

REPÚBLICA DEL PARAGUAY
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD



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

PRODUCTO 4

PLAZO DE LA EVALUACIÓN: 10/10/2022 al 09/12/2022

FECHA: 23 de noviembre 2022

PAÍS DE LA INTERVENCIÓN: Paraguay

EVALUADORES: Gabriela Walder - Laura Bareiro

ORGANIZACIÓN ENCARGADA DE LA EVALUACIÓN: Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos
– CPES



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 – Tel/Fax:
021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de la Coordinación de Proyectos PNUD – MOPC -PY por el apoyo brindado para la realización de las actividades planificadas desde esta consultoría.



INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO		
Título del proyecto	Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC	
ID de Atlas	00120215	
Efecto y productos	<p>Efecto: 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.</p> <p>Productos: Se ha fortalecido la capacidad nacional de prestación de servicios públicos eficientes y responsables, incluso en esferas como los programas de inclusión social y acceso a la justicia que benefician a los grupos vulnerables, en particular las mujeres.</p>	
País	Paraguay	
Región	Oriental y Occidental	
Fecha de la firma del documento de proyecto	10 de julio de 2019	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	10/07/2019	31/12/2023
Presupuesto comprometido total	USD 21.306.841	
Gasto del proyecto al momento de la evaluación	USD. 10.284.293,86.- al 31 de diciembre 2021	
Fuente de financiación	Fondos del Gobierno	
Parte encargada de la ejecución	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	

INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)	Evaluación intermedia de resultados	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	10/07/2019	31/12/2021
Evaluadoras	Gabriela Walder	Laura Bareiro
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	gabriela.walder@gmail.com	mlaurabareiro@gmail.com
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	10/10/2022	29/11/2022



Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	14
2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	23
3. ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN.....	35
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	38
5. HALLAZGOS	40
6. CONCLUSIONES	47
7. RECOMENDACIONES	48
8. LECCIONES APRENDIDAS.....	49
9. ANEXOS	50

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama del Proyecto	22
Figura 2. Escala de eficiencia en materia de género	36

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de nivel de cumplimiento Resultado 1	9
Tabla 2. Criterios de evaluación	10
Tabla 3. Recursos humanos involucrados	20
Tabla 4. Presupuesto asignado al proyecto	21
Tabla 5. Matriz de dimensiones, criterios y preguntas por actores.....	24
Tabla 6. Sistema de evaluación de los diferentes criterios de evaluación.....	33
Tabla 7. Perfil de entrevistados.....	36
Tabla 8. Técnicas e instrumentos.....	38
Tabla 9. Resumen de ejecución del presupuesto.....	43
Tabla 10. Plan de trabajo y ejecución del presupuesto 2019 - 2021	44
Tabla 11. Nivel de cumplimiento por indicadores	45
Tabla 12. Resumen de nivel de cumplimiento de metas del indicador 1	47
Tabla 13. Criterios de evaluación	48



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 – Tel/Fax:
021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

DGSA	Dirección de Gestión Socio Ambiental
DBI	Dirección de Bienes Inmobiliarios
MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo – Paraguay 2030
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CDR	Informe Combinado de Gastos
PRODOC	Documento de Proyecto
UEP	Unidad Ejecutora de Proyectos



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta los resultados de la Evaluación Intermedia del proyecto “Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC”, implementado por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), con la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El propósito de la presente evaluación intermedia es conocer las contribuciones y/o resultados de cada una de las intervenciones realizadas en el proyecto, 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 la toma de decisiones y la mejora de los procesos.

Este informe presenta los resultados de la Evaluación Intermedia del Proyecto en términos de: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo. En base a estos criterios de evaluación, se han relevado los aspectos relevantes del proyecto, con una especial atención a aquellos que pueden ser mejorados en el futuro y a los temas transversales con el principio de no dejar a nadie atrás.

El proyecto tiene una duración total de 5 años, desde julio 2019 a diciembre 2023 y la evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las guías, reglas y procedimientos de Naciones Unidas. El proceso evaluativo se ha desarrollado en varias fases: una revisión metodológica, el análisis documental, la realización de entrevistas con actores claves, el trabajo de campo y procesamiento de toda la información.

