

# Términos de Referencia

## Evaluación intermedia del Proyecto “00120215 Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC”

### 1. Antecedentes y contexto

En el mes de julio del año 2019 el Ministerio de Obras Públicas y Comunicación (MOPC) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) firman el documento de proyecto “00120215 para el Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC” con el propósito de desarrollar y aumentar las capacidades de las distintas direcciones del MOPC, a través de asistencia técnica especializada en áreas claves como la planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de Obras, así como también el mejoramiento de las capacidades en la gestión ambiental, de manera a desarrollar obras con un importante componente de sustentabilidad.

Durante el transcurso de los años, el proyecto ha realizado revisiones sustantivas y generales a través de las cuales se realizaron ajustes pragmáticos y financieros. Estas revisiones forman parte de la documentación del proyecto y estarán a disposición del/a evaluador/a.

El proyecto se organiza a través de 5 componentes: Desarrollo de Capacidades Institucionales, Monitoreo de la Ejecución e Implementación del Plan Estratégico Institucional 2019 -2023 y fortalecimiento de las áreas de planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de obras, Transversalidad de la gestión ambiental, Apoyo a proyectos estratégicos y obras en ejecución (Fortalecimiento en el proceso de ejecución, supervisión y/o fiscalización de Proyectos Estratégicos y Obras en Ejecución del MOPC ) y Apoyo a proyectos de infraestructura Pública.

Dentro de los compromisos asumidos por el MOPC y el PNUD, ambas instituciones acordaron realizar una evaluación intermedia y una evaluación final. En este sentido, de acuerdo a la Revisión Sustantiva N° 4 la evaluación intermedia del proyecto está prevista para el mes de marzo de 2022, es por ello que se elabora el presente término de referencia.

La evaluación se enmarca en el **Documento de Programa País 2020-2024**<sup>1</sup> y en el **Plan de Evaluación del PNUD** vigente y está en línea con los compromisos contraídos en el Documento del Proyecto. Se busca analizar el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos a partir de la evaluación 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 la iniciativa.

INFORMACION DEL PROYECTO	
Título del Proyecto	Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC
Número de Atlas	00120215

<sup>1</sup> <https://www.py.undp.org/content/paraguay/es/home/library/documento-programa-pais---paraguay-2020-2024.html>

<b>Efecto y output del Programa de País</b>	Para 2024, las personas que vivan en el Paraguay o estén allí en tránsito, especialmente las que se encuentren en situación de vulnerabilidad, tendrán más fácil acceso a servicios universales de calidad, protección social y atención.	
<b>Producto del Plan Estratégico</b>	Las políticas, los planes, los sistemas y el financiamiento basados en datos e información sobre riesgos incorporan soluciones integradas y sensibles a las cuestiones de género para reducir los riesgos de desastres, facilitar la adaptación y mitigación del cambio climático.	
<b>Objetivo de Desarrollo Sostenible</b>	16 Paz, justicia e instituciones sólidas	
<b>País</b>	Paraguay	
<b>Región</b>	América Latina	
<b>Fecha de firma del documento de Proyecto</b>	10 de julio de 2019	
<b>Fechas del Proyecto</b>	<b>Inicio</b> 10/07/2019	<b>Terminación planificada:</b> 31/12/2023
<b>Presupuesto</b>	USD 21.306.841	
<b>Gastos acumulados (hasta 2021)</b>	USD 10.284.204	
<b>Fuente de financiamiento</b>	Gobierno del Paraguay	
<b>Asociado en la Implementación</b>	Ministerio de Obras Públicas y Comunicación (MOPC)	

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

De acuerdo al documento del Proyecto (PRODOC), el proyecto busca mejorar la gestión del MOPC en la implementación de obras de infraestructura sostenible, a través del desarrollo de capacidades institucionales en planificación, ejecución, monitoreo, seguimiento y gestión ambiental.

Esta evaluación contribuirá a la rendición de cuentas del PNUD ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y beneficiarios nacionales, así como favorecer el aprendizaje para introducir las mejoras necesarias en futuros apoyos.

El equipo de trabajo del PNUD y la Unidad Ejecutora del Proyecto acordaron generar una **Evaluación Intermedia**, para conocer las contribuciones y/o resultados de cada una de las intervenciones realizadas, identificando el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, analizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos establecidos, y recomendar acciones correctivas para mejorar los procesos seguidos.

