



INADEH



Evaluación de Medio Término del Proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”

Producto 1 Informe Inicial de la Evaluación (Inception Report)

Hernán Reyes G.
Consultor Internacional
Abril de 2022

INDICE

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción.....	4
1.1. Objetivos de la consultoría.....	4
1.2. Objetivos del informe de acuerdo a los términos de referencia y qué tipo de información se incluye.	5
2. Desarrollo	5
2.1. Marco de la Evaluación	5
2.2. Instrumentos Metodológicos	6
2.3. Identificación de Marco de la evaluación, Tipos de análisis, Variables y criterios de evaluación.	7
2.4. Matriz de Criterios de Evaluación	11
2.5. Plan de trabajo y Cronograma de Actividades.....	11
3 - Conclusiones	14
Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación	15
Anexo 2: Actores claves a Entrevistar	26
Anexo 3: Agenda de Misión en Panamá programada hasta el 22 el Abril	27

Resumen Ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”, sigue la modalidad de un Proyecto de Implementación Nacional (NIM por sus siglas en inglés), con el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación (INADEH), como Asociado en la Implementación¹.

La Junta de Proyecto está compuesto por las tres instancias que forman parte del proyecto: PNUD, INADEH y Ministerio de Relaciones Exteriores y es el órgano superior del proyecto. El proyecto es gestionado por medio de la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) siguiendo los procedimientos de PNUD relativos al sistema contable y la auditoría². A su vez INADEH designa puntos focales para el proyecto quienes coordinaran la implementación del mismo con la Unidad de Gestión y el PNUD, facilitando la comunicación y coordinación requeridas para el logro de los resultados previstos.

El proyecto se inicia el 1 de febrero de 2018, su fecha de cierre operacional original era el 31 de diciembre de 2021. En Agosto del año 2021 se realizó la revisión sustantiva considerando en especial la crisis sanitaria sufrida por la pandemia mundial del Covid 19, se aprobó una extensión del proyecto modificando su cierre operacional para el 31 de diciembre de 2024. El proyecto cuenta con un presupuesto aprobado por de US\$ 27,012,205.00.

La estrategia del cambio del proyecto es la Formación Profesional como instrumento para fortalecer competencias, asegurar medios de vida y hacer una economía competitiva. La misma está directamente relacionada con la teoría del cambio del Programa del PNUD 2021-2025 que exige instituciones más fuertes que prevén una mayor participación de toda la ciudadanía, lo que se traducirá en servicios sociales más inclusivos, igualdad de género, respeto a los derechos humanos y un desarrollo más sostenible y que, en última instancia, conducirá a una mayor prosperidad compartida para “no dejar a nadie atrás”. El proyecto contribuye a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 4, 5, 8, 10 y 17.

El objetivo del proyecto es alinearse al Plan Estratégico Nacional con visión de Estado “Panama 2030”, desarrollando líneas de acción sobre los ejes estratégicos de: Buena Vida para Todos, Crecer más y mejor, Democracia, institucionalidad y Gobernabilidad; y Alianzas Estratégicas para el Desarrollo.

El proyecto pretende como dice el PRODOC *“Generar políticas y estrategias orientadas a propiciar un ambiente estable y de pertinencia para el personal científico, docente, técnico y administrativo; de manera que se pueda generar una cultura organizacional que promueva la calidad en la educación. Realizar una reingeniería para la consecución de procesos operativos eficaces y eficientes, que se dirigen a ser y hacer del INADEH el instituto de excelencia de la formación profesional”*. Asimismo espera apoyar en el fortalecimiento de las alianzas con los diferentes sectores productivos, de manera que la oferta formativa esté basada en las necesidades reales de nuestro país, buscando generar una mayor igualdad de género, y así asegurar la inserción de las y los egresados en el entorno laboral.

Los Resultados esperados son:

Producto 1: INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá.

Producto 2: INADEH fortalecido institucionalmente.

Producto 3: INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda.

¹ El Asociado en la Implementación es responsable del manejo del proyecto, incluyendo el seguimiento y la evaluación de las intervenciones del proyecto, el logro de los resultados del proyecto y el uso efectivo de los recursos del PNUD. Además es responsable de aprobar y firmar el plan de trabajo multianual; aprobar y firmar los informes combinados de gastos al final de cada año; y firmar el informe financiero o la autorización de financiamiento y certificado de gastos.

² Esto se encuentra establecido en el Reglamento Financiero y reglamentación financiera del PNUD, en los artículos 2,4 y 26.

Producto 4: INADEH mejora su gestión operativa.

En el presente “Informe Inicial” se presenta: i) el método orientativo para la evaluación final del proyecto incluyendo la perspectiva, criterios y propuesta metodológica ; ii) la propuesta de plan de trabajo; iii) el cronograma tentativo para la realización de la evaluación final y iv) un listado de las Entrevistas relevantes a ser realizadas durante la misión.

A partir de una primera revisión de los documentos pertinentes al Programa, y el análisis de contexto de la situación del país, se elaboraron las siguientes herramientas y criterios para la evaluación.

1. Introducción

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD³. Dado que este proyecto cuenta con más de 3 años de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2024, se requiere de una evaluación medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para informar a los socios estratégicos y los beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

1.1. Objetivos de la consultoría

El objetivo principal de la Evaluación es: Evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados. La evaluación deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo.

La evaluación de medio término (MTR) valorará el logro de los resultados del proyecto con respecto a lo que se esperaba lograr, y se extraerán lecciones que puedan mejorar el logro y la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto. El informe de la MTR promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

En la presente evaluación se considera de vital importancia valorar la contribución del conjunto de los participantes del proyecto, en los ámbitos de: gestión, facilitadores de procesos y acuerdos, respaldo político institucional, identificación de consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), u otros aspectos que se consideren relevantes. La evaluación comprende también, un trabajo de indagación y documentación de las lecciones aprendidas, y la elaboración de recomendaciones específicas que puedan materializarse en el futuro.

