

# Términos de referencia

## Evaluación final del Proyecto “Programa de Modernización y Gestión de los Activos Estratégicos de CEPA Fase II”

### 1. Antecedentes y Contexto

El proyecto “Programa de Modernización y Gestión de Activos Estratégicos de CEPA Fase II” responde a los bajos niveles de competitividad del país explicados en parte, por los altos costos de transporte y logística. Desde el año 2001, El Salvador ha estado sumido en un bajo crecimiento (1.5% en promedio) además de evidenciar bajos niveles de competitividad que explican los elevados costos de transporte y logística<sup>1</sup>.

De acuerdo con datos de CEPAL, el promedio de la inversión en infraestructura en Latinoamérica, entre los años 2000 y 2010 apenas alcanzaba el 2.7%. Para El Salvador, el desafío era particularmente importante debido al creciente déficit fiscal y la persistente baja ejecución presupuestaria de la gestión pública.

El Proyecto en referencia nace en la Administración gubernamental 2014-2019 en la que se buscaba hacer de El Salvador un país próspero, equitativo, incluyente, solidario y democrático que ofrezca oportunidades de buen vivir a toda su población<sup>2</sup>. En dicho plan, la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), en el marco de su Ley Orgánica, garantiza la operación en materia portuaria, aeroportuaria y ferroviaria, a través de su modernización y adecuado funcionamiento en apoyo al comercio internacional. Asimismo, responde a la Política de Movilidad y Logística (promulgada en 2016) que buscaba alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia en la movilidad de personas y de la cadena de suministros, que contribuirían a elevar el acceso de la población a los bienes y servicios; elevar la productividad de los sectores y acelerar el crecimiento económico y la competitividad del país.

Para responder a dicho problema, el PNUD promovería una estrategia destinada a desarrollar las capacidades nacionales para la planificación, financiamiento y ejecución de la inversión social y pública, así como para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas nacionales y locales. El diseño del proyecto hacía eco de la Ley de Desarrollo y Protección Social (2014) la que buscaba promover, proteger y garantizar el cumplimiento de los derechos de las personas y situaba al Estado como garante de la aplicación de dicha ley, bajo un enfoque de derechos humanos y por tanto que “la población tenga acceso a los recursos básicos para la satisfacción y ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes”. Asimismo, se basó en la premisa que la inversión en la infraestructura contribuye a que las personas logren un nivel más alto de bienestar, gracias al efecto multiplicador y multidimensional en la mejora del acceso a servicios, reducción de tiempos de viaje para el comercio, la protección de vidas, la facilitación en la atención a emergencias y la generación del trabajo decente. El proyecto en evaluación es una segunda fase del proyecto “00084021 Programa de Modernización y gestión de los activos estratégicos de CEPA”, el que buscaba la modernización y rehabilitación de la infraestructura aeroportuaria y portuaria del país y así superar la brecha de inversión en infraestructura que al año de 2012 acumulaba 30 años y unos US\$200 millones.

---

<sup>1</sup> De acuerdo al Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, entre los años 2015-2016, El Salvador se ubicó en la posición 95 de las 140 economías evaluadas.

<sup>2</sup> Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2016

El Proyecto “Programa de Modernización y Gestión de los activos estratégicos de CEPA Fase II” tiene como resultado principal que *CEPA cuente con mejores capacidades en la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura en las instalaciones del Aeropuerto Internacional de El Salvador, San (antes Monseñor) Oscar Arnulfo Romero y Galdámez (AIES), para brindar a sus usuarios servicios modernos, eficientes, inclusivos y seguros, así como, al Puerto la Unión Centroamericana, para su pronta activación.*

El proyecto incluye, además de las actividades relativas al monitoreo y la evaluación:

- a) la ampliación del Aeropuerto Internacional de El Salvador San Oscar Arnulfo Romero (AIES SOARG). El área de intervención incluía el área de estacionamiento, casetas de control de acceso, obras de drenaje y obras de paso, así como el reacondicionamiento de los servicios existentes. Indirectamente se buscaba beneficiar a visitantes, usuarios frecuentes y viajeros brindando un mejor servicio al incrementar en un 74% las plazas de estacionamiento. Al término del año 2019 se había rehabilitado el 100% del área estacionamiento. Además, si bien el diseño del proyecto no incorporó un análisis de género para tener plenamente en cuenta las distintas necesidades de mujeres y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad, se designaron al menos 36 espacios de estacionamiento dedicados a mujeres embarazadas y personas con discapacidad. Asimismo, el proyecto incluyó la construcción de un sistema de generación eléctrica fotovoltaico, con una capacidad de 0.5 mega watt de potencia, instalado en los techos de los estacionamientos VIP. Por último, se amplió en un 100% la capacidad del drenaje de aguas lluvias en una zona identificada como crítica, para el sistema de drenaje del lado tierra del Aeropuerto.
- b) La asistencia técnica en la planificación y administración contractual, a través de la provisión de asesoría técnica al proceso de pre-inversión a fin de garantizar la ejecución de obras con la calidad, tiempo y costos esperados, y la administración de los contratos de las diferentes obras y servicios.
- c) Desarrollo de consultorías para el desarrollo de acciones enfocadas en activar el Puerto la Unión Centroamericana, en el corto plazo.

La implementación del proyecto está a cargo de CEPA, con el apoyo del PNUD (*Support to NIM*), y ejecutado por el PNUD bajo sus normas y procedimientos. El proyecto tuvo varias extensiones en tiempo y recursos. De una duración inicial de dos años, extendió su vigencia hasta septiembre de 2021, para un total de 5 años. Los recursos pasaron de US\$6.5 millones a US\$7.2 millones. Durante la implementación total del proyecto se realizaron 5 revisiones sustantivas, las cuales dan cuenta de los cambios que se realizaron para el logro de su implementación. Entre 2018 y 2019 se incorporó la ampliación de obras en el estacionamiento, y en 2019 se amplió el alcance del proyecto para acciones relacionadas con otros activos administrados por CEPA, así como también la inclusión de actividades de formación del personal de CEPA.

La revisión más importante se dio en 2019 cuando se incorpora el apoyo específico para acciones que contribuyan a la activación del Puerto de la Unión a través de la realización de tres Estudios de factibilidad para el desarrollo de negocios en las zonas extra portuarias del Puerto La Unión, que son terrenos propiedad de CEPA; la actualización del Plan Maestro de desarrollo de los puertos de El Salvador 2020-2030; el Estudio de Biocenosis y la contratación de expertos para el Asesoramiento a CEPA en temas portuarios. Al término del proyecto en septiembre de 2021, fueron realizados los Estudios de Factibilidad para desarrollo de un astillero, la instalación de negocios de producción pesquera y acuícola, y para negocios turísticos; se actualizó el Plan Maestro de desarrollo de los puertos de El Salvador, y se realizó un estudio de Biocenosis sobre el sitio 5 para la disposición final de materiales (sedimentos), a ser dragados del canal de acceso al Puerto, el cual es pieza clave en el diagnóstico de la activación del Puerto. A la fecha de su cierre, la formación del personal de CEPA no

fue implementada, por la pandemia COVID – 19. El marco de resultados del proyecto se encuentra en el Anexo 1.

En un contexto más reciente, en los últimos 5 años el crecimiento de El Salvador ha promediado 2,4%; este bajo dinamismo económico ha afectado su capacidad de consolidar los avances en materia de pobreza como en sostenibilidad fiscal. Este lento crecimiento se ha atribuido principalmente al bajo nivel de inversión, que entre 2014 y 2019 promedió 14% del PIB, por debajo del resto de Centroamérica. La productividad, la inversión y la capacidad de generación de ingresos de las familias, se ven influenciados por las brechas en la cobertura y calidad de servicios básicos como educación, agua y saneamiento, salud y vivienda; rezagos en infraestructura productiva; baja inclusión financiera; altos índices de delincuencia y desafíos de gobernanza en materia de gestión fiscal, efectividad del gobierno y transparencia y rendición de cuentas; y vulnerabilidad a desastres naturales<sup>3</sup>.

La Estrategia de Desarrollo Económico de la actual administración (que tomó posesión en 2019)<sup>4</sup> plantea como estrategia un fuerte impulso a la inversión privada y pasar de un modelo basado en el consumo, a uno en inversión, para salir del bajo crecimiento y generar nuevos empleos; asimismo busca aumentar la ejecución de la Inversión pública como catalizador de la Inversión privada y de la atracción de inversión extranjera directa. En este marco, el desarrollo de infraestructura de puertos, aeropuertos y ferrocarriles apoyarían los proyectos insignias de la actual administración, buscando nuevos modelos de gestión, con la participación del sector privado, para prestar servicios seguros, eficientes y competitivos a nivel regional, y con ello, convertir a El Salvador en un centro de distribución logística con valor agregado<sup>5</sup>. Particularmente, la reactivación de la zona oriental y en particular la zona del Puerto de La Unión representa una significativa prioridad para el Gobierno actual, para fomentar además la economía de la zona oriental del país.