Al mismo tiempo, se propone esta evaluación a fin de presentar evidencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas e información objetiva para permitir a los gestores tomar decisiones fundamentadas que generen una sociedad más equitativa y más justa. Esta evaluación informará al PNUD, al MOPC, a los donantes, a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

La evaluación se lleva a cabo según el **Plan de Evaluación del PNUD**<sup>2</sup>, el **Plan Estratégico del PNUD** y la **Política de Evaluación del PNUD**, la cual establece una serie de principios rectores, normas y criterios de evaluación en la organización.

Entre las normas que la Política busca mantener, las más importantes son: que el ejercicio de evaluación debe ser independiente, imparcial y de calidad apropiada, pero también debe ser intencional y debe diseñarse con utilidad en mente. La evaluación debe generar información relevante y útil para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

La evaluación valorará el avance en el cumplimiento del objetivo y los resultados del Proyecto (directos e indirectos, intencionados o no), para conocer los resultados e impacto alcanzados, mediante dos niveles de análisis:

- En qué medida se ha avanzado hacia los indicadores del proyecto.
- En qué medida se han logrado las actividades previstas, y con qué impacto.

Se espera que la evaluación siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones útiles y viables para futuras intervenciones.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD, así como por el MOPC para mejorar futuros proyectos.

#### **Objetivo de la evaluación:**

Evaluar cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar la gestión del MOPC en la implementación de obras de infraestructura sostenible, a través del desarrollo de capacidades institucionales en planificación, ejecución, monitoreo, seguimiento y gestión ambiental.

#### **Objetivos específicos:**

- Analizar los avances en los indicadores.
- Analizar los logros y resultados de las actividades, así como su impacto.

#### **Alcance de la Evaluación**

El alcance de la evaluación comprenderá el periodo desde julio de 2019 a diciembre 2021. La misma se realizará basándose en los datos disponibles en el momento de la evaluación y con los actores clave.

La misma incluirá visitas a las obras en construcción vinculadas al presente proyecto.

### **3. Criterio de evaluación y preguntas clave**

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

---

<sup>2</sup> Sección 4. Seguimiento y Evaluación. Programa País 2020-2024

**Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de las personas beneficiarias. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento de mujeres e igualdad de género.

**Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

**Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

**Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

**Coherencia:** cubre la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. La medida en que otras intervenciones (en particular las políticas) apoyan o socavan la intervención, y viceversa. Incluye coherencia interna y coherencia externa: La coherencia interna aborda las sinergias e interrelaciones entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución o gobierno, así como la coherencia de la intervención con las normas y estándares internacionales relevantes a los que se adhiere esa institución o gobierno. La coherencia externa considera la coherencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que la intervención está agregando valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados, a saber:

Para valorar pertinencia:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

Para valorar eficacia:

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

Para valorar eficiencia:

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

- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar sostenibilidad:

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

Para valorar coherencia:

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

### **Preguntas orientadoras clave.**

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

A continuación, se sugieren algunas preguntas a saber:

#### **Diseño del proyecto:**

- ¿Cómo fue el proceso del diseño del proyecto – Se podrían describir las etapas del diseño?
- ¿Qué limitantes/dificultades existieron al momento del diseño del proyecto?
- ¿Qué factores favorecieron/facilitaron el diseño del proyecto?
- ¿Cómo quedaron recogidas en el proyecto las prioridades del país?
- ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes nacionales?
- Actualmente, ¿se concibe al proyecto y sus resultados como propiedad del Estado Paraguayo?
- ¿Fue incluida la perspectiva de género en la fase de diseño del proyecto y sus primeras intervenciones para con los actores claves?
- ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quiénes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto? Detallar motivos por los cuáles sí / no se tuvo en cuenta esta perspectiva.
- ¿Existen áreas importantes que requieren atención, qué acciones se recomiendan implementar para sus mejoras?

#### **A. Pertinencia:**

- ¿El enfoque del proyecto sigue coincidiendo con las prioridades nacionales, desde su diseño?

- ¿El proyecto incorporó la perspectiva de quienes se verían afectados/beneficiados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?
- ¿Las contrapartes de otros poderes del Estado, así como gobiernos locales apoyan los objetivos del proyecto? ¿Ellos tuvieron un rol activo en la toma de decisiones del proyecto que apoya la implementación eficiente y efectiva del proyecto?
- En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyeron hacia el progreso y logro de Objetivos del proyecto.
- ¿En qué medida el proyecto contribuye hacia el progreso y logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? En concreto, a cuáles metas o indicadores comprometidos por Paraguay, y de qué manera contribuye? Se registra este aporte a través de alguno de los sistemas nacionales de rendición de cuenta?
- ¿Son los medios de comunicación establecidos los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público? ¿Existe una página web? ¿O el proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada?
- ¿Se contempló la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?
- ¿En qué medida el proyecto responde a los tratados internacionales firmados por el Gobierno en el marco de las políticas ambientales?