En cuanto al **enfoque** es de tipo propositivo, está basado en la reflexión crítica y el reconocimiento de los avances desde la perspectiva de los y las actores involucrados, con la finalidad de proporcionar respuestas creíbles y basadas en evidencias a las preguntas de evaluación, para formular conclusiones y recomendaciones.

La evaluación intermedia realizada se centra en la identificación de las mejoras de la gestión del MOPC atribuibles al Proyecto. El análisis está sustentado en la teoría del cambio, es decir se analiza el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto, su ejecución particular y su articulación o vínculo de manera a tener una visión integral del proceso de ejecución del proyecto.

La metodología utilizada es de carácter mixto atendiendo a que se utilizaron tanto métodos cuantitativos como cualitativos, asegurando que los resultados sean de calidad, es decir creíbles, relevantes y válidos. Por otra parte, se puso especial cuidado en realizar la evaluación desde un enfoque de género, así como un enfoque en derechos humanos, durante todo el proceso de concreción de la presente consultoría.



Evaluación desde los criterios establecidos

A continuación, se exponen de manera resumida, las principales observaciones para cada uno de los criterios evaluados.

Pertinencia

El proyecto se ajusta a las necesidades y prioridades nacionales y regionales y estrategias de implementación de infraestructura de calidad del MOPC, alineados a los planes nacionales desarrollo económico y social del país, a las necesidades específicas institucionales y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Contribuye claramente a la competitividad y progreso del país, posibilitando el desarrollo de obras que representan para la comunidad y para el país un significativo mejoramiento de la calidad de vida, con un impacto social y económico muy positivo.

El proyecto en su intervención considera la participación de la población afectada/beneficiaria, así como la incorporación de hombres y mujeres en la implementación de los diferentes servicios.

Coordina sus acciones con otros poderes del estado, en el marco de la implementación de obras de infraestructura priorizadas por el Gobierno nacional, con una importante participación de los Gobiernos locales.

Eficacia

El avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto es significativo, considerando el nivel de coordinación, gestión y compromiso de los y las responsables de cada componente, lo cual implica que se darán en el tiempo establecido. Las metas son alcanzables teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento.

La planificación es consistente con los requerimientos para una implementación adecuada del proyecto, los recursos disponibles para el proyecto permiten contar con profesionales idóneos y competentes para el cumplimiento de los servicios asignados en tiempo y forma, para el logro de los resultados.

Todas las obras en ejecución tienen un alto impacto en la vida de los afectados y afectadas, así como en la ciudadanía en general. Las obras viales mejorarán la comunicación interna y externa (país, región, mundo), contribuyendo claramente al desarrollo sostenible del país.

Se reconoce principalmente la gestión por resultado como la principal lección aprendida, que trasciende en la Institución, así como los procedimientos utilizados para los procesos de adquisiciones y contrataciones.

Los presupuestos y cronogramas inicialmente establecidos en el documento de proyecto se han respetado y cumplido con pequeñas excepciones.



La Coordinación del Proyecto cumple un rol preponderante en las gestiones institucionales, interinstitucionales, sectoriales a nivel central, gobiernos locales y el PNUD, con un resultado altamente satisfactorio.

Eficiencia

La ejecución del proyecto se realiza conforme a los procedimientos establecidos para la modalidad de “Implementación NIM” a través de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) que apoyado y coordinado con el PNUD permite una ejecución eficiente y oportuna de los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos.

Los y las consultoras son seleccionados y contratados a través de procedimientos del PNUD, conforme a los perfiles y funciones requeridos y dan fe en dar respuesta a las necesidades en tiempo y forma requeridos.

El presupuesto asignado al proyecto responde a la planificación anual y la ejecución ha sido coherente con las planificaciones anuales, dando respuestas oportunas a los requerimientos de cada componente. Los desembolsos se realizan en forma gradual conforme a la ejecución, lo cual se alinea con la racionalización y el uso eficiente de los recursos del Estado.

El proyecto ha sufrido varias modificaciones y revisiones sustantivas a lo largo de los años de implementación, a fin de aumentar actividades y recursos conforme a las prioridades del proyecto.