Cabe destacar que, de acuerdo con la edición de 2018 del Índice de Desempeño Logístico publicado por el Banco Mundial, El Salvador es el segundo país de Centroamérica con más dificultades para insertarse en la economía mundial a través del comercio, debido a su bajo desempeño logístico. El estudio muestra que el país tiene un bajo rendimiento de las cadenas de distribución, alcanzando un índice de 2.58 puntos (de un total de 5), el segundo puntaje más bajo de la región centroamericana. Además, posiciona a El Salvador en el puesto 101 de entre 167 economías evaluadas, que implica un retroceso de 18 posiciones en dos años.

Con una tasa de incidencia tasa 1,428.97 por 100,000 habitantes y tasa de fatalidad del 3.07% El Salvador como el resto del mundo ha debido enfrentar la Covid-19. De acuerdo con cifras Oficiales, al 22 de agosto 2021 se habían detectado 92,686 casos confirmados y se registraba un acumulado de 2,849 muertes. Recientemente, las autoridades de salud anunciaron la presencia de las variantes Delta, Alfa y Gamma en territorio salvadoreño. A la misma fecha también se reportan 5.6 millones de personas vacunadas, el 40% de ellos con el cuadro de vacunación completa. Además de los impactos en salud, la economía salvadoreña se contrajo el 2020 en -8.6%, debido al cese temporal de la actividad económica de los sectores no esenciales de la economía y a una fuerte reducción de la demanda externa. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido la efectividad de las medidas adoptadas por el país, destacando su ... “enfoque integral para frenar la transmisión, capacitar trabajadores de salud, impulsar el tratamiento y prepararse para el lanzamiento de vacunas”. Según el “Índice interactivo de Desempeño COVID”, del Centro Lowy, El Salvador obtuvo a principios del 2021, la primera posición 1 en Centroamérica, y la segunda en toda Latinoamérica, un su desempeño para el manejo de la COVID-19

---

<sup>3</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, 2020.

<sup>4</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador.

<sup>5</sup> CEPA, Plan institucional.

Para enfrentar la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, CEPA elaboró e implementó en cada uno de sus activos, protocolos de bioseguridad a fin de mitigar el riesgo de contagio entre empleados y visitantes. De esta forma, y desde marzo 2020 hasta la fecha, entre otras medidas, se ha restringido el acceso a las instalaciones de los edificios corporativos, administrativos de los activos de CEPA. Asimismo, se destaca que la pandemia ha tenido un fuerte impacto en el sector aeroportuario, que se tradujo en una reducción significativa en el movimiento aeronaves y pasajeros, no así en los puertos, donde el manejo de carga se ha mantenido y que va en aumento.<sup>6</sup>

INFORMACION DEL PROYECTO		
<b>Título del Proyecto</b>	“Programa de modernización y gestión de los Activos estratégicos de CEPA Fase II”	
<b>Número de Atlas</b>	00092375/00097116	
<b>Efecto y output del Programa de País</b>	Efecto 1: “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios de calidad  1.1 Instituciones públicas seleccionadas cuentan con mejores capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local	
<b>Producto del Plan Estratégico</b>	1.2.1 Capacidades a nivel nacional y subnacional fortalecidas para la promoción del desarrollo económico local inclusivo y la prestación servicios básicos, incluyendo el VIH y los servicios relacionados	
<b>Objetivo de Desarrollo Sostenible</b>	Objetivo 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Metas 9.1 y 9.4	
<b>País</b>	El Salvador	
<b>Región</b>	América Latina	
<b>Fecha de firma del documento de Proyecto</b>	9 de septiembre de 2016	
<b>Fechas del Proyecto</b>	<b>Inicio</b>	<b>Terminación planificada</b>
	09/09/2016	30/09/2021
<b>Presupuesto</b>	US\$7,283,174.85	
<b>Gastos acumulados (15/08/2021)</b>	US\$6,787,717.17	
<b>Fuente de financiamiento</b>	Gobierno de El Salvador, PNUD	
<b>Asociado en la Implementación</b>	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)	

## 2. Propósito de la evaluación, alcance y objetivos.

### Propósito

La evaluación del Proyecto “Programa de modernización y gestión de los Activos estratégicos de CEPA Fase II” tiene como propósito analizar la consecución por parte del PNUD de los resultados previstos, su sostenibilidad y su contribución a los resultados de su Programa de País para el periodo 2016-2021.

<sup>6</sup> CEPA, Memoria de labores 2021.

La evaluación contribuirá al aprendizaje del PNUD y sus socios ante una posible ampliación del proyecto o la búsqueda de nuevas alternativas. Asimismo, contribuirá a la rendición de cuentas del PNUD ante el donante y el Gobierno de El Salvador.

La evaluación se enmarca en el Plan de Evaluación del PNUD para el periodo 2016-2021 y está en línea con la Política de Evaluación del PNUD que requiere que la Oficina de país cuente con un plan de evaluación exhaustivo y estratégico que incluya una combinación y cobertura adecuada de evaluaciones de programas y proyectos y en aquellos casos en que los proyectos tengan una duración de más de cinco años, y aquellos con presupuesto mayor a los USD\$5 millones.

## Objetivos de la evaluación

***Objetivo General:*** Evaluar cómo y en qué medida el desempeño del proyecto ha contribuido al resultado previsto: *CEPA cuenta con mejores capacidades en la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura logística y brindar a sus usuarios servicios modernos, eficientes, inclusivos y seguros; su contribución al Efecto esperado del Programa de País del PNUD.* Se busca analizar el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos a partir del examen de los factores contextuales y la cadena de resultados, así como su contribución a los efectos y las teorías de cambio asociadas. Se busca también evaluar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

### *Objetivos específicos:*

- Generar información útil y objetiva para una posible ampliación de la alianza entre CEPA y PNUD o su replicabilidad en otros contextos
- Obtener un juicio independiente sobre la calidad de programación a lo largo del ciclo del proyecto. En la medida de lo posible, se espera identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones. Las lecciones deberán cubrir la gestión de los resultados de desarrollo, la incorporación del enfoque de género y las prácticas de seguimiento y evaluación.
- Brindar a CEPA y a PNUD recomendaciones sobre la base de las actuaciones del proyecto, sobre posibles rutas o estrategias para ampliar el alcance y sostenibilidad de los resultados.

## Alcance de la Evaluación

El sujeto de la evaluación es el Proyecto “Programa de modernización y gestión de los Activos estratégicos de CEPA Fase II” desarrollado entre el año 2016 y 2021.

### Niveles de análisis

La evaluación considera fundamentalmente tres niveles de análisis:

- a) El diseño. En este nivel se valorará la adecuación de la teoría de cambio del proyecto inicial y sus revisiones sustantivas, incluyendo los supuestos subyacentes a la intervención y las soluciones propuestas y sus vínculos causales para alcanzar los resultados planificados. En este nivel, se espera que se examine el enfoque propuesto y las ventajas comparativas y valor agregado del PNUD.
- b) La gestión. En este nivel se pondrá énfasis en la justificación de los presupuestos y las medidas puestas en marcha para garantizar el uso eficiente de los recursos; la calidad y oportunidad del seguimiento.

- c) Los resultados alcanzados, tanto previstos como no previstos y los posibles impactos (positivos o negativos) sobre los beneficiarios directos e indirectos.

### Enfoques transversales

Los niveles de análisis considerarán la aplicación sistemática y continuada de los principios fundamentales de los derechos humanos, la igualdad de género, sostenibilidad y resiliencia y el principio de no dejar a nadie atrás.

- **Derechos humanos:** El PNUD debe abstenerse de apoyar actividades que puedan contribuir a la violación de las obligaciones en materia de derechos humanos y deberá asegurar que el proyecto los beneficios del proyecto son inclusivos y accesibles para las personas con discapacidad, con ajustes razonables<sup>7</sup> que garanticen que éstas puedan hacer ejercicio de todos los derechos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones.
- **Igualdad de género:** El PNUD debe identificar e integrar en su programación las distintas necesidades, limitaciones, aportes y prioridades de mujeres y hombres, niñas y niños, así como garantizar la participación significativa e igualitaria, el acceso equitativo a los recursos del proyecto, y recibir beneficios sociales y económicos comparables. Se debe asignar recursos financieros para la igualdad de género, así como utilizar datos desglosados por sexo e indicadores sensibles al género en su programación.
- **Sostenibilidad y resiliencia.** El PNUD debe apoyar la ejecución de proyectos integrando objetivos de resiliencia al clima y con bajas emisiones, y asegurar que estos eviten el aumento injustificado de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), además de mejorar la eficiencia y reducir la intensidad de las emisiones de GEI.
- **No dejar a nadie atrás.** El PNUD debe priorizar intervenciones que aborden la situación de aquellos que se encuentran más marginalizados, discriminados y excluidos, así como empoderarlos como agentes activos del proceso de desarrollo. Para identificar aquellos grupos más rezagados se deben tomar en cuenta cinco factores clave: discriminación, geografía, vulnerabilidad ante situaciones de crisis, gobernanza y estatus socioeconómico. Para abordar las desigualdades y la discriminación, el proyecto podría haber incluido, por ejemplo, acciones para la creación de entornos favorables, el desarrollo de capacidades, el respaldo a la sociedad civil, el empoderamiento de la comunidad y la mejora de la calidad y accesibilidad de los servicios.