#### **B. Eficacia:**

- ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?
- ¿Los indicadores de marco de resultados tienen un enfoque SMART?
- ¿Las metas hasta el final del proyecto son alcanzables?
- ¿Cuáles son barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto?
- ¿El progreso realizado ha conllevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo generación de ingresos, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, seguridad jurídica para los(as) actores clave, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados anualmente?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto con los recursos disponibles?
- ¿Se han respetado los presupuestos y cronogramas inicialmente establecidos en el documento de proyecto?
- ¿Ha sido eficaz la gestión del proyecto de acuerdo a lo delineado en el documento del proyecto? ¿Se han realizado cambios? ¿Han sido efectivos? ¿Se encuentran claras las responsabilidades para reportar? ¿La toma de decisiones está siendo transparente y oportuna?
- ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios(as) con perspectiva de género?
- ¿Cómo han sido reportados los cambios y el manejo adaptativo por parte del Coordinador del proyecto y compartido con la Junta de Proyecto?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
- ¿Cómo las lecciones aprendidas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas y compartidas con los socios?

#### **C. Eficiencia:**

- ¿Se ha usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance hacia los productos y resultados deseados?
- ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?
- ¿La unidad ejecutora del proyecto está adecuadamente conformada para el alcance de los resultados?
- ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?
- ¿Hasta qué punto funcionó el marco de resultados del proyecto como herramienta de gestión? ¿Qué ajustes o cambios se deberían incorporar, en el nuevo contexto nacional y particular desde el inicio del proyecto?
- ¿Hubo retraso en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas de estas y si han sido resueltas?
- ¿El plan de trabajo tiene un enfoque en la gestión basada en resultados? De no ser así, ¿en qué manera se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?
- ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿Incluyendo reporte y planificación de los gastos que permitan a la gestión tomar decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y permitan un flujo financiero oportuno?
- ¿Las herramientas de monitoreo y evaluación actualmente utilizadas proveen la información necesaria los informes semestrales y anuales?, ¿Involucran a los actores/socios clave? ¿Están alineados e incorporados con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Utilizan información existente? ¿Son eficientes?
- ¿Son costo/efectivas? ¿Cómo se puede hacer estas herramientas más participativas e inclusivas?
- ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?

#### **D. Sostenibilidad:**

- ¿Cuál ha sido el apoyo y participación de las instituciones involucradas? ¿Se ha dado fortalecimiento institucional?
- ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios(as) estratégicos y actores claves para mantener, manejar y asegurar los productos a futuro?
- ¿El Proyecto ha acordado con las instituciones sectoriales y municipales, mecanismos financieros y económicos que aseguren una continuidad de los productos una vez finalizado?
- ¿Se promueve la utilización de Fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
- ¿En qué medida la sociedad civil, organizaciones comunitarias, sector privado, usuarios directos del bosque, actores claves gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto?
- ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos nacional/local y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto / beneficios para mantenerse en el tiempo?
- ¿Hay suficiente sensibilización pública de los socios estratégicos y actores clave que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto?
- Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a los socios para que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?

- ¿Los actores claves están comprometidos a continuar trabajando sobre los objetivos del proyecto una vez finalice?
- ¿Los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?

**E. Coherencia:**

- ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto?
- ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?
- ¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?

#### 4. Metodología

La metodología de la evaluación se enfocará en hacer un análisis de contribución. Esto implica centrar el análisis sobre los resultados observados o su ausencia y el rol desempeñado por el proyecto y otros factores internos y externos, centrándose en la teoría de cambio y su asociación plausible entre las actividades del proyecto y los resultados buscados. El enfoque es sugerido, y está sujeto a su refinamiento por parte del equipo consultor. Se espera que la metodología propuesta incluya una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos que asegure la credibilidad, relevancia y validez de los resultados de la evaluación.

En todas las etapas se deberá procurar un enfoque sensible al género y a los derechos humanos.

El equipo consultor deberá revisar *la teoría de cambio* del proyecto y proponer, cuando sea necesario, sugerencias al respecto. Adicionalmente, deberá conducir un análisis de evaluabilidad independiente y generar propuestas para suplir la ausencia de alguna condición relacionada con el diseño de los objetivos y la verificabilidad de los resultados. Este análisis deberá incluir la evaluabilidad de los enfoques transversales de derechos humanos y género.