Al final del tercer año de implementación del proyecto, el % de ejecución total respecto a lo planificado equivale al 97,51%, lo que demuestra que los recursos fueron ejecutados eficientemente.

Sostenibilidad

Los consultores seleccionados y contratados a través del proyecto favorecen al desarrollo de capacidades institucionales.

Las lecciones aprendidas son documentadas, aunque aún no han sido socializadas constantemente se prevé la elaboración de un documento final en el cual queden sistematizadas las lecciones aprendidas.

Coherencia

Existe un alto nivel de coordinación en la mayoría de las áreas del Proyecto, lo que tiene un significado altamente positivo para el cumplimiento de objetivos y metas planificadas en el proyecto y el contexto en el cual se desarrolla.

Las intervenciones del MOPC en materia de infraestructura de obras del país, están totalmente alineadas a las prioridades establecidas por el Gobierno, con un componente fuerte en la coordinación y apoyo interinstitucional, lo que genera un valor estratégico muy importante para el Paraguay, reflejado particularmente en la lucha ante la Pandemia del Covid 19.

Evaluación desde los indicadores de proyecto establecidos en el marco de resultados

El nivel de cumplimiento de las metas establecidas para el periodo evaluado (2019 al 2023) fue mejorado a lo largo del tiempo. Conforme a evidencias presentadas por el MOPC, los mismos sufrieron cambios ante las restricciones sanitarias del COVID 19 modificándose en las metas, las cuales al final del periodo evaluado se dan por cumplidas.

Concretamente, respecto al indicador 1 disminución del tiempo de la evaluación de impacto ambiental por la Dirección de Gestión Socio Ambiental (DGSA), se reporta en los informes de gestión del proyecto, que estas han pasado de realizarse en un año a realizarse en un plazo máximo 90 días. El nivel de cumplimiento de la meta fue mejorado a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Resumen de nivel de cumplimiento Resultado 1

Resumen del nivel de cumplimiento de metas del indicador 1			
Línea de base	2019	2020	2021
27%	57%	66,78%	67%

El indicador 2 del proyecto, que considera la valoración del proceso inicial de construcción de la política de infraestructura sostenible y resiliente al cambio climático en cuanto a la participación tanto de los grupos interesados y de las mujeres, ha sido modificado por las restricciones sanitarias del COVID 19, por lo que no corresponde ser evaluado en esta etapa.

El indicador 3 plantea, contar con un plan de monitoreo de ejecución e implementación del plan estratégico nacional 2019 – 2023, la evidencia presentada da cuenta del desarrollo de un plan estratégico y alto cumplimiento de cada una de las metas previstas.

Eficiencia temas transversales

Uno de los ejes transversales es el de **género**, considerando la escala utilizada, se puede valorar como transformador. El proyecto ha contribuido a cambiar normas, valores culturales, estructuras de poder, y los orígenes de las desigualdades y discriminaciones en función del género. Los roles de coordinación o dirección tradicionalmente han estado asumidos por hombres y en estos cuatro años varias direcciones o coordinaciones están lideradas por mujeres.

Otro aspecto evaluado de manera transversal es la eficiencia de los resultados en materia **social**. En este sentido se ha puesto especial cuidado en ello a través del aseguramiento de la participación de los potenciales afectados.

El proyecto contempla un alto control del impacto **ambiental** y del desarrollo de estrategias de mitigación, incorporado como uno de los ejes principales y forma parte de uno de los componentes del proyecto.

Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

Los objetivos, metas e indicadores se han cumplido tal como estuvo planificado, considerando los ajustes incorporados a lo largo de proyecto.

Respecto a la **valoración** del proyecto en base a los criterios de evaluación utilizados de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas, en el siguiente cuadro se puede observar las calificaciones del Proyecto, tomando las consideraciones del análisis realizado en este informe. En general las mismas han sido positivas en las distintas dimensiones consideradas, lo cual evidencia que la implementación del proyecto ha logrado un alto cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores previstos.