### Alcance temporal

La evaluación cubre la totalidad del periodo del proyecto, desde septiembre de 2016 hasta septiembre de 2021.

---

<sup>7</sup> El Artículo 2 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad define ajustes razonables como “modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales”.

### Alcance geográfico

La evaluación deberá considerar que el beneficiario principal es la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), así como los activos intervenidos. Las Oficinas Centrales se encuentran en la ciudad de San Salvador, mientras que los activos intervenidos por el proyecto se encuentran en el Departamento de La Paz, San Luis Talpa (AIES) y en el Departamento de la Unión, ciudad del mismo nombre (Puerto de la Unión).

Son beneficiarios indirectos los usuarios de dichos activos y comunidades aledañas. Especial atención se dará en capturar la información de grupos poblacionales específicos, tales como mujeres y personas con discapacidad.

### Covid-19

El proyecto no tuvo intervenciones directas para atender la COVID-19, por tanto, no se espera que la evaluación identifique contribuciones en este sentido. Sin embargo, se deberá valorar cómo las medidas no-sanitarias para la prevención de contagio han podido afectar la implementación del proyecto.

## 3. Criterios de la evaluación y preguntas orientadoras clave.

Las preguntas generales que deben responderse se basan en el examen de los parámetros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y de la Organización para la Cooperación y El Desarrollo Económico (OCDE) de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, además de los parámetros enfoque estratégico, basado en principios, la gestión y seguimiento, y la apropiación nacional, que en conjunto forman parte de los estándares de calidad para la programación del PNUD. No se prevé que la evaluación arroje evidencia sobre el impacto del proyecto.

La persona consultora deberá adaptar dichas preguntas y detallarlas en su propuesta metodológica en la matriz de evaluación (El Anexo 4 proporciona un modelo de matriz de evaluación) para cumplir con los objetivos y el alcance de la evaluación. Las preguntas clave de la evaluación son:

**Estratégico:** ¿En qué medida responde el proyecto a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es coherente con el Plan Estratégico del PNUD (SP) y se ajusta al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), el Programa de País del PNUD (CPD)? ¿Se basó en evidencia? ¿El enfoque de la teoría de cambio fue adecuado? ¿Está basado el rol del PNUD en sus ventajas comparativas?

**Pertinencia:** ¿En qué medida el resultado esperado del proyecto es coherente con las necesidades y prioridades nacionales? ¿La estrategia del proyecto toma en consideración la conexión entre los desafíos identificados, las lecciones aprendidas del proyecto anterior y el resultado del proyecto? ¿Incorporó su diseño un análisis claro del problema de desarrollo distinguiendo cómo éste afecta de forma diferente a hombres y mujeres, así como a personas con diferentes discapacidades?

**Basado en principios:** ¿Cómo y en qué medida el proyecto aplicó los principios fundamentales de los derechos humanos, la igualdad de género, la resiliencia, la sostenibilidad y el principio de no dejar a nadie atrás? ¿Se incorporó de forma sistemática la sostenibilidad ambiental? ¿Se ha involucrado de alguna manera a las comunidades aledañas en el proyecto? ¿Cómo se han gestionado los riesgos de daños a las personas y al medio ambiente?

**Gestión y seguimiento:** ¿en qué medida el resultado esperado del proyecto es coherente con la teoría del cambio propuesta? ¿cuál es la calidad del marco de resultados? ¿Se han incorporado y monitoreado indicadores desagregados por sexo? ¿En qué medida se han monitoreado y gestionado posibles impactos sobre los derechos humanos de trabajadores y otras partes interesadas? ¿En qué medida la gobernanza del proyecto ha ejercido una supervisión activa como base para la toma de decisiones?

**Eficiencia:** ¿Cómo ha sido el desempeño del proyecto? ¿Los resultados propuestos son coherentes con los recursos disponibles? ¿Se destinaron recursos específicos para atender los temas de género, personas con discapacidad y los asuntos ambientales? ¿Se consideraron medidas para garantizar el uso eficiente de los recursos? ¿Qué problemas se han encontrado y qué adaptaciones se realizaron y por qué?

**Eficacia:** ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a los resultados esperados? ¿Cómo ha sido el valor agregado del PNUD? ¿Se han tomado en cuenta las valoraciones de los socios y partes interesadas para la obtención de los resultados? ¿Qué resultados no planificados se han obtenido, ya sean estos negativos o positivos? ¿Se lograron satisfacer las necesidades identificadas de mujeres y personas con discapacidad?

**Sostenibilidad:** ¿Teniendo en cuenta los resultados de desarrollo de capacidad es posible esperar que los resultados sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué factores políticos, sociales o económicos podrían amenazar la sostenibilidad de los resultados?

## 4. Metodología

### Enfoque general

Se propone que la metodología de la evaluación se enfoque en una “evaluación de beneficiarios”. Este enfoque ofrece opciones en cuanto a métodos e implica capturar el valor del proyecto según la percepción de sus beneficiarios (directos e indirectos), con lo que se priorizará dar voz a sus prioridades y necesidades. Se espera que la metodología se base en métodos que aseguren la credibilidad, relevancia y validez de los resultados de la evaluación.

### Métodos recomendados para la recopilación de datos

Los métodos para la recopilación de datos pueden incluir, pero no necesariamente limitarse a:

- **La revisión de los registros del proyecto y análisis de datos** incluyendo el documento de proyecto, las revisiones sustantivas y generales, los planes anuales de trabajo y sus presupuestos, los documentos de contratos, la correspondencia oficial, actas de Junta, informes de seguimiento, reportes anuales y visitas de campo.
- **Revisión documental de terceros** clave para obtener un entendimiento del contexto, de los documentos que soportan la planificación, datos y estadísticas publicadas por las agencias gubernamentales u otros organismos públicos, u organizaciones internacionales. *(En el anexo 3 se presenta una lista preliminar de fuentes de información.*
- **Entrevistas individuales**, a los beneficiarios, socios y otras partes interesadas. La persona evaluadora deberá desarrollar las preguntas de evaluación alrededor de los criterios y diseñar un guion de entrevistas. Todas las entrevistas deben realizarse con total confidencialidad y mantener el anonimato. El informe de evaluación final no debe asignar comentarios específicos a individuos. En todo momento se debe asegurar el balance entre hombres y mujeres.



- **Grupos focales**, con las partes interesadas, socios y beneficiarios y otras partes interesadas, para explorar actitudes y opiniones de un grupo, especialmente cuando se disponga de poca información y/o para contrastar los resultados de las entrevistas individuales.
- **Análisis de financiación y fuentes.** Se deberá incluir un análisis de la financiación a partir de los compromisos indicados en el documento de proyecto o el Acuerdo de financiación y sus inversiones acumuladas, así como de los indicadores de desempeño que figuran en dichos documentos.

#### Método de análisis

Para facilitar el análisis de los datos se sugiere el análisis de contenido conforme las preguntas clave de la evaluación. El uso de un cuadro matricial es también recomendable para la clasificación de los datos obtenidos.

El enfoque y métodos son sugeridos, y está sujeto a su refinamiento por parte de la persona consultora. Los métodos de recopilación y análisis de datos deben ser seleccionados con rigurosidad a fin de producir evidencia empírica razonable para atender los criterios de la evaluación, responder a las preguntas de la evaluación y alcanzar sus objetivos. Especial atención se deberá poner a los métodos a utilizar para atender las cuestiones específicas de género<sup>8</sup> y otros temas transversales. Deben delinear un fuerte enfoque de método y señalar claramente cómo se emplearán varias formas de evidencia vis-à-vis entre sí para triangular la información recopilada

*El enfoque final y los métodos de recopilación y análisis de datos propuestos por la persona consultora estarán sujetos a la revisión por parte del grupo de referencia y a la aprobación final por parte del PNUD.*

#### Personas a entrevistar

A continuación, se ofrece una lista (no exhaustiva) de los beneficiarios y partes interesadas a entrevistar.

- Personal de gerencia de la Administración Central de CEPA (Asociado en la implementación y donante)
- El personal gerencial y técnico del Aeropuerto Internacional (Beneficiario directo)
- El personal gerencial y técnico del Puerto de la Unión (Beneficiario Directo)
- Usuarios y usuarias de las facilidades del Aeropuerto y el Puerto de la Unión (Beneficiarios indirectos)
- Personal de la Dirección de Cooperación Multilateral del Ministerio de Relaciones Exteriores (Contraparte Política)
- Personal de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) (Contraparte política)
- Personal de Programa y Adquisiciones del PNUD (Implementador).

Partes interesadas:

<sup>8</sup> Una metodología de evaluación con perspectiva de género incluye: a) la metodología explica de qué forma se incorporan en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género y cómo garantizan estos métodos el desglose de los datos recopilados por sexo; se emplea un enfoque que combina diversos métodos, lo que resulta adecuado para evaluar las consideraciones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; emplea una amplia variedad de fuentes de datos y procesos (p. ej., la triangulación y la validación) a fin de garantizar la inclusión, la precisión y la credibilidad; los métodos de evaluación y el marco de muestreo tienen en cuenta la diversidad de interesados afectados por la intervención, especialmente los más vulnerables, cuando procede; a lo largo de la evaluación se tienen en cuenta los estándares éticos y se trata a todos los grupos de partes interesadas con integridad y respetando la confidencialidad.