Las metodologías para la recopilación de datos pueden incluir, pero no necesariamente limitarse a:

- **Revisión documental** clave para obtener un entendimiento del contexto, de los documentos que soportan la planificación, actividades y resultados de la intervención (se anexa documentación disponible).
- **Entrevistas semi estructuradas y grupos focales**, con las partes interesadas, socios y beneficiarios, miembros de la sociedad civil y otras partes interesadas. El/la evaluador/a 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 intermedia no debe asignar comentarios específicos a individuos. En todo momento se debe asegurar el balance entre hombres y mujeres.
- **La revisión y análisis de datos** correspondiente debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación las conclusiones y recomendaciones (utilizando la triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada. Los métodos que utilizar deben describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación.

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. 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.

Se alienta al equipo de evaluación a emplear enfoques innovadores para la recopilación y el análisis de datos.

## **5. Productos de la Evaluación (entregables)**

El Equipo Consultor deberá entregar los siguientes productos:

### **Producto 1: Informe inicial**

Deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Descripción de la intervención.
- Objetivo, contexto y alcance de la evaluación.
- La metodología a utilizar, análisis de evaluabilidad y, criterios de evaluación y las preguntas para la evaluación, marco conceptual, mapeo de partes interesadas, muestra, técnicas, fuentes medios e instrumentos para la recolección y análisis de datos. Riesgos y limitaciones.
- Cronograma detallado de actividades, incluyendo calendarización preliminar de las actividades de recopilación de datos en campo.
- Propuesta de estructura y contenidos del Informe.

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de discusiones y análisis de información y previo a la fase de recolección de datos.

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

### **Producto 2: Presentación preliminar de los hallazgos**

Al término de la etapa de recopilación de información, el equipo consultor deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar, se sugiere que la presentación se realice 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 equipo del proyecto (PNUD y MOPC). El PNUD podrá invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para introducir correcciones a errores, identificar vacíos de información, entre otros.

### **Producto 3: Borrador del informe de evaluación**

El borrador de informe de la evaluación debe incluir de manera gradual la información prevista dentro del Informe Final de la Evaluación, con al menos el siguiente contenido:

1. Título y páginas introductorias
2. Índice de contenido
3. Lista acrónimos y abreviaturas
4. Resumen Ejecutivo
5. Introducción

6. Descripción de la intervención
7. Alcance y objetivos de la evaluación
8. Enfoque de la evaluación y métodos
9. Consideraciones Éticas
10. Análisis de datos
11. Hallazgos y conclusiones
12. Recomendaciones
13. Lecciones Aprendidas
14. Anexos al informe, que incluyan el listado de documentos y proyectos revisados

Se anima al equipo consultor utilizar un lenguaje claro y comprensible para el público.

#### **Producto 4: Informe final de la evaluación**

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 (sin anexos). El informe deberá ser acompañado en forma separada, del documento de “registro de auditoría” de las observaciones.

Los 4 productos serán 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 Oficial de Planificación, Alianzas y Monitoreo del PNUD quien distribuirá los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones. El equipo del proyecto (PNUD y MOPC) se compromete a devolver los informes comentados, dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

Obs: Todos los productos de la evaluación deben tener en cuenta las perspectivas de género, discapacidad y derechos humanos

## **6. Perfil**

Debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- a) Estar constituida legalmente en el país y con capacidad de contratar con entes públicos y/o organismos internacionales.
- b) Cumplimiento de las normas vigentes, cumplimiento de sus obligaciones tributarias y societarias.
- c) Contar con experiencia general mínima de 10 años.
- d) Contar con al menos 5 (cinco) experiencias en evaluación de programas y/o proyectos de desarrollo, de preferencia con organismos internacionales y entidades del Estado.
- e) Contar con al menos 1 (una) experiencia de trabajo en contextos multiculturales, implementación de políticas públicas, espacios de diálogo.

### **PERSONAL CLAVE:**

#### **Evaluador/a principal**

- Profesional universitario en ciencias sociales, políticas, economía.
- Experiencia general de al menos 5 años a partir de la obtención del título

- Con estudios de postgrado o maestría en áreas de evaluación, investigación, planificación, cooperación al desarrollo o afines
- Al menos 5 experiencias de evaluación y/o investigación en temas de desarrollo sostenible o derechos humanos
- Al menos 3 experiencias en evaluaciones y/o investigaciones de programas o proyectos con el sector público
- Al menos 2 experiencias previas de trabajo con la cooperación internacional
- Al menos 1 experiencia de evaluaciones incorporando el enfoque de género
- Dominio del español / Conocimientos de guaraní conversacional.