Tabla 2. Criterios de evaluación

Criterios de evaluación	Valoración del Proyecto
Pertinencia	Pertinente (P)
Eficacia	Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
Eficiencia	Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
Sostenibilidad	Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
Coherencia	Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores

Cabe destacar que el enfoque que considera la igualdad entre mujeres y hombres así como el enfoque de derecho están contemplados en el desarrollo del proyecto puesto que se ha iniciado un proceso incipiente de transformación de la cultura institucional atendiendo a que varias mujeres asumieron cargos directivos en una institución tradicionalmente liderada por hombres. La consideración de la igualdad entre mujeres y hombres es una perspectiva incorporada durante el desarrollo de este proyecto lo cual es valorado por los consultados.

También la mirada de lo social y lo ambiental son dos aspectos que se valoran como logros significativos considerando la consideración de los afectados en la toma de decisiones y la incorporación de indicadores relacionados al impacto ambiental no contemplado en el desarrollo de obras anteriores a este periodo.

Entre las **recomendaciones** se plantean las siguientes

- Trabajar en el desarrollo de un plan de comunicación que considere tanto la comunicación interna como externa. Tener presente en el desarrollo de este plan los objetivos comunicacionales diversos, así como los diferentes públicos y medios de socialización, de modo a que los interesados y la ciudadanía tomen conocimiento de las acciones desarrolladas que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos.
- Analizar los flujogramas de los procedimientos, a fin de no superponer procesos en los diferentes ámbitos y maximizar el aprovechamiento de los recursos invertidos.
- Fortalecer el proceso transformador desarrollado entorno a la igualdad entre hombres y mujeres. Se reconoce el cambio, pero es importante trabajar por su consolidación y



expansión.

- Asegurar la sistematización de lecciones aprendidas.
- Invertir en la capacitación en el periodo 2022 – 2023 para asegurar dejar capacidad instalada en las diferentes direcciones.

Entre **las lecciones aprendidas** se reconoce principalmente la gestión por resultado como una de las principales que debería trascender a la institución.

Otra de las lecciones está vinculada con los procedimientos, específicamente los procedimientos utilizados para el proceso de contratación. Elaborar un perfil adecuado a las necesidades específicas identificadas contribuye a contar con las capacidades técnicas requeridas para el óptimo desarrollo de los objetivos institucionales.

La participación de profesionales altamente capacitados como la disponibilidad de apoyo logístico adecuado permite transferir tecnología a la institución y desarrollar la gestión de capacidades, lo cual redundará en beneficio del fortalecimiento de la gestión institucional.

La presencia de profesionales altamente capacitados también incide en el desarrollo e incorporación de innovaciones y esto tiene como consecuencia el mejoramiento de la calidad de las acciones realizadas.

La importancia de la inversión de tiempo en el vínculo con los beneficiarios y el valor de la organización vecinal para el desarrollo de proyectos.

La consideración de la negociación como una práctica constante y necesaria, debido a la presencia de conflictos que deben ser administrados y gestionados



INTRODUCCIÓN

Este documento es el Producto 3 comprometido en la consultoría “Evaluación intermedia de proyecto 00120215 para el Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC”. El mismo desarrolla cada uno de los puntos establecidos en las directrices de los términos de referencia de la evaluación del PNUD referidas al contenido del informe final.

La misma tiene como objetivo 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.

Este trabajo se ha desarrollado con el propósito de 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.

El proyecto evaluado, tiene establecido como periodo de ejecución 2019 - 2023 y el mismo se viene ejecutando 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.

Con el fin de dar cuenta del nivel de cumplimiento logrado hasta la fecha, esta evaluación, presenta un análisis de los avances en los indicadores establecidos en el proyecto para cada uno de los objetivos específicos definidos, así como de los logros y resultados alcanzados en este periodo y el impacto percibido por los actores consultados.

También plantea un análisis considerando criterios específicos tales como: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, coherencia y sostenibilidad de modo a brindar una información acabada que posibilite desarrollar estrategias de mejora basadas principalmente en las lecciones aprendidas identificadas.

Los principales destinatarios de la evaluación son las áreas claves del MOPC que están involucrados en los procesos de implementación de las obras de infraestructura y las autoridades que forman parte de la toma de decisiones institucionales.

