervención alcanza al grupo previsto. Proporción entre el número de participantes reales y previstos.

**Participación**. Pregunta por el papel protagónico de los sujetos en diferentes etapas de la intervención.

**Comunicación**. Se refiere a la fluidez y a la agilidad de la comunicación dentro de la organización, como también con los sujetos de los grupos meta y otros actores involucrados en la intervención.

**Coordinación**. Alude al trabajo coordinado y su agilidad a lo interno de la organización y con los sujetos y otros actores externos.

**Enfoque de género**. Contribución a la equidad de género, a cambio de roles tradicionales y de actitudes, al acceso y control de recursos por parte de mujeres, a la participación de mujeres en la toma de decisiones y al empoderamiento de ellas. Diferenciación entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la intervención.

**Sostenibilidad**

Económica

* Alternativas económicas factibles para grupo meta.
* Rentabilidad de iniciativas de generación de ingresos.
* Captación de recursos y costos consecutivos de proyectos.

Social

* Rol de los beneficiarios/as.
* Participación de beneficiarios/as.
* Iniciativa y proactividad.
* Concepto integral.
* Acceso a información, educación, auto-renovación, salud.
* Mecanismos que facilitan u obstaculizan la integración al proyecto.

Ecológica

* Respeto a fuentes de vida.
* Impacto ambiental de prácticas.
* Promoción de visión ecológica.
* Incidencia política en manejo de recursos naturales.

Política

* Desarrollo de conocimientos y capacidades de la población.
* Articulación de la población.
* Participación en la toma de decisiones.
* Principios democráticos en todos los espacios sociales.

Cultural

* Trabajo a lo largo del ritmo y respeto a la lógica informal de la cultura.
* Registro de la memoria de las culturas y transmisión de costumbres, tradiciones, idiomas y
* prácticas.
* “Intervención cultural” en vez de “invasión cultural”.
* Promoción de visión de sostenibilidad cultural.
* Superación de discriminación por razones étnicas.

De género

* Desarrollo hacia relaciones de equidad de género.
* Acceso a recursos de mujeres y hombres.
* Cambio de roles tradicionales.
* Participación de mujeres en toma de decisiones.
* Superación de discriminación de mujeres.

**ANEXO III. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

*\*La presente plantilla se adjunta a los Términos de Referencia para información de los consultores.*

El responsable de la evaluación evaluará la calidad del Informe Final con ayuda de la siguiente plantilla de evaluación. Las notas corresponden a las siguientes puntuaciones:

1= insatisfactorio = criterios mayoritariamente no satisfechos o completamente ausentes