#### **Especialista técnico**

- Profesional universitario en ciencias sociales, políticas, economía.
- Experiencia general de al menos 3 años a partir de la obtención del título
- Al menos 3 experiencias en evaluaciones de proyectos con el sector público
- Al menos 1 experiencias previa de trabajo con cooperación internacional
- Dominio del español / Conocimientos de guaraní conversacional.

#### **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 del MOPC. Esta condición 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<sup>3</sup>”. El equipo consultor debe 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. El equipo consultor 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 el equipo consultor está dispuesto a firmar el *Código de Conducta* para Evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas a la firma del contrato.

Para lograr los objetivos de la evaluación, se requiere del/la evaluador/a que sus labores estén en línea con las normas vigentes de Ética y que firmen el *Código de Conducta* adjunto en Anexo en estos términos de referencia.

---

<sup>3</sup> [Detail of UNEG Ethical Guidelines for Evaluation \(unevaluation.org\)](http://unevaluation.org)

La evaluación deberá ser diseñada y realizada de manera que respete y proteja los derechos y bienestar de las personas y de las comunidades beneficiarias de los proyectos, en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y otras convenciones de derechos humanos.

El/la evaluador/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los participantes de la evaluación de manera autónoma, darles tiempo e información para decidir si desean o no participar, y que puedan tomar una decisión de forma independiente, sin presiones.

## **8. Arreglos de implementación.**

Con la finalidad de asegurar la independencia en el proceso de la evaluación, el equipo consultor reportará directamente a la Representante Residente del PNUD Paraguay. El Oficial de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD será la contraparte de la consultoría y responsable del seguimiento a todo el proceso conforme el plan que se acuerde.

El Grupo de Referencia de la evaluación, estará conformado por la Representación de la Oficina del PNUD, la Oficial de Planificación, Alianzas y Resultados, el Oficial de Programa de Desarrollo Sostenible y la Coordinación del Proyecto, 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.

La Oficial de programa de Desarrollo Sostenible 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 actores que sean requeridos por los evaluadores. El equipo consultor será responsable de establecer sus propias reuniones, concertar entrevistas o planificar y convocar grupos focales, según la metodología propuesta por la consultoría y aprobada por PNUD.

El equipo consultor tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los productos entregables al PNUD, citados en el punto 5 del presente término de referencia.

El equipo consultor deberá proveerse por sí mismo de los recursos de oficina y equipos para completar el trabajo en tiempo y forma, un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. Asimismo, hará sus propios arreglos de viaje y transporte para las visitas de campo, atender reuniones y presentaciones in situ, teniendo presente los protocolos sanitarios vigentes debido a pandemia causada por el COVID-19.

### ***Garantía de calidad.***

El Grupo de referencia será el mecanismo para asegurar la calidad de la evaluación. En este sentido, el Grupo de referencia examinará el proceso de evaluación y sus productos. Asimismo, el Oficial de Planificación, Alianzas y Monitoreo del PNUD realizará una revisión interna de todos los productos. Esta revisión tendrá como propósito proveer orientación y supervisar el proceso de evaluación.

Los comentarios, preguntas, sugerencias y solicitudes de aclaración sobre los borradores de evaluación se proporcionarán en un documento de "seguimiento de auditoría" de la evaluación. El equipo de evaluación debe responder a los comentarios a través del mismo documento. Este documento deberá entregarse por separado del informe de evaluación.

## 9. Calendario de la evaluación.

La consultoría tendrá una duración de 60 días, período en el cual deberán presentarse los avances, informes de trabajo y presentaciones detallados en 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 mínimo, se debe incluir el cronograma de las actividades siguientes:

- el inicio de la evaluación
- la revisión de documentos
- las reuniones informativas de los evaluadores;
- la elaboración del informe preparatorio pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos (visitas en 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
- la finalización del informe de evaluación.