- Personas de comunidades aledañas a las zonas de intervención
- Organizaciones que representan grupos con discapacidad.
- Personal Directivo del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
- Personal Directivo de la Corporación de Exportadores de El Salvador
- Personal Directivo y Gerencial de Asociación Nacional de la Empresa Privada, Asociación de Industriales, o Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

La lista detallada se encuentra en el Anexo 2

A criterio de la persona consultora la lista podrá ampliarse para asegurar la fiabilidad de los datos recopilados.

### Directrices especiales por la Covid-19

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que la COVID-19 era una pandemia mundial, puesto que el nuevo coronavirus se había extendido rápidamente por todas las regiones del mundo. Actualmente El Salvador ha levantado las restricciones de ingreso al territorio a personas procedentes de cualquier país, incluidas las procedentes del Reino Unido (Inglaterra, Escocia, Irlanda del Norte, Gales) y Sudáfrica. Al momento del embarque todas las empresas de transporte aéreo, terrestre o marítimo deben verificar que las personas presenten una certificación de vacunación contra el COVID-19, ya sea de una o dos dosis, según la vacuna utilizada para poder viajar a El Salvador. Si una persona no se ha vacunado o se ha aplicado solo la primera dosis de una vacuna que requiera dos, deberá presentar siempre una prueba negativa de COVID-19 (NAAT, LAMP o PCR) emitidas en un plazo no mayor a 72 horas de anticipación a su arribo. Asimismo, no existen restricciones vigentes para desplazamiento dentro del país. No obstante, la persona contratista deberá desarrollar una metodología que prevea la realización de la evaluación de forma virtual y en remoto, incluido el uso de métodos de entrevista a distancia y exámenes documentales ampliados, análisis de datos, encuestas y cuestionarios de evaluación, en caso de ser necesario. Esto debe estar detallado en el informe inicial y contar con la aprobación del coordinador de evaluación.

Si la totalidad o parte de la evaluación debe llevarse a cabo en formato virtual, deberá tenerse en cuenta la disponibilidad, posibilidad o voluntad de las partes interesadas de realizar la entrevista en remoto. Asimismo, el acceso a internet o a un ordenador podría suponer un problema, ya que muchas contrapartes gubernamentales podrían estar trabajando desde casa. Estas limitaciones deben quedar reflejadas en el informe de evaluación.

Si no es posible recopilar datos ni realizar una misión sobre el terreno, las entrevistas a distancia se harán por teléfono o en línea (Skype, Zoom, etc.). Los consultores internacionales pueden trabajar en remoto con la ayuda de un evaluador nacional sobre el terreno si estos pueden continuar con la actividad y desplazarse de forma segura. La principal prioridad es no poner en riesgo la seguridad de las partes interesadas, los consultores o los empleados del PNUD.

Se podría estudiar una breve misión de validación si se confirma que es segura para los empleados, los consultores y las partes interesadas, en caso de que dicha misión sea compatible con el calendario de evaluación. Asimismo, consultores nacionales cualificados e independientes pueden encargarse de la evaluación y las entrevistas presenciales en el país siempre que sea seguro.

## 5. Productos de la Evaluación (entregables)

La persona consultora deberá entregar los siguientes productos:

### Producto 1: Informe inicial

El informe deberá ser presentado en Word, con una extensión máxima de 15 páginas y deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Antecedentes y contexto
- Objetivo, contexto y alcance de la evaluación
- Criterios y preguntas de la evaluación
- Análisis de evaluabilidad
- Temas transversales
- Enfoque y metodología de la evaluación.
- Matriz de evaluación Anexo 4.
- Versión revisada del calendario de los principales hitos.
- Requisitos en materia de recursos.
- Esquema del informe final.

Este informe deberá presentarse tras efectuar una revisión inicial y análisis preliminar de la documentación pertinente y posterior a las reuniones iniciales con el PNUD, y en su caso el grupo de referencia (diez días después de iniciada la consultoría) y previo a la fase de recolección de datos. El PNUD compilará los comentarios y recomendaciones y los devolverá a la persona consultora en un plazo no mayor de 5 días hábiles.

La aprobación de este informe por parte del PNUD es requisito indispensable para la realización de la etapa de levantamiento de información en campo.

El contenido del informe inicial, así como la descripción detallada de éste se encuentra en Las Directrices de Evaluación del PNUD, Apartado 4 “Ejecución y Uso de las Evaluaciones”, Cuadro 9: contenido del informe preparatorio disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-4.shtml>

### Producto 2: Presentación preliminar de los hallazgos

Al término de la etapa de recopilación de información, la persona consultora deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (en Power Point) sobre los principales hallazgos. Esta presentación deberá seguir las pautas de las preguntas de la evaluación, y la estructura y contenidos del informe. La presentación se realizará ante el Grupo de Referencia de la Evaluación, el equipo del Proyecto de CEPA y el PNUD. El PNUD podrá invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para detectar errores factuales e identificar vacíos de información.

### Producto 3: Borrador del informe de evaluación

Deberá entregarse en un plazo de 15 días contados a partir de la fecha de presentación el informe preliminar de hallazgos (producto 2). El informe deberá completarse siguiendo la Plantilla de Informe de evaluación y contenido indicados en el anexo 1 de estos Términos de Referencia, así como asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, conforme se especifica en el Anexo 4 “Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD”, contenido en Las Directrices de Evaluación del PNUD, Apartado 4 “Ejecución y Uso de

las Evaluaciones” disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-4.shtml>

El informe será examinado en dos etapas:

1. Revisión de la estructura y contenido del informe y su conformidad con los términos de referencia y apego a la plantilla estándar del PNUD. Esta revisión será realizada por el PNUD y devuelto a la persona evaluadora en un plazo de dos días con las observaciones necesarias.
2. Examen del Borrador del informe por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación, el personal del proyecto y el PNUD. Esta revisión incluirá una valoración de la calidad del informe (conforme el Apartado 6 de las Directrices de Evaluación del PNUD “Valoración de la calidad de las evaluaciones” disponible en <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-6.shtml>)

Los comentarios serán recopilados por el PNUD, así como preguntas y solicitudes de aclaraciones, en un único documento “registro de auditoría”, el cual será remitido a la persona consultora en un máximo de 5 días después de recibido el borrador del informe. En caso de que se descubran errores de hecho o enfoques malinterpretados, el PNUD velará porque se proporcione la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes. Este registro deberá ser completado por el evaluador, indicando cómo los comentarios, preguntas y clarificaciones han sido atendidos. Este registro será presentado al PNUD al mismo tiempo y por separado del informe final.

#### Producto 4: Informe final de la evaluación y registro de auditoría

El equipo de evaluación deberá entregar el informe final de la evaluación, en un plazo máximo de 10 días hábiles después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe.

El informe final de evaluación debería observar la guía de contenido indicado en el Anexo 1 a estos términos de referencia y los estándares de calidad establecidos en el Apartado 6 de las Directrices de Evaluación del PNUD “Valoración de la calidad de las evaluaciones” disponible en <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-6.shtml>

El informe se presentará en tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final, el cual no deberá exceder de 40 páginas (este número de páginas no incluye los anexos obligatorios según el formato estándar).

El informe deberá ser acompañado en forma separada, del documento de “registro de auditoría” de las observaciones, donde la persona consultora deberá responder a los comentarios a través del documento de registro de auditoría de la evaluación. Si existieran discrepancias en torno a los hallazgos, las conclusiones o recomendaciones del informe, se indicará a través de la respuesta de la administración (véase anexo 6 Solución de Controversias).

**Todos los productos de la evaluación deben tener en cuenta las cuestiones de género, de derechos humanos y de personas con discapacidad.**

Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en un original impreso y copia electrónica en formato *Word* y *Power Point* (según sea el caso). El informe

final aprobado deberá presentarse además en versión *PDF*. Los productos serán entregados al punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD quien distribuirá los borradores a las partes interesadas y equipo de proyecto de CEPA.

*De conformidad con el reglamento financiero del PNUD, si el PNUD o la persona consultora determinan que un entregable o servicio no se puede finalizar de forma satisfactoria debido al impacto de la COVID-19 y las limitaciones para la evaluación, no se pagará dicho entregable o servicio.*

*Debido a la situación imperante de la COVID-19 y sus implicaciones en el transcurso de la Evaluación, se podría considerar un pago parcial si el consultor ha invertido tiempo en el entregable, pero no ha podido terminarlo por circunstancias que escapan a su control.*

## 6. Perfil de la persona evaluadora

- Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.
- Deseable contar formación demostrable en asuntos de género/derechos humanos y blindaje climático de infraestructura o experiencia equivalente de al menos dos trabajos.
- Con formación en evaluación o técnicas de investigación o experiencia equivalente de al menos dos años.
- Haber participado como consultor principal o líder de equipo en al menos 2 trabajos relacionados con el diseño o evaluación de proyectos. Se valorará positivamente la experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.
- Deseable estar familiarizado en temas de desarrollo de capacidades e infraestructura, en particular en el diseño/construcción/gestión de Infraestructura de movilidad o logística (se tomará en cuenta al menos dos trabajos realizados en esta área).
- Dominio del español. El manejo del inglés es deseable.