El presente informe tiene una **estructura** que se basa en los Términos de Referencia de la Consultoría que le da origen y en la guía para la presentación de evaluación para proyectos PNUD:

- Resumen Ejecutivo que contempla una breve descripción del documento, las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones.
- Introducción que señala el propósito, alcance y estructura del informe.
- Descripción del proyecto y contexto de desarrollo que explica aspectos básicos del proyecto tales como fecha de inicio, duración, objetivos, indicadores, principales interesados y resultados previstos.
- Alcance y objetivos de la evaluación.



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 – Tel/Fax:
021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

- Enfoque y métodos de la evaluación.
- Análisis de datos.
- Los hallazgos de la evaluación en la cual se revisa en detalle el diseño y formulación, la ejecución y los resultados del proyecto.
- Las conclusiones, recomendaciones y lecciones que se pueden inferir de la evaluación intermedia.
- Anexos



1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

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) firmaron 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.

El proyecto toma en cuenta dentro de su marco de acción el Decreto N° 1741 del 9 de mayo de 2019, por el cual se declara emergencia vial en determinados tramos de caminos vecinales de los departamentos de la región oriental y occidental del territorio nacional.

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, que permitan su adecuación a las necesidades de intervención para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En este contexto, durante el proceso de su implementación el MOPC ha realizado la priorización de otras acciones, que han sido incorporados al Proyecto, quedando estructurado en 5 componentes:

- Desarrollo de Capacidades Institucionales del MOPC
- 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)
- 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 con la Revisión Sustantiva N°4 la evaluación intermedia del proyecto 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. También busca evaluar la sostenibilidad de la iniciativa. Los principales beneficiarios de los resultados obtenidos son los actores clave del proyecto quienes son los responsables de la toma de decisiones que redundarán de manera directa en la población afectada y de manera indirecta en la ciudadanía en general.

En cuanto al modelo de resultados para la presente evaluación se han considerado los indicadores comprometidos en el proyecto y se han valorado las estrategias desarrolladas para la concreción de cada uno de ellos. Se ha tomado en cuenta la teoría de cambio sobre la cual fue construido el proyecto y se analizan con posterioridad los logros alcanzados, los ajustes realizados y las lecciones



aprendidas identificadas en el proceso de ejecución de este.

Este proyecto pretende lograr que para el 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.

A través de los efectos adoptados, el proyecto está vinculado a los Marcos de Cooperación 2015-2019 y del actual 2020-2024, respectivamente

Este proyecto, asimismo, tiene una estrecha vinculación con las **prioridades nacionales y regionales** considerando los además los compromisos país, planes y decretos que se describen a continuación:

- **El Plan de Gobierno Paraguay de la Gente 2018 -2023 – Pilar N°3** reconoce la importancia de la estrategia de una infraestructura de calidad, pues esta es la base para acelerar el proceso de crecimiento, para lograr que los centros urbanos y el campo sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles y para promover la industrialización eficiente e inclusiva.
- **El Decreto N°1.741 de fecha 09/05/2019**, declara emergencia vial en determinados tramos de caminos vecinales de los departamentos de la región oriental y occidental del territorio nacional.
- **El Plan Estratégico Institucional – PEI, del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones** para el periodo 2020-2023, aprobado por Resolución 716/2020 y ampliado por Resolución MOPC 2727/12/2021.
- **El Plan Nacional de Desarrollo – PND.** Paraguay 2030. El proyecto se encuentra alineado a los ejes estratégicos con los cuales contribuye el MOPC (Resolución MOPC 2727/12/2021).

Eje Estratégico 1: reducción de la pobreza y Desarrollo social.

Eje Estrategio 2: Crecimiento económico inclusivo

Eje Estratégico 3, inserción de Paraguay en el mundo en forma adecuada.