### Cronograma propuesto

Actividad	Número de días esperados	Fecha completar actividad para la	Lugar	Parte responsable
<b>FASE UNO: Revisión documental e informe inicial</b>				
Reunión informativa con el PNUD (programa, directores y personal del proyecto según sea necesario)	-	Al momento de firmar el contrato	PNUD o reunión a distancia	Gerente de la evaluación y la persona que encarga la evaluación
Compartir la documentación relevante con el equipo de evaluación	-	Al momento de firmar el contrato	vía email	Gerente de la evaluación y la persona que encarga la evaluación
Revisión documental, diseño de evaluación, metodología y plan de trabajo actualizado, incluida la lista de partes interesadas a entrevistar	15 días	En 2 semanas después de la firma del contrato	Desde el hogar	Equipo de evaluación

Entrega del reporte inicial (15 páginas máximo)	-	En 2 semanas después de la firma del contrato		Equipo de evaluación
Comentarios y aprobación del informe inicial	5 días	En 1 semana de la entrega del reporte inicial	PNUD	Gerente de la evaluación
<b>FASE DOS: Misión para la recolección de datos</b>				
Consultas y visitas de campo, entrevistas en profundidad y grupos focales	15 días	En 5 semanas después de la firma del contrato	En el país En las visitas de campo	PNUD organizará con las contrapartes nacionales y locales del proyecto, personal del proyecto, Autoridades locales, ONGs, etc.
Sesión informativa para el PNUD y las partes interesadas clave	-		En el país	Equipo de evaluación
<b>FASE TRES: Realización del reporte de la evaluación</b>				
Preparación del borrador del reporte de la evaluación (50 páginas máximo excluyendo los anexos)  Resumen Ejecutivo (5 páginas)	15 días	En 2 semanas después de finalizar la visita de campo	Desde el hogar	Equipo de evaluación
Entrega del borrador del reporte	-			Equipo de evaluación
Comentarios consolidados del PNUD y las partes interesadas al borrador del reporte	7 días	En 1 semana de la entrega del borrador del reporte de la evaluación	PNUD	Gerente de la evaluación y el grupo de referencia de la evaluación
Sesión informativa con el PNUD	1 día	En 1 semana de la recepción de los comentarios	PNUD De manera remota	PNUD, grupo de referencia de la evaluación, partes interesadas y el equipo de evaluación

Finalización del reporte de evaluación que incorpora adiciones y comentarios proporcionados por el personal del proyecto y la oficina de país del PNUD.	2 días	En la semana después de la sesión informativa final	Desde el hogar	Equipo de evaluación
Entrega del reporte final de evaluación a la oficina de país del PNUD (máximo 50 páginas, excluidos el resumen ejecutivo y los anexos)	-	En 1 semana después de la sesión informativa final	Desde el hogar	Equipo de evaluación
Total de días laborables:	60 días			

## 10. Presentación de ofertas y criterios de selección

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

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 la hoja de vida del equipo consultor con la documentación de respaldo correspondiente.

La oferta económica deberá desglosar los honorarios por la realización de la consultoría, según se describe más abajo. Deberá contemplar todos los gastos de reuniones, viajes, etc. que serán requeridos para el cumplimiento del objetivo de la consultoría.

## 11. Honorarios 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, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

<b>Producto</b>	<b>Plazo de entrega</b>	<b>Pago</b>
<u>Producto 1:</u> A la aprobación del Informe inicial	A 3 semanas de la firma del contrato	20 %
<u>Producto 2:</u> Presentación preliminar de los hallazgos	A 4 semanas de la firma del contrato	20 %
<u>Producto 3:</u> Borrador del informe de evaluación	A 7 semanas de la firma del contrato	30 %
<u>Producto 4:</u> Informe final de evaluación	A 8 semanas de la firma del contrato	30 %

## 12. Anexos

### Anexo 1. Lista preliminar de documentos para revisión

- documento del proyecto (acuerdo de contribución), revisiones sustantivas y generales
- teoría del cambio y marco de resultados;
- informes de garantía de calidad de los programas y proyectos;
- 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

### Anexo 2. Matriz de evaluación modelo

Tabla 5. Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos

### Anexo 3. Modelo de informe

Este **modelo de informe de evaluación** tiene por objeto servir de orientación para la elaboración de informes de evaluación relevantes, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad. Dicho modelo no constituye un formato obligatorio y definitivo, detallado sección por sección, que todos los informes de evaluación deben seguir, sino que propone las áreas de contenido que debería figurar en un informe de evaluación de calidad.