La persona consultora podrá apoyarse de otro personal, según sea necesario. Las calificaciones de dicho personal no se tomarán en cuenta en la calificación de la oferta.

### Criterios especiales de elegibilidad:

No será elegible toda persona que **haya participado directamente** en las fases de diseño, gestión, asesoría o implementación del proyecto sujeto a evaluación o los proyectos vinculados del PNUD o de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma. **Esta condición también aplica a los profesionales especialistas que pudiera subcontratar.**

## 7. Ética de la evaluación.

Esta evaluación será conducida en conformidad con los principios establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) en “Lineamientos Éticos para la Evaluación”. La persona consultora de salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los informes, entrevistados y socios a través de medidas que aseguren el cumplimiento de los códigos legales y otros relevantes que gobiernan la recolección de información y su reporte. La persona consultora debe también asegurar la seguridad de la información recolectada antes y después de la evaluación y

establecer protocolos para asegurar el anonimato y confidencialidad de las fuentes de información según sea requerido. El conocimiento de información y la recolección de datos en el proceso de la evaluación debe ser utilizado exclusivamente para la evaluación y no para otros usos sin la que existe autorización expresa del PNUD y sus socios.

Se asume que la persona consultora y sus subcontratistas están dispuestos a firmar el Compromiso de conducta ética en la Evaluación (Anexo 7 de estos términos de referencia) a la firma del contrato.

## 8. Arreglos de ejecución.

Con la finalidad de asegurar la independencia en el proceso de la evaluación, la persona consultora reportará directamente a la Representante Residente del PNUD El Salvador. El punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD será la contraparte de la consultoría y responsable del seguimiento a todo el proceso conforme el plan que se acuerde. El punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD en El Salvador podrá hacerse acompañar del Especialista de Monitoreo y Evaluación Regional en la revisión de calidad de cada uno de los productos.

El Grupo de Referencia de la evaluación proveerá asesoría al proceso de la evaluación a fin de asegurar la calidad de todo el proceso, la relevancia y propiedad de la metodología aplicada, y que los hallazgos y conclusiones se basan en la evidencia. Estará integrado por las y los Representantes del Asociado en la Implementación, personal gerencial del PNUD y representantes de otras partes interesadas. También participará un/a representante del PNUD con conocimientos o experiencia sobre la inclusión de la discapacidad.

El Oficial de programa del Área de Inversión Social y el equipo de proyecto facilitarán la información de base y los arreglos para las reuniones introductorias y preparatorias a la evaluación y establecerán los primeros contactos con los interlocutores del gobierno y otros socios y apoyarán a la persona consultora en establecer las reuniones, concertar entrevistas o planificar y convocar grupos focales, según la metodología propuesta por la consultoría y aprobada por PNUD. Asimismo, el PNUD, en caso sea necesario, pondrá a disposición sus plataformas virtuales para asistir en la implementación de las reuniones remotas o virtuales. En este caso, se entregará a la persona consultora una lista actualizada de las partes interesadas con datos de contacto (teléfono o correo electrónico).

La persona consultora tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los entregables al PNUD.

La persona consultora deberá proveerse por sí mismo los recursos de oficina y equipo para completar el trabajo en tiempo y forma. Asimismo, hará sus propios arreglos de viaje y transporte para las visitas de campo, atender reuniones y presentaciones in situ.

La persona consultora deberá asegurar que cuenta con todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. El PNUD proporcionará únicamente los costos de logística de las reuniones de presentación de los hallazgos preliminares y del informe final.

### Garantía de calidad.

El punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD es la responsable, en última instancia, de la calidad de la evaluación. Para ello revisa la pertinencia y exactitud de los informes, así como su conformidad con los términos de referencia. Para asegurar la calidad, se tomarán como base el conjunto de parámetros, para valorar la calidad del informe de evaluación, la calidad de sus hallazgos y evidencias evaluativas, y la solidez de sus conclusiones y recomendaciones. Los parámetros de evaluación se

corresponden con los estándares del PNUD, que se encuentran en el Apartado 6 de las Directrices de Evaluación del PNUD “Valoración de la calidad de las evaluaciones” <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-6.shtml>

Los comentarios, preguntas, sugerencias y solicitudes de aclaración sobre los borradores de evaluación se proporcionarán en un documento de "registro de auditoría" de la evaluación. La persona consultora debe responder a los comentarios a través del mismo documento. Este documento deberá entregarse por separado del informe de evaluación, tal como se indica en la sección XXX de estos términos de referencia.

## 9. Calendario de la evaluación.

La consultoría tendrá una duración de 10 semanas, período en el cual deberán presentarse los avances, informes de trabajo y presentaciones detallados en la sección 3 de estos términos de referencia. El tiempo también incluye el plazo establecido para que el PNUD y el Grupo de referencia de la Evaluación realicen sus comentarios y observaciones a los productos como indicado en la sección 3. A continuación, se resumen un calendario de los hitos principales:

Actividad	Días estimados	Fecha estimada	Lugar	Responsable
<b>Fase 1: trabajo de gabinete e informe inicial</b>				
Reunión inicial con PNUD (Punto focal de evaluación, Oficial de Programa)		A la emisión de la orden de inicio	Remoto	Punto focal de evaluación del PNUD
Entrega de la documentación relevante		A la emisión de la orden de inicio	Vía electrónica	Directora Nacional del proyecto/Oficial de Programa/ Punto focal de evaluación del PNUD
Trabajo de gabinete – lectura en profundidad de la documentación clave y ronda preliminar de consulta; diseño de la evaluación, metodología y actualización del plan de trabajo incluyendo la lista de personas a entrevistar.	10 días	Dentro de las dos semanas de la emisión de la orden de inicio.	Lugar de residencia	Persona consultora
Presentación del Informe Inicial (15 páginas máximo)		Al día 10, contados a partir de la orden de inicio		Persona consultora
Observaciones y comentarios al informe		5 días después de recibido el informe de inicio	Vía electrónica	Directora Nacional del proyecto/Oficial de Programa/ Punto focal de evaluación del PNUD. Grupo de referencia.
<b>Fase 2: Misión de recolección de información.</b>				
Consultas y visita de campo, entrevistas en profundidad y aplicación de otros métodos.	10 días	Dentro de las 6 semanas después de la orden de inicio y una vez aprobado el informe inicial	En el país	PNUD organizará con los socios locales, personal del proyecto, autoridades nacionales e informantes clave.
Presentación preliminar de hallazgos al PNUD y socios clave	1 día		En el país	Persona consultora
<b>Fase 3. Redacción del Informe de evaluación</b>				

Preparación del borrador de informe Borrador de Informe	10 días	Dentro de los 15 días después de la presentación preliminar de hallazgos.	Lugar de residencia	Persona consultora
Remisión del informe borrador				Equipo de evaluación
Consolidación de los comentarios al informe por el PNUD y socios.		Dentro de los 5-7 días después de haber recibido el informe.	PNUD	Directora Nacional del proyecto/Oficial de Programa/ Punto focal de evaluación del PNUD. Grupo de referencia.
Finalización del informe de evaluación incorporando adiciones y comentarios provistos	3 días	Dentro de los 10 días después de remitidos los comentarios.	Lugar de residencia	Persona consultora
Envío del informe final al PNUD.				Persona consultora
TOTAL	34 DIAS			

*En consideración a la imprevisibilidad de los avances e implicaciones de la COVID-19, los tiempos arriba descritos podrán ser flexibles, pero en ningún caso podrá finalizar después del 31 de enero de 2022. En este caso, se considerará como una contingencia de tiempo todo retraso en la evaluación, así como tiempo adicional para implementar la evaluación de forma virtual, teniendo en cuenta los posibles retrasos en el acceso a las partes interesadas. Para ello, la persona consultora será responsable de solicitar al PNUD una extensión del plazo con al menos 5 días de anticipación al vencimiento de la fecha del contrato.*

## 10. Presentación de ofertas y criterios de selección

Los consultores interesados deberán presentar una oferta técnica y una económica.

La oferta técnica deberá incluir una propuesta del diseño preliminar de la evaluación, sugiriendo el marco conceptual, la metodología y las técnicas a emplear para la recopilación de la información necesaria para responder las preguntas de la evaluación, analizar los datos, interpretar los hallazgos e informar sobre los resultados. Se deberá justificar los métodos propuestos tomando en consideración el propósito y objetivo de la evaluación. Además, la oferta técnica deberá incluir un plan de trabajo preliminar, con actividades y tiempos estimados (cronograma). Finalmente, la oferta técnica deberá ser acompañada por las certificaciones y licencias especificados en el formulario de presentación de propuestas y por la hoja de vida de la persona consultora.

La oferta económica deberá desglosar los honorarios por la realización de la consultoría, según se describe más abajo. El PNUD cubrirá únicamente los costos logísticos para la convocatoria y realización de las reuniones requeridas para realizar las presentaciones preliminares y finales de la evaluación.