2= mediocre = criterios parcialmente satisfechos

3= bien = criterios globalmente satisfechos

4= muy bien = criterios plenamente satisfechos

5= excelente = criterios plenamente satisfechos de manera clara y original

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Respecto a los criterios y subcriterios siguientes, el informe de evaluación obtiene la calificación siguiente:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1. **Satisfacción de las necesidades:** |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿describe con precisión el objeto de evaluación, incluida la lógica de intervención en forma de marco lógico? |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿cubre claramente el período solicitado, así como los grupos meta y las regiones socio geográficas relativas al proyecto? |  |  |  |  |  |
| 1. La evolución del proyecto ¿se ha tenido en cuenta en el proceso de evaluación? |  |  |  |  |  |
| 1. La evaluación ¿aborda y responde a todas las exigencias de los Términos de Referencia? En caso negativo ¿se ha proporcionado alguna justificación? |  |  |  |  |  |
| 1. **Diseño adecuado:** |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿explica la manera en que la evaluación tiene en cuenta la lógica del proyecto, la relación causa-efecto, los impactos, el contexto estratégico, los intereses de las partes interesadas, etc.? |  |  |  |  |  |
| 1. El método de evaluación ¿se describe de manera clara y adecuada, con la suficiente precisión? |  |  |  |  |  |
| 1. ¿Se eligieron indicadores bien definidos para proporcionar pruebas fehacientes sobre el proyecto y su contexto? |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿indica los posibles límites, riesgos y desviaciones asociados al método de evaluación? |  |  |  |  |  |
| **3. Fiabilidad de los datos:** |  |  |  |  |  |
| 1. El enfoque adoptado para la recopilación de los datos ¿se explica y es coherente con la concepción global de la evaluación? |  |  |  |  |  |
| 1. Las fuentes de información ¿quedan definidas con claridad en el informe? |  |  |  |  |  |
| 1. Las herramientas para la recopilación de los datos [muestras, grupos de destinatarios específicos *(focus groups)*, etc.] ¿se utilizan de acuerdo con las normas aplicables? |  |  |  |  |  |
| 1. Los datos recopilados ¿han sido objeto de una comprobación cruzada? |  |  |  |  |  |
| 1. Las limitaciones y desviaciones en la recogida de datos ¿han sido explicadas y debatidas? |  |  |  |  |  |
| **4. Solidez del análisis:** |  |  |  |  |  |
| 1. El análisis ¿se basa en los datos recogidos? |  |  |  |  |  |
| 1. El análisis ¿se centra claramente en las principales hipótesis causa/efecto que subyacen en la lógica de intervención? |  |  |  |  |  |
| 1. El análisis ¿tiene correctamente en cuenta el contexto? |  |  |  |  |  |
| 1. Las contribuciones de las principales partes interesadas ¿se utilizan de manera equilibrada? |  |  |  |  |  |
| 1. Las limitaciones en el análisis ¿se identifican, estudian y presentan en el informe, así como, si las hubiera, las contradicciones con la información disponible? |  |  |  |  |  |
| **5. Credibilidad de los hallazgos:** |  |  |  |  |  |
| 1. ¿Proceden los hallazgos de los datos y análisis efectuados? |  |  |  |  |  |
| 1. ¿Se estudia la posibilidad de generalizar los hallazgos? |  |  |  |  |  |
| 1. Las interpretaciones y extrapolaciones, ¿están justificadas y apoyadas por argumentos sólidos? |  |  |  |  |  |
| **6. Validez de las conclusiones:** |  |  |  |  |  |
| 1. Las conclusiones ¿son coherentes y tienen una relación lógica con los hallazgos? |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿extrae conclusiones generales sobre cada uno de los criterios evaluados? |  |  |  |  |  |
| 1. Las conclusiones ¿están exentas de consideraciones partidistas o personales? |  |  |  |  |  |
| **7. Utilidad de las recomendaciones:** |  |  |  |  |  |
| 1. Las recomendaciones ¿son coherentes con las conclusiones? |  |  |  |  |  |
| 1. Las recomendaciones ¿son operativas, realistas y suficientemente explícitas para orientar en el momento de la intervención? |  |  |  |  |  |
| 1. Las recomendaciones ¿incluyen a las diferentes partes interesadas de la evaluación? |  |  |  |  |  |
| 1. En caso necesario, las recomendaciones ¿han sido agrupadas y clasificadas por orden de prioridad? |  |  |  |  |  |
| **8. Claridad del informe:** |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿incluye un resumen adecuado y sucinto? |  |  |  |  |  |
| 1. El informe ¿está bien estructurado y adaptado a los distintos lectores? |  |  |  |  |  |
| 1. Los conceptos especializados ¿se definen claramente y se limita su empleo a lo estrictamente necesario? ¿Se acompaña una lista de siglas? |  |  |  |  |  |
| 1. ¿Es equilibrada la extensión de los diversos capítulos y anexos? |  |  |  |  |  |
| **Teniendo en cuenta los ocho criterios mencionados, ¿cuál es la calidad global del informe?** |  |  |  |  |  |

**ANEXO IV. Criterios de evaluación de las propuestas presentadas por los oferentes.**

|  |  |
| --- | --- |
| **REVISION DE DOCUMENTACION PRESENTADA** | **Cumple / No Cumple** |
| 1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación. |  |
| 1. Calendario para la ejecución de la evaluación (octubre-diciembre 2020). |  |
| 1. Curriculum Vitae |  |
| 1. Oferta económica |  |
| 1. Tres (3) referencias de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo indicado en el CV |  |
| 1. Plena aceptación de los términos y condiciones generales de contratación del PNUD. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Resumen de los Formularios de Evaluación de la Propuesta Técnica** | **Puntaje máximo** |
| **A** | **Calidad técnica de la propuesta (50 puntos)** El documento sustantivo con la propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación, se evaluará en base a: - Congruencia con el enfoque metodológico solicitado (30 puntos)  - La propuesta demuestra conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU, de la UE y COSUDE (20 puntos) | **50** |
| **B** | **Calidad de la experiencia y competencias del consultor (30 puntos)**   * 10 años mínimo de experiencia en proyectos de cooperación internacional, preferiblemente en temas de seguridad alimentaria, desarrollo agropecuario, desarrollo rural, enfoque de cadena, incluyendo programas de fortalecimiento de capacidades (8 puntos). * Conocimiento del contexto de la región latinoamericana y cubano (4 puntos). * 5 años o más de experiencia en evaluación de proyectos (10 puntos) * Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines (agronomía, etc.) (8 puntos) | **30** |
| **C** | **Cronograma de la propuesta (20 puntos)** - Calendario para la ejecución de la evaluación (octubre-diciembre 2020) (20 puntos) | **20** |
|  | **TOTAL** | **100** |

Aquellos consultores que superen los 70 puntos, estarán técnicamente habilitados y por tanto sus propuestas financieras serán consideradas. La adjudicación se realizará a favor del proponente que, habiendo sido habilitado, alcance el mayor puntaje combinado una vez considerado el puntaje relacionado con la oferta económica en base al siguiente método de evaluación:

* + Puntuación de la Propuesta Técnica (PT) Puntuación PT = (Puntuación total obtenida por la oferta/Puntuación máxima obtenido por la PT) x 100
  + Puntuación de la Propuesta Financiera (PF) Puntuación PF = (Precio más bajo ofertado/Precio de la oferta analizada) x 100
  + Puntuación total combinada: (Puntuación PT) x 70% + (Puntuación PF) x 30%

1. Ver concepto de impacto en anexo II [↑](#footnote-ref-1)
2. **Estas fechas son actualmente tentativas y podrían ajustarse teniendo en cuenta la evolución del COVID-19. Cualquier modificación será comunicada oportunamente.** [↑](#footnote-ref-2)