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. En el contexto de los distintos países, se deberá traducir el informe a los idiomas locales siempre que sea posible. En el informe deben figurar los siguientes aspectos:

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 en la segunda página (una sola página):

<b>Información del proyecto</b>		
<b>Título del proyecto</b>		
<b>ID de Atlas</b>		
<b>Efecto y productos</b>		
<b>País</b>		
<b>Región</b>		
<b>Fecha de la firma del documento de proyecto</b>		
<b>Fechas del proyecto</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización prevista</b>
<b>Presupuesto comprometido total</b>		
<b>Gasto del proyecto al momento de la evaluación</b>		
<b>Fuente de financiación</b>		
<b>Parte encargada de la ejecución<sup>44</sup></b>		

<sup>43</sup> Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto.

<sup>44</sup> 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.

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)		
Final, revisión de mitad de período u otros		
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 (en este caso, proyecto) 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 (en este caso, proyecto)
  - 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.
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. En la descripción se debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Es necesario:
- 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 o la teoría del cambio.
  - Vincular la intervención con las **prioridades nacionales**, las prioridades de los MCNUDES, 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, teoría del cambio) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
  - Señalar y describir los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
  - Incluir datos y un análisis de **determinados grupos sociales** afectados. Definir los **temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
  - Describir la **envergadura de la intervención**, como el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el volumen de la población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos.
  - Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los recursos humanos como los presupuestos.
  - Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar los desafíos y las 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 o la teoría del cambio) 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 se deben definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados y 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 servirán de base a la evaluación, las cuestiones que se deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de evaluación.** En el informe, se deben definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados<sup>4</sup> y explicar los motivos por los que se han seleccionado esos criterios en particular.
- **Preguntas de la evaluación.** En el informe se deben 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.**<sup>5</sup> En el informe de evaluación es necesario describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección, y cómo, conforme a 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 discapacidad, 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 con las que se han realizado reuniones), 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; el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de comparación y tratamiento, y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra al momento 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 las pruebas de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

---

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

<sup>5</sup> 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.

- **Estándares de desempeño:**<sup>6</sup> 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:** quién participó y modo en que el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- **Aspectos éticos:** por ejemplo, las 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).<sup>7</sup>
- **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo, y 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, además de las medidas adoptadas para mitigarlas.

---

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 las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, como 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 la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales, así como posibles efectos inesperados.

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,

---

<sup>6</sup> 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. Esta es una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

<sup>7</sup> UNEG (2020), *Ethical Guidelines for Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como a la discapacidad y otros temas transversales.

13. **Recomendaciones.** En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas, aplicables y viables destinadas a los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en pruebas 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. También es necesario responder a las recomendaciones relativas a la discapacidad y otros temas transversales.
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, contexto, efectos 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. También deben tenerse en cuenta la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.
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 compromiso de conducta ética en la evaluación 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):

[Fortalecimiento MOPC | UNDP Transparency Portal](#)

## Escala de eficacia de los resultados en materia de género (GRES): nota de orientación metodológica

Esta nota presenta una visión general del marco metodológico de la escala de eficacia de los resultados en materia de género (GRES). El objetivo es proporcionar orientación a los evaluadores acerca de la implementación de un análisis de los resultados con perspectiva de género en evaluaciones y en otras valoraciones periódicas.<sup>8</sup>

### Escala de eficacia de los resultados en materia de género



Fuente: Adaptado de la Evaluación de la contribución del PNUD a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, OEI, PNUD, 2015

### ¿En qué consiste una evaluación con perspectiva de género?

<sup>8</sup> Las próximas notas orientativas se centrarán en múltiples casos prácticos, que destacan cómo se integra el GRES en las fases de diseño, implementación y evaluación del programa y cómo los distintos organismos de las Naciones Unidas y de otras organizaciones han empleado la herramienta GRES.

«Una evaluación con perspectiva de género consta de dos elementos esenciales: qué examina la evaluación y cómo se lleva a cabo. Evalúa hasta qué punto cambian el género y las relaciones de poder, incluidas las relaciones estructurales y otras causas que provocan desigualdad, discriminación y relaciones de poder injustas, como resultado de una intervención que recurre a un proceso inclusivo, participativo y respetuoso para todas las partes interesadas (titulares y garantes de derechos). Una evaluación con perspectiva de género promueve la rendición de cuentas con respecto a la igualdad de género, los derechos humanos y los compromisos de las mujeres con su empoderamiento proporcionando información sobre las distintas maneras en las que afectan los programas de desarrollo a mujeres y hombres y contribuyendo hacia el logro de dichos compromisos. Se puede aplicar a todo tipo de programas de desarrollo, no solo a trabajos específicos de género». De ONU-Mujeres. Oficina de Evaluación Independiente, 2015. *Cómo gestionar una evaluación con perspectiva de género*. ONU-Mujeres, pág. 4.