El presupuesto total para esta evaluación incluye:

- Un MÍNIMO de 30 días y un MÁXIMO de 40 días de la persona evaluadora, de los cuales hasta 12 días deberían estar en el campo;
- Un boleto de ida y vuelta desde el lugar de residencia / ubicación actual hasta El Salvador (en clase económica).
- Alojamiento y asignación diaria para alimentación y transporte para los días en El Salvador (US\$219.00 por día más un monto total de gastos terminales por US\$188.00)
- Gastos estimados operativos, incluida comunicaciones, papelería, impresiones.
- Gastos de transporte dentro de la ciudad de San Salvador



Las propuestas recibidas serán evaluadas de acuerdo con las siguientes etapas:

**A. EXAMEN PRELIMINAR.**

Se evaluará conforme al binomio Cumple/No Cumple que las propuestas estén completas conforme a lo indicado en Sección 4. Perfil de la persona evaluadora los que son de presentación obligatoria para establecer la calificación de los proponentes. Las propuestas que omitan documentación solicitada podrán ser rechazadas.

Cumple: Se cumple a cabalidad con el requisito solicitado.

No Cumple: Lo indicado en la propuesta tiene diferencias significativas con los requisitos solicitados. La propuesta podrá ser rechazada.

**B. EVALUACIÓN TÉCNICA. Ver detalles en Anexo 8.**

Se evaluarán las propuestas que hayan calificado en el Examen Preliminar: Se evaluará de acuerdo con los Criterios indicados a continuación:

Propuesta Técnica (1,000 puntos - puntaje mínimo 700 puntos)

**C. Evaluación Económica.**

Se realizarán las comparaciones de las propuestas financieras, y se seleccionará el precio más bajo de todas las propuestas que haya recibido el PNUD y que hayan alcanzado un mínimo de 700 puntos en la evaluación técnica.

## 11. Honorarios y forma de pago

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte de PNUD, de la siguiente manera:

- Un primer pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1 detallado en la sección 5 de estos términos de referencia
- Un segundo pago del 40% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2 y 3 detallados en la sección 5 de estos términos de referencia.
- Un tercer y último pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 4 detallado en la sección 5 de estos términos de referencia.

## 12. Anexos

Anexo 1. Marco de Resultados del Proyecto y Teoría de Cambio.

Anexo 2. Partes interesadas y asociados clave.

Anexo 3. Documentos de consulta

Anexo 4. Matriz de evaluación.

Anexo 5. Contenido obligatorio del Informe de Evaluación

Anexo 6. Proceso de resolución de controversias y faltas de conducta y datos de contacto

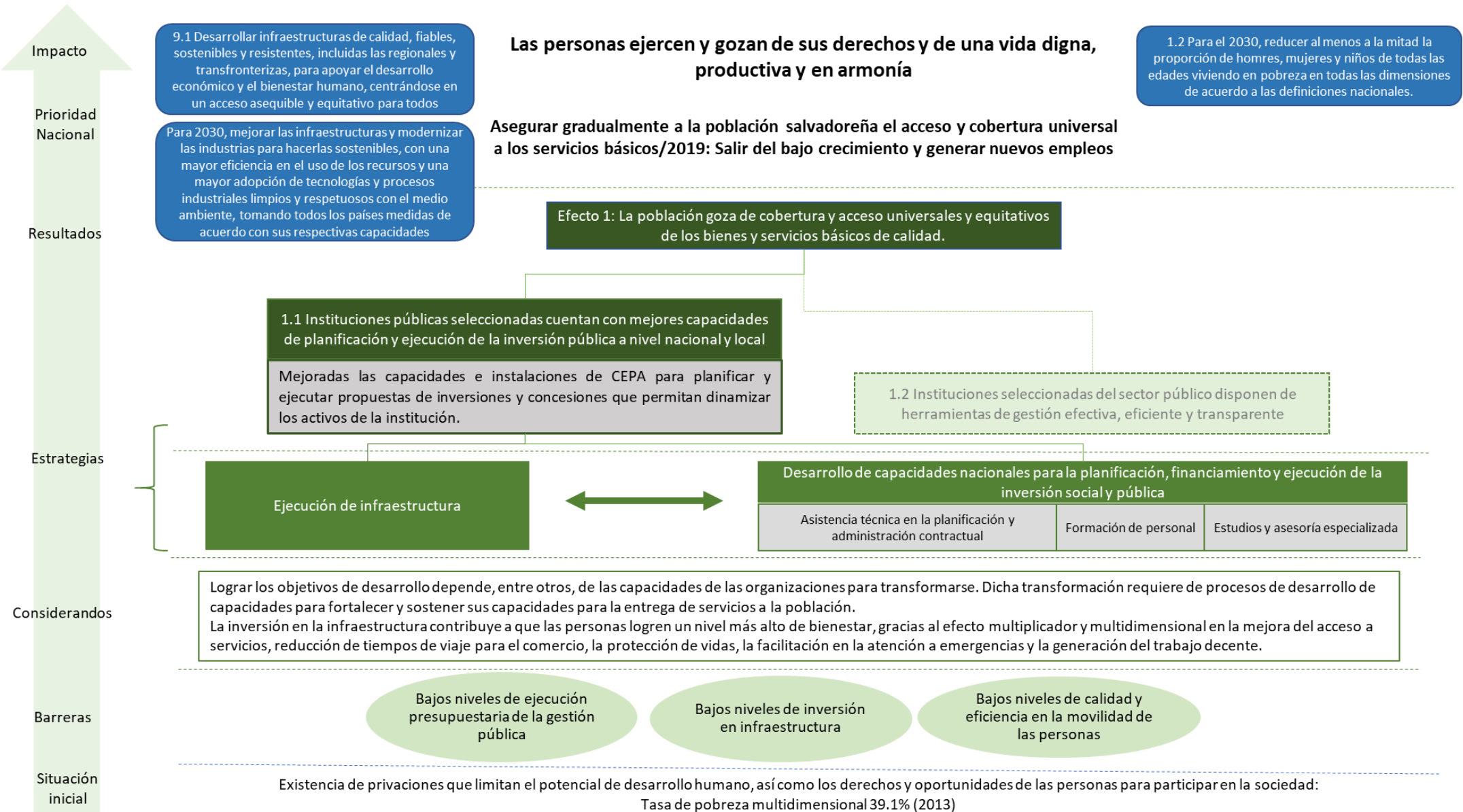
Anexo 7. Compromiso de conducta ética en la Evaluación

Anexo 8. Metodología de puntuación de ofertas.

## Anexo 1. Marco de Resultados y teoría de cambio del Proyecto.

Resultado (Producto)	Indicadores	Meta pactada	Meta alcanzada
<b>Efecto del CPD</b> 1. La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad.	1.1 Tasa de pobreza multidimensional 1.1.(a) TPM Hogares jefeados por mujeres 1.1.(b) TPM Hogares jefeados por hombres	29% 27% 30%	28.1 24.95 29.89 (datos EHPM, 2019)
<b>Producto del CPD</b> 1.1 Instituciones públicas seleccionadas cuentan con mejores capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local	% de la inversión pública ejecutada	70%	94.2% (Datos del Ministerio de Hacienda, 2019)
<b>Resultado del Proyecto:</b> Mejoradas las capacidades e instalaciones de CEPA para planificar y ejecutar propuestas de inversiones y concesiones que permitan dinamizar los activos de la institución.	Número de obras de mejora en las facilidades de CEPA a través de PNUD		
	Planificadas	3	3
	En Implementación	3	3
	Finalizadas	3	3
	Número de funcionarios/as, beneficiarios o contrapartes que han recibido formación en alguna de las temáticas de gestión aeroportuaria	10	0
	Desagregado por sexo		
	Número de estudios o diagnósticos facilitados	4	5

# Teoría de Cambio



## Anexo 2. Partes interesadas y asociados clave

Contactos	Rol en la iniciativa
<b>Socios y ejecutores</b>	
Lic. Federico Anliker, Presidente CEPA Ing. Emérito Velásquez, Gerente General Lic. Regina de Ochaeta, Gerente de proyectos y Cooperación Internacional	Personal de gerencia de la Administración Central de CEPA (Asociado en la implementación y donante)
Arq. William Sandoval, Jefe Dpto Mantenimiento AIES Lic Dina Saca, Jefe Administrativo AIES.	El personal gerencial y técnico del Aeropuerto Internacional (Beneficiario directo)
Ing. Emérito Velásquez, Gerente Portuario Interino PLU. Ten. Miguel Perez, Jefe Sección Operaciones PLU Ing. Marcos Vásquez, Equipo Técnico del Proyecto CEPA-PNUD Lic. Sara Santamaría, Equipo Técnico del Proyecto CEPA-PNUD Lic. Orlando Menjivar, Equipo Técnico del proyecto, CPA-PNUD Ing. German Garcia, Equipo Técnico del Proyecto, CEPA-PNUD	El personal del Proyecto
Tiendas Libres. Aerolíneas. Empresas Navieras, Usuarios del PLU.	Usuarios y usuarias de las facilidades del Aeropuerto y el Puerto de la Unión (Beneficiarios indirectos)
Lic. Rosy Girón Lic. Ignacio Mancía	Personal de la Dirección de Cooperación Multilateral del Ministerio de Relaciones Exteriores (Contraparte Política)
Lic. Karla Palma	Personal de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) (Contraparte política)
Georgiana Braga Orillard – Representante Residente Mónica Merino – Representante Residente Adjunta Rafael Pleitez – Representante Residente Auxiliar y Jefe de programa Patricia Montalván – Oficial de Programa José David Perez – Oficial de Adquisiciones Maria de los Angeles Rivera – Asociada de Programa Amada Carolina Herrador – Asociada de adquisiciones Vanessa Cruz – Administradora de Contratos. Silvia Guzmán – Punto focal de Evaluación.	Personal de Programa y Adquisiciones del PNUD (Implementador).
<b>Otras Partes interesadas:</b>	
Personas de comunidades aledañas a las zonas de intervención	
Personal Directivo del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador Organizaciones que representan grupos con discapacidad.	
Personal Directivo de la Corporación de Exportadores de El Salvador	
Personal Directivo y Gerencial de Asociación Nacional de la Empresa Privada, Asociación de Industriales, o Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	