La MTR se concentrará en el análisis de la gestión por resultados del Proyecto y comprender la ejecución y el contexto en el cual se realizan los logros que permitan realizar recomendaciones que mejoren la efectividad y el alcance de los productos y objetivo del proyecto. Se espera detectar como fueron planificados inicialmente y como fueron ejecutados en la realidad, analizando plazos y montos, analizando los efectos y posibles avances hacia el impacto y sustentabilidad de los resultados, incluyendo la

³ Se toman como referencias técnicas los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?, d) OE 2012, Guía para realizar Evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM (GEF)

contribución al desarrollo de capacidades y al logro de los beneficios y metas propuestas. Ese mismo levantamiento de información permite posteriormente evaluar pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y elementos transversales de género, construcción de capacidades y derechos humanos.

El período a evaluar es desde abril del año 2018 (inicio del proyecto) a la fecha, con un alcance local, regional y nacional, con entrevistas en la Ciudad de Panamá y provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón. Los principales entrevistados son los miembros del INADEH, del Equipo de Proyecto, la Junta de Proyecto y PNUD.

1.2. Objetivos del informe de acuerdo a los términos de referencia y qué tipo de información se incluye.

En el presente informe se presenta el método que orienta la evaluación de la acción del Proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”, una mirada global como proyecto y, el plan de trabajo tentativo para abordar la evaluación.

2. Desarrollo

2.1. Marco de la Evaluación

La presente evaluación pretende evaluar en forma integral el Proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”, de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de los mismos. Se propone establecer la relevancia, ejecución y éxito del proyecto entendiendo su contexto de trabajo y los intereses de las autoridades pertinentes.

Por lo tanto se espera evaluar la estrategia actual del proyecto y determinar el grado de logro esperado hacia el fin del proyecto, de tal manera de observar los cambios que se requieren para ser más efectivos en el logro de su objetivo y sus productos.

Se espera detectar los éxitos y problemas que se han tenido en la ejecución del mismo e identificar el progreso en la implementación de los objetivos, productos y metas, así como evaluar o valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando) los objetivos planteados en esta etapa de implementación del proyecto y el logro esperado a fines del año 2024.

Por tanto se pretende evaluar todos los aspectos que involucren el proyecto en el alcance de los objetivos propuestos en el diseño original mediante su estrategia y su marco lógico, la implementación y los posibles escenarios futuros de acuerdo a los planes y el tipo de gestión desarrollada.

El enfoque de evaluación propuesto aborda los siguientes ejes de trabajo:

La propuesta de evaluación es generar información y criterios que permitan proporcionar orientación estratégica y aportes a las revisiones necesarias al proyecto que logren evaluar cómo se captura y ponen en práctica las lecciones aprendidas durante el período objeto de la evaluación.

Por lo tanto, la evaluación pretende valorar el proceso de contribución de las acciones y actores del Proyecto al logro de los productos y del cambio perseguido por el Proyecto. Se espera ayudar a esclarecer los factores subyacentes que influyeron en los resultados obtenidos a la fecha y destacar las consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas) de las acciones del proyecto, que permitan

una pertinente evaluación de los logros. Asimismo, se espera documentar lecciones aprendidas y hacer recomendaciones sobre acciones específicas que puedan realizarse en el futuro inmediato y en lo que queda del tiempo de implementación del proyecto, de tal manera de colaborar a un cierre de proyecto exitoso. La evaluación debe proveer evidencias para apoyar la rendición de cuentas del proyecto.

Se entiende que esta evaluación debe proveer recomendaciones prácticas y estratégicas para el lo que resta de la implementación del proyecto hasta diciembre del año 2024.

Este tipo de proyectos requiere de múltiples actores involucrados, por lo que es muy relevante realizar no sólo la revisión documental del proyecto, sino que entrevistar en la forma más directa posible (considerando la pandemia del Covid-19) a los stakeholders en sus diversas responsabilidades y compromisos.

Por lo tanto el análisis comprende:

- a) Evaluar, de acuerdo a los criterios tradicionales en este tipo de evaluaciones: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.
- b) Incorporar criterios transversales a la presente evaluación, cuya incidencia ha sido significativa en el proceso y/o en la implementación del proyecto, por ejemplo: evaluar si las prácticas con las cuales se realizaron las actividades operativas respondieron efectivamente a una gestión integral, moderna, orientada a resultados pero con apego a los principios promovidos por las Naciones Unidas: integración de la dimensión de género, construcción de capacidades, gestión de conocimiento, generación de redes de trabajo y desarrollo humano.
- c) Relevar las experiencias sustantivas y mejores prácticas adquiridas por las diferentes intervenciones del proyecto desde la fase de diseño hasta la implementación de las últimas actividades.

Operativamente esto significa desarrollar instrumentos y actividades evaluativas que permitan:

- Establecer en qué medida el Proyecto ejecutó sus actividades, entregó productos concretos y alcanzó los resultados esperados y declarados en su respectivo PRODOC.
- Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).
- Determinar hasta qué punto el Proyecto ha comprendido las dinámicas institucionales y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial.
- Determinar el grado de incidencia de las actividades del Proyecto a nivel nacional y/o local.
- Establecer la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del proyecto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
- Determinar el alcance de los efectos positivos del Proyecto en la transversalización de sus actividades.
- Establecer un Juicio evaluativo sobre la sostenibilidad financiera, socio-política y de gobernanza de los efectos de las acciones, productos y resultados del proyecto.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados obtenidos en base al alcance y los criterios de: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impactos explícitos en la Guías señaladas en la nota N° 1 de este reporte.

En particular, se pretende entregar información sistematizada sobre el proyecto y sus logros, basada en hechos concretos y verificables, que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por en el proyecto, en función de sus objetivos, presupuesto y supuestos que le dieron sentido.