La GRES se creó con el fin de registrar las diferencias en los tipos de resultados de género en cinco categorías:

#### Cómo clasificar los resultados según la GRES

- *Crear una base de datos global de los resultados.* La base de datos debe incluir los resultados que se han validado con evidencia triangulada.<sup>9</sup>
- *Aplicar las categorías de la GRES a cada resultado.* Este paso se puede realizar en Excel. Si los resultados están en formato de texto, como en un informe, también puede programarlos mediante la escala GRES en un software cualitativo y herramienta de visualización, como ImpactMapper<sup>3</sup> o NVIVO<sup>10</sup>. Tenga en cuenta el contexto de los resultados y aplique las categorías en consecuencia. Aquellos resultados que se puedan categorizar como resultados sensibles al género en un contexto en el que las mujeres disfrutaban de más derechos y de mayor igualdad pueden tratarse como resultados con perspectiva de género en un contexto con mayor represión política para las mujeres y niñas.
- *Agregar los resultados.* Calcule el n.º y el porcentaje de resultados que corresponda a cada categoría GRES.<sup>11</sup>
- *Interpretar los resultados de acuerdo con la premisa estratégica o la teoría del cambio.* A menudo, el objetivo declarado de las políticas o de la teoría del cambio o los documentos

---

<sup>9</sup> A menudo, esta base de datos se elabora en un archivo Excel que incluye la organización, el país, la región, el estado de ingresos y cualquier otro dato demográfico que pueda ser interesante incluir para realizar una tabulación cruzada. <sup>3</sup> <https://www.impactmapper.com/>

<sup>10</sup> <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

<sup>11</sup> Por lo general, se pueden crear gráficas con el número y el porcentaje de los distintos resultados de cada categoría de GRES. Dichas gráficas también se pueden elaborar para distintas variables demográficas de interés, como por región, por tema/problema, por variación en los ODS, etc.

estratégicos de los proyectos/programas es el de lograr resultados transformadores del género o con perspectiva de género. Ahora dispone de datos para valorar hasta qué punto han contribuido de manera eficaz los resultados combinados a la consecución de resultados transformadores a nivel de normas y de poder. Use los hallazgos de alto nivel de GRES para profundizar en los matices de la implementación del programa y las vías de los resultados, así como para destacar las lecciones aprendidas o las áreas que se deben explorar en el futuro.

- *Contextualizar los resultados.* Profundice en los datos para explorar los factores que contribuyen a esos resultados prestando atención al contexto. Describa qué iniciativas, estrategias, enfoques y factores contextuales influyeron en los resultados y cómo. Asegúrese de contextualizar la interpretación de los resultados según el contexto sociopolítico. El objetivo es analizar el contexto y describir hasta qué punto los resultados fueron una respuesta o incluso desafiaron a las desigualdades y discriminaciones existentes, así como comprender si estos condujeron a que las mujeres y niñas disfrutaran de más poder, influencia, voz, toma de decisiones, control sobre recursos, etc., es decir, si fueron transformadores.
- *Profundizar en la descripción de las razones que expliquen los resultados negativos de género o los retrocesos en el progreso y reflexionar acerca del motivo por el que se produjeron.* Por ejemplo, examine si se produjo una reacción negativa provocada a raíz de esfuerzos previos con éxito que resultaron en cambios de poder, en cuyo caso el resultado podría considerarse como un paso más de la trayectoria del progreso,<sup>12</sup> o si el resultado se debió a la ausencia de un análisis de género en el programa, lo que agrava las desigualdades de poder y de género existentes.
- *Proporcionar recomendaciones sobre qué cambiar, ampliar o aumentar centrándose en la mejora de la calidad de los resultados de género en la escala.*

---

<sup>12</sup> «Cuando trabajas por los intereses de las mujeres, se dan dos pasos hacia delante y, al menos, uno hacia atrás. Y esos pasos hacia atrás, a menudo, evidencian que tu trabajo es efectivo; representan la amenaza que supones a las estructuras de poder, así como su intento por hacerte retroceder. Desafortunadamente, incluso nuestras «historias de éxito» a veces no son más que formas que tiene la estructura de poder de intentar adaptarse y contener la amenaza de cambios más radicales haciéndonos pequeñas concesiones» (Sheela Patel, recogido en [Batliwala et Pittman 2010:7](#)).