

Términos de Referencia

Consultoría: Evaluación final del Proyecto

“Hospitales especializados equipados COVID”

1. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “Hospitales especializados equipados”, que se inició entre noviembre, 2019 y se prevé estará en vigencia hasta junio, 2021

El Proyecto buscó brindar “Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, mediante la provisión de equipos biomédicos”. Es importante destacar que, aunque el proyecto es previo al COVID, la circunstancia de la epidemia determinó las prioridades del proyecto.

El proyecto se ha desarrollado con un presupuesto total es de USD 4.749.597, de los cuales lleva ejecutados USD 4.723.530, a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el MSBPS la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. Bajo un acuerdo especial “De apoyo a la implementación nacional” (Support to NIM/SNIM), parte de la operativa es delegada al PNUD.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación final del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 128 mil casos confirmados y más de 2600 personas fallecidas¹. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

COVID-19 en sí, y el cumplimiento del protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto.

2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita la Evaluación final del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, mediante la provisión de equipos biomédicos”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución

¹ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Asunción y ciudades de los hospitales de referencia.

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- a) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación final;
- b) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- c) entrevistas a actores claves y personas que han beneficiadas con las acciones realizadas por el proyecto (beneficiarios finales);
- d) visitas de observación y verificación en el sitio.
- e) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

3. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto 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 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?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

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?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿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, los derechos humanos y el desarrollo humano?

- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿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?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas en situación de pobreza, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

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?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este 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?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó en la disminución de las brechas de género en el acceso a la tierra?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?

4. Metodología

Se proponen los siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

5. **Productos de evaluación (productos finales)**

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación

La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes del MSPBS, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MSPBS y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

6. Composición y competencias necesarias del evaluador/a

Cualificaciones necesarias:

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.

- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.

- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

7. 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. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de 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.

8. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

MSPBS: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

9. Plazos para el proceso de evaluación y forma de pago

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, posterior a las aprobaciones de

cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte del Oficial de Programa del PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Plan de trabajo, incluyendo la Matriz de Evaluación (Modelo en Anexo 2)	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

10. Anexos de los términos de referencia

- **Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar (por lo menos)**
 - Personal actual y anterior del proyecto
 - Miembros de la Junta del Proyecto
 - Oficial de Programa del PNUD

- **Anexo 2. Matriz de evaluación.** La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramienta	Indicadores o estándar de logros	Método para el
-------------------------------------	-----------------	------------------------	------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------

				s de recopilación		análisis de datos

➤ **Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación**

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

1. **Título y páginas iniciales.** 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.

2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)² en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
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 ³		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		

² Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

³ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaluadores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

3. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.
4. **Lista de siglas y abreviaturas.**
5. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
 - ☐ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
 - ☐ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
 - ☐ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
 - ☐ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
 - ☐ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.
6. **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.
7. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el 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).
8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
- ❑ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
 - ❑ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
 - ❑ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados⁴. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
 - ❑ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.
9. **Enfoque y métodos de la evaluación**⁵. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados;

⁴ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

⁵ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

- ❑ **Enfoque de la evaluación**
- ❑ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.
- ❑ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
- ❑ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
- ❑ **Estándares de desempeño⁶:** el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- ❑ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- ❑ **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)⁷.
- ❑ **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y

⁶ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

⁷ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.

- Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.
11. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
12. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
13. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
14. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.

15. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- ☐ Los términos de referencia de la evaluación;
- ☐ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
- ☐ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- ☐ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- ☐ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- ☐ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ☐ El código de conducta firmado por los evaluadores.

➤ Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org:

<https://open.undp.org/projects/00122821>