2.2. Instrumentos Metodológicos

La metodología de evaluación considera el enfoque de teoría del cambio (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que se apoyaron por el Proyecto, y ver los progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. Se realizará el ejercicio de análisis de la construcción del modelo lógico de la estructura de objetivos, indicadores y metas del proyecto que es la base del enfoque de teoría de cambio para poder contextualizar la evaluación de los resultados obtenidos.

Los instrumentos de recopilación de información secundaria y primaria a utilizar serán:

- Observación: utilización de un formulario de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en terreno. La información se puede referir a actividades, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se hará permanentemente durante las entrevistas durante la misión en Panamá.
- Sistematización de la documentación producida por el Proyecto: Se realizará un proceso de ordenamiento de toda la información disponible del proyecto contenida en sus documentos principales tales como el PRODOC, Informes anuales, Actas, Informes financieros, documentos de productos de las consultorías, material de comunicación, etc., que permita dar sustento a los hallazgos de evaluación.
- Ejecución de entrevistas en profundidad, desarrolladas en base a preguntas semi estructuradas, aplicadas a fuentes de información clave: miembros del Equipo de Proyecto, personal de INADEH, PNUD y Ministerio de Relaciones Exteriores. En el caso que la contraparte lo considere necesario, se podrán incluir las opiniones de actores locales y otros socios estratégicos a nivel nacional y/o local. Cada entrevista tendrá una duración entre 30 minutos y hasta 2 horas, dependiendo de la relevancia de cada tema tratado. Las entrevistas son cualitativas, y se basan en los ámbitos temáticos anteriormente presentados de la presente evaluación.
- Triangulación de la Información: Se procederá a un proceso de contraste entre la información secundaria producida por el proyecto y la información recopilada mediante las entrevistas y la observación de los productos materiales realizados a lo largo de la vida del proyecto.

2.3. Identificación de Marco de la evaluación, Tipos de análisis, Variables y criterios de evaluación.

En la presente evaluación no puede obviarse los efectos de la pandemia en la ejecución del proyecto, en particular, en lo que atañe a la drástica disminución de los contactos físicos y la interacción humana. Al respecto, se levantarán antecedentes que muestren como se vio afectada la ejecución del proyecto y sus actores, las gestiones adaptativas que se realizaron, y las lecciones que se pueden extraer de la experiencia en miras a dar continuidad al objetivo, resultados y productos propuestos.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es el conjunto de acciones involucradas en el proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”. El conjunto de acciones que comprende el proyecto, se ordenan en: componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en cada documento de las acciones del mismo y la modificación sustantiva realizada en agosto del año 2021.

Los hallazgos encontrados se someterán a un proceso de contraste y verificación mediante: (i) triangulación de la información con actores (confrontación de la información con más de una fuente) (ii) contraste con la información documental y de fuentes secundarias sobre el proyecto (iii) identificación de líneas de acción o lugares donde las acciones del proyecto operaron eficientemente y eficazmente, para establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificación de dificultades internas y externas

que afectaron la operación del proyecto, de tal manera de poder establecer la fuente de los nudos o cuellos de botella producidos en la operación.

La metodología propuesta permitirá sustentar las tesis de la evaluación con las entrevistas a actores claves, que serán un referente para (i) triangular la información con actores (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los proyectos (iii) identificar líneas de acción o prácticas donde el proyecto operó correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar dificultades en su operación para establecer cuellos de botella. Cabe anotar que la metodología no pretende aportar información cuantitativa con representatividad estadística sobre el Proyecto ni hacer estudios de caso específicos.

Por lo tanto, el instrumento esencial de trabajo es el análisis de consistencia mediante la información cruzada, vale decir, se realiza una validación de los hallazgos mediante el cruce de la información (Cross Checking) de dos fuentes: la primera, es a través la sistematización del relato surgido en los actores relevantes entrevistados. La segunda fuente de información, se obtiene del conjunto de documentos originados durante el proyecto y sistematizados por la presente evaluación (fuente de información secundaria). Este “Cross Checking” permite detectar hallazgos que pueden o no ser ratificados por más de un entrevistado y/o por la información documental. El proceso, ponderación y análisis de estas opiniones, apoya la fundamentación y certeza de juicios evaluativos, los cuales influyen en la valoración de la evaluación y en la elaboración de recomendaciones.

Se realizarán 5 tipos de análisis que involucran 3 tipos de variables (Proceso, resultado y sostenibilidad) las cuales nos entregaran los criterios de evaluación que son requeridos por los términos de referencia y que son utilizados en manuales de referencia de evaluación de Naciones Unidas.

1) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico de Proyecto).

En esta etapa se busca comprender la secuencia de acontecimientos involucrados en la implementación del proyecto, de tal manera de poder entender: su desempeño, la forma en que se realizó, su gestión, la valorización de su aporte, el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales, y la estrategia de intervención.

Se espera poner especial énfasis en los hechos que pudieron afectar de manera significativa la gestión e implementación del proyecto y sus actores. Se intenta destacar la capacidad de adaptación al cambio y el grado de apropiación e integración con las instituciones socias, así como, de diferentes actores estratégicos vinculados al proyecto. Este análisis se realiza mediante un seguimiento lineal del proyecto (tipo línea de tiempo).

Se considerará también el conjunto de medidas tomadas durante la ejecución del proyecto para mejorar su pertinencia e iniciar la discusión sobre la estrategia de salida, considerando la forma en que durante el proceso de su ejecución que resta, se podrá seguir generando redes y promoviendo la realización de actividades sistémicas en el país, y el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales.

El análisis planteado es particularmente importante en el contexto de pandemia, ya que una revisión de la teoría de cambio en procesos de crisis (pandemia) puede ser muy ilustrativo a la hora de delinear estrategias post proyecto.

2) Análisis de Gestión del Proyecto.

Como parte esencial del trabajo se realizará en este análisis una revisión integral de la gestión del Proyecto para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos. Se realizará también una mirada especial a la Gestión y disposición de los recursos utilizados.