## Anexo 3. Documentos de consulta

- Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2016-2021
- Documento de Programa de país 2016-2021
- Documento de Proyecto
- Revisiones sustantivas al documento de Proyecto
- Informes anuales del proyecto (2016-2020)
- Informe final del proyecto 2021.
- Planes anuales de trabajo del proyecto (2016-2021)
- Informes financieros oficiales (Combined Delivery Report 2016-2020)
- Política de Movilidad y Logística
- CEPA – Memorias de labores (2016-2021)
- Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2016
- Plan de Despegue Económico (presentación).
- Evaluación Independiente del Programa de País, 2019.

## Anexo 4. Matriz de Evaluación

Matriz de Evaluación							
Criterio/Sub-criterio	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/ Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
<b>Estratégico</b>	Diseño Resultados	¿En qué medida responde el proyecto a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es coherente con el Plan Estratégico del PNUD (SP) y se ajusta al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), el Programa de País del PNUD (CPD)?					
	Diseño Resultados	¿Se basó en evidencia?					
	Diseño Ejecución	¿El enfoque de la teoría de cambio fue adecuado?					
	Diseño Ejecución	¿Está basado el rol del PNUD en sus ventajas comparativas?					
<b>Pertinencia</b>	Diseño Ejecución Resultados	¿En qué medida el resultado esperado del proyecto es coherente con las necesidades y prioridades nacionales?					
	Diseño Ejecución	¿La estrategia del proyecto toma en consideración la conexión entre los desafíos identificados, las lecciones aprendidas del proyecto anterior y el resultado del proyecto?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Incorporó un análisis claro del problema de desarrollo distinguiendo cómo éste afecta de forma diferente a hombres y mujeres, así como a personas con diferentes discapacidades?					

**Matriz de Evaluación**

<b>Criterio/Sub-criterio</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Preguntas clave</b>	<b>Sub-preguntas específicas</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Métodos/herramientas de recopilación de datos</b>	<b>Indicadores/ Estándar de éxito</b>	<b>Métodos para el análisis de datos</b>
<b>Basado en principios</b>	Diseño Ejecución Resultados	¿Cómo y en qué medida el proyecto aplicó los principios fundamentales de los derechos humanos, la igualdad de género, la resiliencia, la sostenibilidad y el principio de no dejar a nadie atrás?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se incorporó de forma sistemática la sostenibilidad ambiental?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se ha involucrado de alguna manera a las comunidades aledañas en el proyecto?					
	Diseño Ejecución	¿Cómo se han gestionado los riesgos de daños a las personas y al medio ambiente?					
<b>Gestión y seguimiento</b>	Diseño Resultado	¿en qué medida el resultado esperado del proyecto es coherente con la teoría del cambio propuesta?					
	Diseño	¿cuál es la calidad del marco de resultados?					
	Diseño Ejecución	¿Se han incorporado y monitoreado indicadores desagregados por sexo?					
	Ejecución	¿En qué medida se han monitoreado y gestionado posibles impactos sobre los derechos humanos de trabajadores y otras partes interesadas?					
	Diseño Ejecución	¿En qué medida la gobernanza del proyecto ha ejercido una supervisión activa como base para la toma de decisiones?					
<b>Eficiencia</b>	Ejecución	¿Cómo ha sido el desempeño del proyecto?					
	Diseño Resultados	¿Los resultados propuestos son coherentes con los recursos disponibles?					

**Matriz de Evaluación**

<b>Criterio/Sub-criterio</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Preguntas clave</b>	<b>Sub-preguntas específicas</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Métodos/herramientas de recopilación de datos</b>	<b>Indicadores/ Estándar de éxito</b>	<b>Métodos para el análisis de datos</b>
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se destinaron recursos específicos para atender los temas de género, personas con discapacidad y los asuntos ambientales?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se consideraron medidas para garantizar el uso eficiente de los recursos?					
	Ejecución	¿Qué problemas se han encontrado y qué adaptaciones se realizaron y por qué?					
<b>Eficacia</b>	Diseño Ejecución Resultados	¿En qué medida el proyecto ha contribuido a los resultados esperados?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Cómo ha sido el valor agregado del PNUD?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se han tomado en cuenta las valoraciones de los socios y partes interesadas para la obtención de los resultados?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Qué resultados no planificados se han obtenido, ya sean estos negativos o positivos?					
	Diseño Ejecución Resultados	¿Se lograron satisfacer las necesidades identificadas de mujeres y personas con discapacidad?					
<b>Sostenibilidad</b>	Diseño Ejecución Resultados	¿Teniendo en cuenta los resultados de desarrollo de capacidad es posible esperar que los resultados sean sostenibles en el tiempo?					



**Matriz de Evaluación**

Criterio/Sub-criterio	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/ Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
	Diseño Resultados	¿Qué factores políticos, sociales o económicas podrían amenazar la sostenibilidad de los resultados?					

## Anexo 5. Contenido del Informe de Evaluación

Ver también el Anexo 1 de la Sección 4 de la Guía de Evaluación del PNUD (p. 44)

### Título y páginas introductorias

Nombre de la intervención evaluada

Periodo en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe

País de la intervención evaluada.

Nombres de los evaluadores y organización

Nombre de la organización que encarga la evaluación.

Agradecimientos.

Información de la Evaluación		
Tipo de evaluación (proyecto/ efecto/ temática/ programa de país, etc.		
Final, medio término/otra		
Periodo sujeto a evaluación	Inicio	Final
Evaluadores		
Correo electrónico evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Cierre

**Índice de contenidos** (incluir cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia)

### Lista de acrónimos y abreviaturas

**Resumen Ejecutivo** (sección independiente que incluya: la descripción de la intervención evaluada, el propósito y objetivos de la evaluación, aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación, resumen de los principales hallazgos y recomendaciones. Se deberá incluir lo calificaciones otorgadas por el equipo de evaluación a los estándares de calidad y aseguramiento).

**Introducción** (explicar el propósito de la evaluación, la audiencia principal o usuarios, lo que se espera aprender y uso de la evaluación. Identificar la intervención evaluada y familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe).

**Descripción de la intervención** (describir lo que se ha evaluado, los beneficiarios y el problema o tema que trata de abordar; explicar el marco de resultados y estrategia de intervención, vincular la intervención con las prioridades nacionales, del MANUD, el resultado corporativo, las prioridades nacionales y los ODS. Identificar la fase de implementación, así como los cambios significativos producidos; los asociados clave, la escala de la intervención, totalidad de recursos, el contexto y apuntalar los resultados del análisis de evaluabilidad.

### Alcances y objetivos de la evaluación.

Alcance: definir los parámetros de la evaluación

Objetivos de la evaluación.

Criterios de la evaluación.

Preguntas de la evaluación.

**Enfoque de la evaluación y métodos.**

Enfoque metodológico, métodos y análisis, y la justificación de su selección.

Fuentes de información

Muestra y marco muestral

Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos.

Estándares de desempeño

Participación de las partes interesadas

Consideraciones éticas.

Información sobre antecedentes de los evaluadores

Principales limitaciones y sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar las limitaciones.

**Análisis de datos** (describe los procedimientos utilizados para analizar los datos recabados para responder a las preguntas de la evaluación. Exponer las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos.

**Hallazgos y conclusiones.**

Hallazgos: presentar la declaración de los hechos sobre la base de los análisis de datos. Deberán estructurarse en torno a las preguntas de la evaluación.

Conclusiones: deberán ser completas y equilibradas y subrayar las fortalezas y debilidades y efectos de la intervención y estar sustentadas en la evidencia y conectarse de forma lógica con los hallazgos. Deberán responder a las preguntas de la evaluación.

**Recomendaciones** (El informe debe dar recomendaciones prácticas y factibles, y estar dirigidas a los usuarios de la evaluación).

**Lecciones aprendidas y buenas prácticas.** Se refiere al nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular. Deben ser concisas y basadas en las evidencias específicas presentadas en el informe.

**ANEXOS**

- a. Términos de referencia
- b. Matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos.
- c. Mapa de partes interesadas
- d. Lista de individuos o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados.
- e. Lista de documentos examinados
- f. Mapa de resultados
- g. Tabla resumen de los hallazgos
- h. Compromiso de conducta ética en la Evaluación

## Anexo 6. Proceso de solución de controversias del PNUD

### **Solución de controversias**

En caso de que usted o un miembro del equipo de evaluación se sienta sometido a presiones indebidas para modificar los hallazgos o las conclusiones de la evaluación para la que ha sido contratado, tiene libertad para plantear sus preocupaciones a la administración del PNUD.