- **Los Objetivos de Desarrollo Sustentable – ODS**, vinculado a los ODS 1, 3,6, 7, 9, 11, 12 y 16. (Resolución MOPC 2727/12/2021).
- **El Documento Programa País del PNUD: Paraguay 2020-2024.**

El Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (PND) establece una visión para una sociedad más sostenible e inclusiva en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020 - 2024 entre la República del Paraguay y las Naciones Unidas, está alineado en un 92% con el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (PND Paraguay 2030) con miras al logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Diseña una teoría de cambio basada en evidencia que describe las transformaciones interdependientes y necesarias para que Paraguay logre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Se analiza el apoyo del Proyecto a **la teoría de cambio** para el 2024, ante las evidencias encontradas durante la evaluación realizada y se considera que el proyecto contribuye en gran medida a los cambios propuestos:

El proyecto fortalece al desarrollo de las capacidades de gestión del MOPC y a través de las obras de infraestructura distribuidas en el territorio nacional, da cuenta de la contribución al acceso equitativo a servicios integrales y de calidad, genera a la ciudadanía oportunidades de Trabajo sostenible y con equidad de género, y permite participar e incorporarse activamente en el proceso de desarrollo de las obras en sus respectivas comunidades, formando parte del desarrollo económico y social del país y en consecuencia de una mejora de la calidad de vida.

El proyecto ha sufrido cambios sucesivos durante su implementación a través de enmiendas y revisiones sustantivas, a fin de dar respuesta a la necesidad de ampliar la cobertura de áreas de intervención del proyecto que permita mejorar la capacidad de gestión del MOPC, y así mismo el periodo de vigencia, a fin de atender los requerimientos del MOPC en sus intervenciones para el desarrollo de las prioridades de infraestructura del país.

A partir de la suscripción del Documento de Convenio entre el PNUD y el MOPC (PRODOC), con un presupuesto inicial de USD. 1.121.700.- (un millón ciento veinte unos mil setecientos dólares americanos), con aportes del Gobierno / MOPC de USD 1.101.700 (un millón ciento un mil setecientos dólares americanos) y un aporte del PNUD de USD 20.000 (veinte mil dólares americanos), se realizaron 4 revisiones sustantivas, que se mencionan a continuación:

La **revisión sustantiva 1, firmada el 18 de diciembre de 2019**, a fin de asegurar la óptima ejecución del proyecto, plantea el incremento de la disponibilidad presupuestaria del proyecto atendiendo a la alta demanda de recursos humanos, tecnológicos y financieros del Ministerio. El aporte del Gobierno/MOPC aumentó en USD 5.769.400 (Cinco millones setecientos sesenta y nueve mil cuatrocientos dólares americanos), totalizando el presupuesto del proyecto USD 6.891.100 (seis millones ochocientos noventa y un mil cien dólares americanos). Se reprogramaron las actividades de los componentes 1, 2, y 3, conforme a las necesidades de intervención del proyecto. Así también, esta revisión implicó la extensión del periodo de ejecución del proyecto hasta el 31 de diciembre del 2020.

La **revisión sustantiva 2** se realizó en el mes de marzo del 2020, la misma incorpora los siguientes ajustes:

- a) Incorporación de la actividad 4: Apoyo a proyectos estratégicos y obras en ejecución, destinados al fortalecimiento en el proceso de ejecución, supervisión y/o fiscalización de Proyectos Estratégicos y Obras en Ejecución del MOPC, a través de servicios especializados para la realización y verificación de estudios ambientales, sociales y económicos, censos poblacionales, y otros servicios especializados necesarios para la óptima ejecución de las siguientes obras:
 - Corredor Vial Bioceánico: el tramo 1 del Corredor Bioceánico, conecta las ciudades de Loma Plata (Boquerón) y Carmelo Peralta (Alto Paraguay), tiene 277 kilómetros y se divide en 20 subtramos. Asimismo, el tramo 1 de la obra Bioceánica contempla la construcción de 4 puentes de hormigón armado, beneficiando directamente a los departamentos: Presidente Hayes, Boquerón y Alto Paraguay.
 - Duplicación y ampliación de la Ruta PY 02: el proyecto estratégico del MOPC implica la