Dado que el Proyecto es altamente dependiente de la relación con una diversidad de actores internos para su éxito, se espera entregar una revisión de la contribución e implicación de ellos.

Se realizará una revisión de como el Proyecto aportó en su labor a las siguientes variables transversales:

- **Enfoque de Género:** a) Integración del enfoque en componentes del proyecto (Diseño, gestión e implementación), b) Calificación de Igualdad de Género en implementación y en efectos esperados; c) Calificación de involucramiento en los proyectos de hombres y mujeres.
- **Participación de Actores:** a) Grado de involucramiento de los diferentes stakeholders en el proyecto: Evaluación de la participación, asimetrías, relación de poderes, información y toma de decisiones en el proyecto; b) Promoción de condiciones para la participación y governance: mecanismos y espacios efectivos realizados desde el proyecto
- **Creación de Capacidades:** Calificación del grado de creación de capacidades y el nivel de apropiación de las mismas en contrapartes y beneficiarios.

3) Análisis de Logro y Valoración del desempeño

Se realizará una revisión integral de la gestión del proyecto para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos. Se realizará también una mirada especial a la gestión y disposición de los recursos financieros (eficiencia, probidad, apalancamiento, disponibilidad) y finalmente se concluirá con la valoración y calificación del nivel de desempeño del Proyecto conforme a las Guías de evaluación y a las disposiciones de evaluación de los proyectos PNUD:

- **Pertinencia; Eficacia y 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.
- **Sostenibilidad:** Se revisaran los aspectos Socio-políticos, Financieros y del Marco Institucional con las siguientes valoraciones: Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Moderadamente probable (MP): riesgos moderados; Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos; Improbable (I): riesgos graves
- **Creación de Capacidades:** Calificación del grado de creación de capacidades y el nivel de apropiación de las mismas en contrapartes y beneficiarios.

Los logros obtenidos y las Lecciones Aprendidas son también parte del foco de atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los Análisis de Consistencia y la Investigación Histórica.

4) Prospección de alcance del proyecto

Se propone realizar un análisis de mayor profundidad en la cadena de resultados observando los efectos derivados del proyecto. Utilizando un cruce de información entre la proyección de los productos alcanzados por el proyecto y la recolección de la opinión de los involucrados (stakeholders) mediante

entrevistas sobre los potenciales efectos de la acción, productos y logros del proyecto, construir una prospección del alcance efectivo en el corto, mediano y largo plazo del proyecto.

5) Análisis integral.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las entrevistas permitirá cruzar la información necesaria para entregar las consideraciones evaluativas requeridas. Este análisis se centra en detectar:

- La Valoración de la gestión interna del proyecto: a) Planificación v/s ejecución; b) Actividades v/s Productos y Resultados; c) Equilibrio de Tiempos-Recursos-Productos; d) Compromisos de Actores v/s actividades; e) incorporación de los criterios transversales y gestión de conocimiento.
- Valoración de los Productos-Resultados v/s impactos esperados- rol catalizador y replicabilidad del Proyecto,
- Valoración de la sostenibilidad y proyección de efectos esperados resultados del proyecto
- Recopilación de las lecciones aprendidas
- Prospectivas y Recomendaciones de Gestión y Continuidad

El siguiente cuadro ilustra la relación entre tipos de análisis, variables y criterios de evaluación propuesta:

Tipos de análisis/Variables/Criterios

Tipos de análisis	Variables	Criterios de evaluación
a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto). b) Análisis de Gestión: - Coordinación, gestión y financiamiento, Organización institucional y calidad de la gestión. - Disposición/provisión y uso de los insumos - Gestión de los recursos financieros - Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de sensibilización - Contribución e involucramiento de los socios estratégicos nacionales y locales. - Revisión de gestión de variables transversales (Género, Capacidades, Redes) c) Análisis de Logro y valoración del Desempeño - Eficacia - Eficiencia - Apropiación - Construcción de Capacidades y Fortalecimiento institucional d) Prospección de alcance del proyecto en Efectos e Impacto - Sostenibilidad de Efectos - Prospección de Impacto e) Análisis integral	Variables de proceso	- Eficiencia - Apropiación interna y externa - Manejo de Información y comunicación - Manejo Adaptativo
	Variables de resultado	- Efectividad - Calidad - Resultados Alcanzados - Gestión del Conocimiento - Integración de la Dimensión de Género - Capacity Building - Generación de Redes y Sinergia Institucionales
	Variables sostenibilidad	- Avance hacia Efectos del Proyecto - Efectos e Impactos Esperables

Fuente: Hernán Reyes.

Por lo tanto este análisis nos permitirá entregar un informe que comprende dos grandes dimensiones de la evaluación:

- a) El diagnostico con la valoración del desempeño del proyecto en el marco del contexto de su diseño, gestión, entorno y de sus actores
- b) Una serie de recomendaciones y propuestas de mejoras enmarcadas en la prospectiva realizada dados los recursos financieros y humanos, el contexto económico-político y social, las alternativas potenciales viables y la cadena de Objetivos que mejor se puede alcanzar en base a lo esperado por la teoría de Cambio subyacente en el Proyecto en una nueva etapa o proyecto de continuidad.

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados, por lo cual es indispensable extraer conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. La selección de herramientas se ajusta al grado de complejidad de la intervención, la naturaleza de la información que se busca y la diversidad de interlocutores.

Se tienen en consideración para la consulta y recopilación de la información, los documentos y actores según se indican en los Términos de Referencia.

2.4. Matriz de Criterios de Evaluación⁴

Se confeccionó una matriz de criterios de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría pretende recopilar los datos y sistematizar información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma.

Se detalla en forma separada para los criterios de Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, y sostenibilidad.