Sírvase remitir sus preocupaciones al director regional adjunto, que deberá responder oportunamente. Incluya también a la Oficina de Evaluación Independiente en su correspondencia ([evaluation.office@undp.org](mailto:evaluation.office@undp.org)).

### **Denuncia de faltas de conducta**

El PNUD se toma en serio todas las denuncias de falta de conducta. De conformidad con el Marco jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas, la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) es el principal canal para recibir denuncias<sup>9</sup>.

Se recomienda encarecidamente a cualquier persona que tenga información sobre algún caso de fraude contra los programas del PNUD o en el que esté implicado el personal del PNUD que lo denuncie a través del teléfono de asistencia para investigaciones (+1 844 595 5206).

Las personas que denuncien faltas de conducta en el teléfono de asistencia para investigaciones tienen la opción de dejar la información de contacto pertinente o permanecer en el anonimato. En cambio, las denuncias de acoso en el lugar de trabajo y de abuso de autoridad no pueden ser anónimas.

Se alienta a las personas que denuncien algún caso a través del teléfono de asistencia a que sean lo más específicas posible e incluyan los detalles básicos de quién, qué, dónde, cuándo y cómo ocurrió cualquiera de los incidentes. La especificidad de la información permitirá a la OAI investigar a fondo la presunta falta de conducta.

El teléfono de asistencia para investigaciones está a cargo de un proveedor de servicios independiente, que lo administra en nombre del PNUD para proteger la confidencialidad; se puede acceder a él directamente en todo el mundo y de forma gratuita utilizando una de las siguientes opciones:

**[FORMULARIO DE REMISIÓN EN LÍNEA](#)** *(se le redirigirá al sitio de un tercero independiente.)*

**TELÉFONO - COBRO REVERTIDO** Números de teléfono en todo el mundo accesibles a través de este enlace (con intérpretes disponibles 24 horas al día). En los Estados Unidos, llame al +1 844 595 5206

**CORREO ELECTRÓNICO** dirigido a la OAI a: [reportmisconduct@undp.org](mailto:reportmisconduct@undp.org)

### **CORREO ORDINARIO**

Deputy Director (Investigations)  
Office of Audit and Investigations  
United Nations Development Programme  
One UN Plaza, DC1, 4th Floor  
New York, NY 10017, EE. UU.

---

<sup>9</sup> <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>

## Anexo 7. Compromiso de conducta ética en la Evaluación



GUIAS ÉTICAS PARA LA EVALUACION

### COMPROMISO DE CONDUCTA ÉTICA EN LA EVALUACIÓN



Al firmar este compromiso, me comprometo a debatir y aplicar las Directrices Éticas para la Evaluación del UNEG y a adoptar los comportamientos éticos asociados.

#### INTEGRIDAD

Me adheriré activamente a los valores morales y las normas profesionales de la práctica de la evaluación como se indica en las Directrices Éticas para la Evaluación del UNEG y siguiendo los valores de las Naciones Unidas. En concreto, seré:

- **Honesto y veraz** en mi comunicación y acciones.
- **Profesional**, con un comportamiento creíble y digno de confianza, junto con competencia, compromiso y una práctica reflexiva continua.
- **Independiente, imparcial e incorruptible**.

#### RESPONSABILIDAD

Responderé de todas las decisiones tomadas y de las acciones emprendidas, y seré responsable de cumplir con los compromisos, sin reservas ni excepciones. Informaré de los daños potenciales o reales observados. En concreto, seré:

- **Transparente con respecto al propósito de la evaluación** y las medidas adoptadas, estableciendo confianza y aumentando la responsabilidad por el desempeño ante el público, en particular ante las poblaciones afectadas por la evaluación.
- **Responsivo** a las preguntas o acontecimientos que surjan, adaptando los planes según sea requerido y remitiendo a los canales apropiados cuando sean identificados casos de corrupción, fraude, explotación sexual o abuso u otras conductas indebidas o despilfarro de recursos.
- **Responsable** del cumplimiento del propósito de la evaluación y de las acciones tomadas y de garantizar la reparación y el reconocimiento según sea necesario.

#### RESPETO

Me comprometeré con todas las partes interesadas a una evaluación de forma que honre su dignidad, su bienestar, su capacidad de acción personal y sus características. En concreto, garantizaré:

- **El acceso** al proceso de evaluación y los productos por parte de todas las partes interesadas, tanto si no tienen poder como si lo tienen, con la debida atención a los factores que podrían impedir el acceso, como el sexo, la raza, idioma, país de origen, la condición de LGBTQ, la edad, el origen religión, etnia y capacidad.
- **La participación significativa y el tratamiento equitativo** de todas las partes interesadas en los procesos de la evaluación, desde el diseño hasta la difusión. Esto incluye la participación de las distintas partes interesadas, en particular los afectados, para que puedan informar activamente el enfoque y los productos de la evaluación, en lugar de ser únicamente objeto de la recopilación de datos.
- **La representación justa** de las diferentes voces y perspectivas en los productos de la evaluación (informes, seminarios web, etc.).

#### BENEFICENCIA

Me esforzaré por hacer el bien a las personas y el planeta, minimizando los daños derivados de la evaluación como intervención. En concreto, me aseguraré de:

- **La consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios** de los procesos de la evaluación.
- **Maximizar los beneficios** a nivel sistémico (incluido el medioambiental), organizativo y programático.
- **Ningún daño**. No procederé cuando el daño no pueda ser mitigado.
- **La evaluación hace una contribución positiva** a los sistemas humanos y naturales y a la misión de las Naciones Unidas.

Me comprometo a desempeñar el papel que me corresponde para garantizar que las evaluaciones se realicen de acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas y los requisitos éticos establecidos arriba y contenidos en las Directrices Éticas de Evaluación del UNEG. Cuando esto no sea posible, informaré de la situación a mi supervisor, a los puntos focales designados o canales designados y buscaré activamente una respuesta adecuada.

\_\_\_\_\_ (Firma y fecha)

## Anexo 8. Metodología de puntuación de ofertas

Criterios		Puntaje Máximo	Oferente		
			A	B	C
<b>A.</b>	<b>Calificaciones clave</b>	<b>500</b>			
<b>1</b>	<p>Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.</p> <p>Deseable contar formación demostrable en asuntos de género/derechos humanos y blindaje climático de infraestructura o experiencia equivalente de al menos dos trabajos en cada área.</p> <p>Con Maestría en las áreas relacionadas = 70 puntos                      Con formación o experiencia en asuntos de género/derechos humanos = 15 puntos adicionales                      Con formación o experiencia en blindaje climático de infraestructura = 15 puntos adicionales</p>	100			
<b>2</b>	<p>Con formación demostrable en evaluación o técnicas de investigación o experiencia equivalente de al menos dos años.</p> <p>No = 0 puntos                      Si = 70 puntos                      Formación a nivel de post grado o maestría= 30 puntos adicionales.</p>	100			
<b>3</b>	<p>Haber participado como consultor principal o líder de equipo en al menos 2 trabajos relacionados con el diseño o evaluación de proyectos. Se valorará positivamente la experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>Deseable estar familiarizado en temas de desarrollo de capacidades e infraestructura, en particular en el diseño/construcción/gestión de Infraestructura de movilidad o logística (se tomará en cuenta al menos dos trabajos realizados en esta área).</p> <p>Menos de 2 trabajos = 0 puntos                      2 trabajos o más = 175 puntos                      Al menos dos trabajos en el área = 50 puntos adicionales.                      Experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del SNU = 25 puntos adicionales</p>	250			
<b>4</b>	<p>Dominio del español                      No = 0                      Si = 35                      Manejo del idioma inglés: 15 puntos adicionales</p>	50			
<b>B.</b>	<b>Metodología, enfoque y plan de ejecución</b>	<b>200</b>			

1	<p>Propuesta Metodológica.</p> <p>La propuesta muestra una débil comprensión del objeto a evaluar; no responde al alcance de la evaluación y los métodos propuestos no se consideran apropiados = 0.0 puntos.</p> <p>La propuesta demuestra de forma aceptable la comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El enfoque, alcance, criterios de la evaluación y métodos propuestos cumplen con los TdeR. = 105 puntos.</p> <p>La propuesta demuestra una clara comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El alcance y criterios de la evaluación, así como el enfoque y métodos propuestos cumplen con los propósitos de ésta y permiten una participación adecuada de los principales actores. = 150 puntos.</p>	150			
7	<p>Plan de trabajo y Cronograma.</p> <p>No cumple con los plazos previstos y no presenta las actividades de forma integrada y coherente= 0.0 puntos.</p> <p>Cumple con los plazos previstos, y presenta las actividades en secuencia aceptable = 35.0 puntos.</p> <p>Cumple con los plazos previstos y presenta las actividades de forma integrada y coherente= 50 puntos.</p>	50			
<b>Subtotal en fase técnica</b>		<b>Puntaje máximo</b>	<b>700</b>		