2.5. Plan de trabajo y Cronograma de Actividades

El Plan de trabajo para aplicar la metodología consta de las siguientes etapas:

2.5.1- Preparación del trabajo de campo y Producto 1 Informe de Inicio

Compatibilidad de expectativas: Coordinación con el PNUD Panamá y Coordinación del Proyecto para conciliar las expectativas concretas de la evaluación y los límites de la misma y establecer el marco inicial de gestión de la evaluación: Se realizó un intercambio de información del proyecto, de la información disponible, de los tiempos y urgencias, de las carencias y necesidades, de las facilidades y apoyos con lo que se cuenta para realizar la evaluación.

Recopilación y sistematización inicial de información disponible: Se analiza la información disponible y se determinan las brechas de información y posibles formas de superarlas. Este trabajo se realiza mediante los siguientes medios iniciales: a) Recepción de Información disponible, b) Presentación del Proyecto por parte de la Coordinación del Proyecto del Proyecto;

Construcción de instrumentos de medición y agenda preliminar de misión: Se elaboran las preguntas y pautas de entrevistas y se identifica lista de entrevistas necesarias de realizar con prioridades y primeras fechas posibles.

Elaboración y entrega del Producto 1: Informe Inicial. Con los insumos de los pasos anteriores se entrega el producto 1 para obtener retroalimentación del mismo.

Recepción de comentarios, mejora del Producto 1 y aprobación del mismo de forma tal, que sirva de guía para la evaluación del proyecto.

2.5.2 Misión en Panamá para realización de entrevistas a Involucrados en el Proyecto y Presentación de Resultados Iniciales

⁴ El detalle de la Matriz se adjunta en el anexo 1.

Ajuste del cronograma de entrevistas: Determinación al detalle de las entrevistas y duración de las mismas. Confirmación de los entrevistados y preparación de instrumentos de registro.

Entrevistas durante la misión en Panamá y visita a áreas prioritarias del proyecto: Realización de las entrevistas definidas, recopilación de información nueva, sistematización de información y determinación de nuevos requerimientos de información y medición.

Producto 2. Presentación de Conclusiones Iniciales: Presentación ante el Comité de Referencia constituido por el Director de Planificación del INADEH, la Coordinadora del Proyecto, el Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA) y la Especialista de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD, de los hallazgos preliminares después de la Misión en terreno y las entrevistas a todos los involucrados. Recepción de retroalimentación de los participantes para mejorar el análisis, desarrollar nuevas pesquisas y profundizar aspectos o mediciones.

2.5.3 Elaboración de Informes

Esta etapa se realiza en escritorio y requiere una coordinación de tiempos muy afinada para elaborar los productos finales de la Evaluación que contemplan:

- Borrador de Informe de Evaluación de medio término y presentación.
- Informe Final de la Evaluación de medio término y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT) y prueba de Auditoría/Audit Trail con respuesta a comentarios al borrador del Informe de Evaluación de medio término

A continuación se presenta esquemáticamente el Cronograma de Actividades de la Evaluación con las fechas previstas para los productos:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO (MTR)

Evaluación de Medio Término del Proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”

	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8
	Actividades	18 Abr	25 Abr	02 May	09 May	16 May	23 May	30 May	06 Jun
I	PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO DE CAMPO								
0	Firma de Contrato (El contrato fue firmado el 23 de marzo pero se explicita que comenzará el 18 de abril del 2022)	18 Abr							
1	Reunión de Arranque y Conferencias Virtuales, Consenso de expectativas y alcance de MTR con PNUD Panamá y equipo de trabajo.	18 Abr							
2	Recepción de Información secundaria del Proyecto	29 Mar							
3	Sistematización de la Información del Proyecto								
4	Construcción de proyecto de entrevistas.								
5	PRODUCTO 1 Informe Inicial (Inception Report) y Minuta (Enfoque, Plan de trabajo, Matriz de Evaluación, herramientas a utilizar, Metodología, cronograma afinado y limitaciones)		25 Abr						
6	Recepción de Comentarios al Informe inicial de la Evaluación Final								
II	MISIÓN EN PANAMÁ								
7	Revisión y ajustes en detalle de las Entrevistas (Plan de trabajo en detalle)								
8	Entrevistas a Funcionarios, autoridades e interesados definidos y visitas a centros INADEH		25 abr al 6 mayo						
9	PRODUCTO 2 Presentación de Constataciones Iniciales			06 May					
III	ELABORACIÓN DE INFORME EVALUACIÓN								
10	PRODUCTO 3: Entrega de Borrador de Informe de evaluación de medio término (Word+ppt)					18 May			
11	Recepción de Comentarios y retroalimentación al Informe Borrador.						25 May		
12	Incorporación de Prueba de auditoría (Audit Trail) y comentarios								
13	PRODUCTO 4: Entrega Informe final de Evaluación de medio término (Documento +Presentación) + Historial de Auditoría								06 Jun

	Reseña	Color
1	EVENTOS CRÍTICOS	
2	TRABAJO DE ESCRITORIO	
3	MISIÓN EN PANAMÁ	
4	ENTREGA DE PRODUCTOS	

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

3 - Conclusiones

Se estima que con la Programación propuesta y los instrumentos metodológicos seleccionados y presentados en este informe, se podrán realizar las entrevistas y mediciones necesarias y suficientes para obtener los resultados esperados, de tal manera que permitan un resultado útil y confiable de la presente consultoría.

Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Pertinencia: ¿En qué grado los objetivos del Proyecto corresponden con las expectativas del INADEH, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades de INADEH desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del Proyecto ha estado alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del INADEH?	Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades de INADEH	- Documento de Proyecto PS102796 INADEH - Plan Estratégico Gobierno de Panamá 2019- 2024. - Revisión Sustantiva INADEH - Interesados e involucrados en cada producto específico	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	¿De qué manera el Proyecto y los proyectos que lo sustentan corresponden a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	Prioridades globales y políticas del PNUD	- Documento de proyecto - Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 - Documento de Programa de País PNUD - Panamá (CDP 2021-2025) - Representantes de PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información
¿De qué manera la “teoría de cambio” implícita en el Proyecto plantea con Solidez y realismo la posibilidad de resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País?	De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del Proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País, a través de sus acciones,	- Resultados esperados del proyecto - Barreras y problemas identificados en el Proyecto.	- Documento de Proyecto PS102796 INADEH - Documento de Programa de País PNUD - Panamá (CDP 2021-2025) - Plan Estratégico de INADEH 2016-2020 - Plan Estratégico INADEH 2021-2025	Análisis del “modelo lógico” y de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo)

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	recursos y metodologías establecidas?		• Interesados involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD	• Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del Proyecto. • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de Resultados del Proyecto y su diseño (formulación.)	Pregunta general ¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del Proyecto cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna? Preguntas específicas. ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC? ¿Qué tan realista resultó ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC? ¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del PRODOC? ¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación?	• Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) • Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. • Lógica del encadenamiento de los resultados	• Documento de Proyecto PS102796 INADEH • Plan Estratégico de INADEH 2016-2020 • Plan Estratégico INADEH 2021-2025 • Informes anuales y semestrales del Proyecto • Minutas Junta de Proyecto • Interesados involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD	• Análisis del realismo demostrado en el proyecto y su coherencia interna • Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; • Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución del proyecto a la satisfacción de indicadores y objetivos del PRODOC. • Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. • Revisión de las metas y los alcances esperados. • Entrevistas a actores clave • Análisis documental

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
				• Triangulación de la información
¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del Marco de Resultados del Proyecto?	¿De qué manera el Marco de Resultados del Proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con el propósito de favorecer logro de los resultados?	• Gestión adaptativa • Marco de resultados • Enfoque • Metodología • Nuevos actores y socios	• PRODOC • Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de Proyecto y seguimiento, informes de auditoría) • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del Proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación país?	¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del Proyecto estaban orientados a fomentar el fortalecimiento y la apropiación institucional?	• Coordinación del proyecto • Gestión del proyecto • Financiación del proyecto	• PRODOC • Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de Proyecto y seguimiento, informes de auditoría) • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD	• Análisis de esquemas de apropiación, participación, comunicación y apoyos a la labor del proyecto en el INADEH a nivel local e institucional. • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de información
¿Cuál fue el grado de inclusión de la perspectiva de género en la planificación y gestión de resultados y actividades?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para la inclusión de género en la planificación y la gestión de los resultados del proyecto?	• Detección de planes, indicadores, acciones y gestiones con perspectiva de género en el diseño	• Informes Anuales • Matrices de seguimiento • Informes de auditoría • Interesados e involucrados en el proyecto • Informes de M&E	• Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		y la ejecución del proyecto	• Representantes de INADEH y PNUD	
¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha alcanzado el Proyecto?	¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado? ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público?	• Publicidad y difusión de los resultados • Uso y replicación de los resultados • Imagen institucional	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de información
• Coherencia: ¿En qué medida el Proyecto es armónico con otras intervenciones o políticas públicas?				
¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados de los proyectos de proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación o de integración con otros actores públicos en los resultados y beneficios del Proyecto?	• Conocimiento de los actores claves de los resultados de los proyectos • Perspectiva de los actores claves relacionados para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. • Expectativas de complementar acciones y políticas inter-institucionales	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Otros actores de institucionales relevantes que se articulen o se pueden articular con INADEH	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Con que capacidades institucionales cuentan los actores	¿De qué manera la capacidad institucional de otros actores institucionales, permite	• Apoyo de las instituciones homólogas	• Archivo e informes del proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
institucionales para mantener el flujo de intercambio de trabajo y colaboración con INADEH?	cambiar el flujo de los beneficios del proyecto en su alcance, calidad y magnitud?	- Grado de integración estratégica de proyectos, acciones o actividades interinstitucionales con INADEH.(Complementariedades, brechas, superposiciones) - Disponibilidad de recursos de esas iniciativas de otras instituciones.	- Interesados involucrados en el proyecto - Información de otras instituciones relacionadas	Triangulación de la información
• Eficacia: ¿En qué medida el Proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?				
¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?	Pregunta principal. ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del Proyecto? Pregunta secundarias. ¿Los resultados se logran en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? ¿Con que calidad se están obteniendo los productos? ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto?	- Resultados logrados, esperados o imprevistos. - Temporalidad y secuencia lógica de los productos - calidad de los productos - Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados	- Documentos del proyecto - Archivo e informes de proyecto - Interesados involucrados en los proyectos - Representantes de PNUD	- Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad. - Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del PRODOC. - Análisis de consistencia de los resultados obtenidos y las limitaciones del diseño - Análisis de consistencia de los resultados y probabilidad de alcanzar los objetivos específicos - Análisis SMART de Indicadores

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos? ¿El diseño es consistente vertical y horizontalmente?			- Entrevistas a actores clave - Análisis documental - Visitas a los proyectos - Triangulación de información
¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y resultados obtenidos por los proyectos del Proyecto?	¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia? ¿Para quién son relevantes?	- Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes - Resultados esperados o imprevistos	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Visitas a los proyectos de información - Triangulación de información
¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios de los proyectos del Proyecto?	¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta (beneficiarios) a los resultados/servicios? ¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del Proyecto?	- Grupos que acceden a los resultados/servicios - Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Entrevistas a actores de los proyectos del Proyecto - Triangulación de la información
¿Ha existido capacidad de adaptarse a los cambios políticos, sociales y globales que han afectado al país?	¿El proceso de manejo adaptativo a la Pandemia mundial, el cambio de gobierno y las nuevas orientaciones y posibilidades han sido documentadas y compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y otros actores claves relacionados?	- Actividades, perspectivas y estrategia del proyecto - Seguimiento a comunicación y difusión del proyecto.	- Informes Anuales - Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de Proyecto y seguimiento, informes de auditoría) - Matrices de seguimiento - Informes de auditoría - Interesados e involucrados en el proyecto - Informes de M&E	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Entrevistas a actores de los proyectos del Proyecto - Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
			Representantes de INADEH y PNUD	
Resultados (Impacto): ¿De qué manera los proyectos contribuyeron a la generación de diferentes cambios y produjeron efectos que permitan avanzar hacia el logro de impactos en el tema esperado en el Proyecto?				
¿Cuál fue el avance hacia el impacto global del Proyecto?	¿En qué medida las actividades contribuyeron con reformas y mejoras en el marco legal y político? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a mejorar el marco institucional y las capacidades para una óptima planificación y una gestión efectiva? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a desarrollar innovadores enfoques que sirvan a la estrategia de desarrollo del país? ¿En qué medida el conjunto de proyectos contribuyó a Implementar modelos exitosos de gestión que permitieran construir alianzas estratégicas con interesados clave?	- Reformas y mejoras en el marco legal y político - Marco institucional y las capacidades del interesados clave - Sostenibilidad financiera - Innovadores enfoques de trabajo en Medio Ambiente - Modelos exitosos de gestión sostenible - Resultados y proyección de los mismos en la temática.	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Representantes del PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución global del proyecto al marco de programación del PNUD país?	¿En qué medida el conjunto de proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD? ¿En qué medida las acciones del proyecto contribuyeron a fortalecer la ejecución de funciones básicas que promueve PNUD?	- Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD - Ejecución de las funciones básicas de PNUD	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Representantes del PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
• Eficiencia. ¿De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y la gestión de los recursos disponibles y contribuyeron al Proyecto?				
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del Proyecto y la coordinación de acciones de implementadas en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del Proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	• Calidad, realismo y focalización de planes de trabajo • Seguimiento y circuito de retroalimentación para la mejora de la gestión y las operaciones • Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución • Calidad de gestión cotidiana: planificación y ejecución de tareas operativas • Gestión de los recursos financieros • Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado • Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Análisis de la gestión por resultados del Proyecto • Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a las actividades del proyecto • Triangulación de la información
¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?	¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados? ¿Permitió la estructura de gobierno del proyecto, (Junta de proyecto, Coordinadora del	• Apoyo administrativo y técnico de la institución ejecutora y socios principales	• Archivo e informes de los proyectos • Interesados e involucrados en el proyecto	• Análisis de los efectos de la organización institucional del proyecto para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	Proyecto y Equipo) una ejecución eficiente del mismo?	- Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos - Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD.	Representantes de PNUD	- Entrevistas a actores clave - Entrevistas a representantes de actividades relevantes del proyecto - Análisis documental - Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución e involucramiento de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?	¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?	- Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos - Nivel de implicación en el proyecto y de comunicación entre el INADEH y el PNUD.	- Archivo e informes de los proyectos - Interesados e involucrados en el proyecto - Representantes del INADEH - Representantes de PNUD	- Análisis de la Contribución e implicación de los socios - Entrevistas dirigidas a actores clave - Entrevistas a representantes de actividades relevantes - Análisis documental - Triangulación de la información
• Sostenibilidad. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados del proyecto pueden mantenerse y asegurar su permanencia y desarrollo en el futuro?				
¿Se ha aplicado una estrategia de sostenibilidad interna y externa que permita darle permanencia a los resultados a futuro?	¿Existe una estrategia de sostenibilidad? ¿Se aplica la estrategia a nivel interno y externo en los diferentes niveles pertinentes (local, sectorial y nacional)	- Estrategias y, documentos del proyecto desde el diseño a la actualidad - Actividades del proyecto relativas a la sostenibilidad y la proyección de los efectos del proyecto.	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Junta de Proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál es el nivel de riesgo establecido para el proyecto?	¿Se ha dimensionado el riesgo social, político y económico que puede tener el proyecto? ¿Se han monitoreado esos riesgos y delineado acciones preventivas?	- Incorporación en acciones preventivas o de mitigación en la planificación y la ejecución del proyecto - Monitoreo de acciones y presentación de información para toma de decisiones a Junta de Proyecto	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Junta de Proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información
• Criterios Transversales. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género, la creación de capacidades y la creación de sinergias con otras instituciones nacionales e internacionales?				
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre los proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente en el País?	¿De qué manera el Proyecto logro complementarse y establecer sinergias?	- Iniciativas con las que el Proyecto logro complementarse y establecer sinergias - Acciones de coordinación y recursos del proyecto	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Representantes de PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género en el proyecto?	¿De qué manera el proyecto incorpora la dimensión de género en todo su quehacer y logros?, ¿qué evidencias existen?	- Incorporación en objetivos, indicadores, metas, instrumentos de la dimensión de género - Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Representantes de PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Análisis documental - Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		dimensión de género		
¿Cuál fue el aporte del conjunto de actividades del Proyecto a la mejora de las capacidades nacionales y locales para abordar los compromisos del acuerdo de París por parte del país?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por las acciones del proyecto la mejora de las capacidades nacionales?	• Mejora de las capacidades nacionales para definir y producir resultados • Logro de soluciones adecuadas	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Entrevistas a representantes de actividades claves del proyecto • Triangulación de la información

Anexo 2: Actores claves a Entrevistar

A. Actores en la Oficina de PNUD Panamá

- María del Carmen Sacasa – Representante Residente de PNUD
- Aleida Ferreyra - Representante Residente Adjunta
- Gabriel Boyke - Oficial Programa (IISEA)
- Joanna Diez Cuan - Coordinadora de Proyecto
- María Fernández Trueba - Especialista de Género
- Irina Madrid - Especialista de Planificación, Monitoreo y Evaluación
- Martín Fuentes – Coordinador de la Unidad de Desarrollo Humano

B. Actores contrapartes nacionales a considerar:

Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

Itza de Broce, Directora de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores

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

- Mariela Salgado Canto - Directora General Encargada, marzo de 2022 a la fecha
- Mitzucka Fuentes – Secretaria General
- José De La Rosa Castillo - Director de Planificación y Evaluación

Consejo Directivo de INADEH

- Doris Zapata Acevedo – Ministra de Trabajo y Desarrollo Social (MITRADEL)
- Rafael Chavarría – Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)
- Juan Moreno - Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)
- Arístides Hernández – Representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

C. Actores clave, beneficiarios a considerar:

Centros del INADEH y unidades administrativas

- Ana del Carmen Olmedo – Jefa del centro de La Chorrera, Panamá Oeste
- Edilberto Henríquez – Director Provincial Coclé, centro de Penonomé
- Denis Mela – Director Provincial Los Santos, centro de Guararé
- Nathaniel Wilson – Director Provincial Colón, centro de Puerto Escondido
- René Buitrago – Director de Formación Profesional y Capacitación
- Elvis Ramírez – Jefe de la Unidad de Informática

D. Otros actores:

- Carlos González Miranda – Director de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ex Coordinador del proyecto INADEH
- Samuel Rivera Valencia – Ex Director General del INADEH 2017 – 2019 (firma de Documento de Proyecto)
- Moisés Véliz Arosemena – Ex Director General del INADEH 2019 – 2021, Observatorio del Mercado Laboral del MITRADEL
- Virgilio Sousa Valdés – Ex Director General del INADEH – 2021 – 2022

Anexo 3: Agenda de Misión en Panamá programada hasta el 22 el Abril

AGENDA DE MISIÓN – EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

25 de abril al 6 de mayo de 2022

Lunes, 25 de abril de 2022

11:00 am Reunión con el Comité de Referencia de la Evaluación

Presentación del Plan de Trabajo de la Evaluación de medio término del Proyecto por parte del consultor Hernán Reyes

- Joanna Diez Cuan – Coordinadora del Proyecto
- Irina Madrid - Especialista de M&E de la Oficina de PNUD
- José De La Rosa Castillo – Director de Planificación y Evaluación del INADEH
- Iris Echevers – Subdirectora de Administración y Finanzas del INADEH

1:00 pm Reunión inicial con Gerencia del PNUD Panamá

- Aleyda Ferreyra - Representante Residente Adjunta de la Oficina de PNUD - Panamá
- Gabriel Boyke - Oficial de Programa IISEA de la Oficina de PNUD

3:30 pm Inicio de reuniones con miembros del Consejo Directivo

- Juan Moreno - Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)

Martes, 26 de abril de 2022

8:30 am Inicio de reuniones con el equipo INADEH en el centro de Tocumen, ciudad de Panamá

- 8:30 am - Mariela Salgado Canto - Directora General Encargada, marzo de 2022 a la fecha
- Mitzucka Fuentes – Secretaria General
- José De La Rosa Castillo - Director de Planificación y Evaluación
- René Buitrago – Director de Formación Profesional y Capacitación (beneficiario)
- Elvis Ramírez – Jefe de la Unidad de Informática (beneficiario)

Miércoles, 27 de abril de 2022

9:00 am Continuación de reuniones con miembros del Consejo Directivo de INADEH, ciudad de Panamá

- Doris Zapata Acevedo – Ministra de Trabajo y Desarrollo Social (MITRADEL)
- Arístides Hernández – Representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

1:00 pm Inicio de reuniones con otros actores

- Carlos González Miranda – Director de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ex Coordinador del proyecto INADEH

Jueves, 28 de abril de 2022

9:00 am Reunión con representante del MIRE, Itza de Broce - Directora de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores

11:00 am Reunión con María Fernández Trueba – Especialista de Género de la Oficina de PNUD

1:00 pm Continuidad de reuniones con otros actores

- Samuel Rivera Valencia – Ex Director General del INADEH 2017 – 2019 (firma de Documento de Proyecto)

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

- Moisés Véliz Arosemena – Ex Director General del INADEH 2019 – 2021, Observatorio del Mercado Laboral del MITRADEL
- Virgilio Sousa Valdés – Ex Director General del INADEH – 2021 – 2022

Viernes, 29 de abril de 2022

9:00 am Inicio de reuniones con los centros del INADEH

- Nathaniel Wilson – Director Provincial Colón, centro de Puerto Escondido

2:00 pm Continuidad de reuniones con los centros del INADEH

- Ana del Carmen Olmedo – Jefa del centro de La Chorrera, Panamá Oeste

Martes, 3 de mayo de 2022

10:00 am Continuidad de reuniones con los centros del INADEH

- Edilberto Henríquez – Director Provincial Coclé, centro de Penonomé

Salida hacia Guararé, Los Santos

Miércoles, 4 de mayo de 2022

10:00 am Continuidad de reuniones con los centros del INADEH

- Denis Mela – Director Provincial Los Santos, centro de Guararé

Salida hacia ciudad de Panamá

Jueves 5 de mayo de 2022

10:00 am Reunión con Martín Fuentes – Coordinador de la Unidad de Desarrollo Humano del PNUD

1:00 pm Reunión de cierre con Gerencia del PNUD Panamá

- Aleyda Ferreyra - Representante Residente Adjunta de la Oficina de PNUD - Panamá
- Gabriel Boyke - Oficial de Programa IISEA de la Oficina de PNUD

3:00 pm Continuidad de reuniones con miembros del Consejo Directivo

Rafael Chavarría – Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)

Viernes, 6 de mayo de 2022

11:00 Reunión con el Comité de Referencia de la Evaluación

Retroalimentación de los primeros hallazgos de la Evaluación y Buenas Prácticas, por parte del consultor Hernán Reyes

- Joanna Diez Cuan – Coordinadora del Proyecto
- Irina Madrid - Especialista de M&E de la Oficina de PNUD
- José De La Rosa Castillo – Director de Planificación y Evaluación del INADEH
- Iris Echevers – Subdirectora de Administración y Finanzas del INADEH

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com