- obra de duplicación y ampliación de la Ruta PY 02 desde el desvío de Ypacaraí hasta el km 183.
- Ruta Naranjal – San Cristóbal: construcción de la ruta Naranjal – San Cristóbal en el Departamento de Alto Paraná.
 - Avenida Costanera Sur: la construcción de la Avda. Costanera Sur en el Bañado Sur de Asunción abarca una extensión de aproximadamente 7,5 kilómetros de avenida, desde las cercanías con el Cerro Lambaré hasta las inmediaciones del RI 14, llegando hasta la Avda. Colón.
 - Túnel Tres Bocas: el Túnel tres Bocas, tiene por objeto desarrollar una solución vial a través de un paso a desnivel (túnel) en la intersección de la ruta Acceso Sur, Avenida Avelino Martínez y Avenida Américo Picco. Esta intersección beneficiará a poblaciones de las ciudades de San Lorenzo, Ñemby, Villa Elisa y Fernando de la Mora. Incluye el mejoramiento de la calle Colonia Elisa, principal conexión de intersección directa con las ciudades de Villa Elisa, Ñemby y San Antonio; mejoras de las calles alternativas cercanas a la obra y reposición de las redes de servicios y drenaje existentes afectadas.
- b) El presupuesto fue ampliado con un nuevo aporte del Gobierno de US\$ 2.454.890 (Dos millones cuatrocientos cincuenta y cuatro mil ochocientos noventa dólares americanos), necesarios para la ejecución de las actividades a ser implementadas dentro del nuevo componente, aumentando de esta manera el presupuesto del Proyecto en US\$ 9.345.990 (Nueve millones trescientos cuarenta y cinco mil novecientos noventa dólares americanos). El presupuesto total queda constituido de la siguiente manera: aporte total del Gobierno queda en US\$ 9.325.990, y aporte del PNUD en US\$ 20.000 (Veinte mil dólares americanos).
- c) El periodo de ejecución del proyecto se extiende hasta el 31 de marzo del año 2021.
- d) Se realizó ajuste en el marco de resultado, ajustando las metas establecidas inicialmente.

La **revisión sustantiva 3** se realizó en el mes de marzo del 2020, incorporando los siguientes ajustes:

- a) Incorporar la Actividad 5: Apoyo a proyectos estratégicos y obras en ejecución para dotar de servicios especializados a nuevos Proyectos de Infraestructura Pública del MOPC, para el desarrollo eficiente de nuevos desafíos asignados a la Institución, como Entidad encargada de planificar, promover, gestionar, definir, ejecutar, entre otros, las políticas de obras públicas y disposiciones del Poder Ejecutivo tendientes al desarrollo sostenible del país.

Esta Actividad tiene como finalidad apoyar en la implementación de obras de infraestructura física que se viene realizando en los diferentes Hospitales Especializados, Regiones Sanitarias y otros Servicios, dependientes del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en la estrategia de la lucha contra la Pandemia COVID-19, conforme a los requerimientos actuales que permitan mejorar las condiciones de infraestructura y brindar servicios de calidad a la ciudadanía, en el marco de las prioridades del Gobierno Nacional.

En este contexto, a fin de lograr una ejecución óptima en la implementación de este desafío, es necesario contar con recursos humanos especializados para los servicios relacionados a estudios ambientales, sociales, económicos, técnicos, estudios y diseños,



fiscalización y otros servicios necesarios para la consecución del objetivo, entre los cuales se pueden mencionar: ingenieros, arquitectos, técnicos y profesionales de deferentes especialidades.

Los servicios y obras que son objeto de esta nueva línea de actividad tienen un valor estratégico muy importante para el Paraguay con un impacto social y económico muy positivo, en la lucha ante la Pandemia del COVID 19.

- Mejoramiento de Hospitales,
 - Construcción de Pabellones de Contingencia,
 - Plantas de Tratamientos de Efluentes,
 - Construcción de Parques Sanitarios Regionales,
 - Proyecto para la Construcción del nuevo Laboratorio Central,
 - Readecuación del Laboratorio Central,
 - Construcción de Edificio para la Dirección de Vigilancia de la Salud.
- b) Incorporar un nuevo aporte del Ministerio Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) por el monto de US\$ 1.249.129 (un millón doscientos cuarenta y nueve mil ciento veinte y nueve dólares americanos), con lo cual el monto del Proyecto asciende a USD. 10.615.129; de los cuales 10.595.129.- corresponde a aporte del Gobierno/Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones – MOPC y el monto de USD. 20.000 corresponde a aporte del PNUD.
- c) Incorpora el Plan de Evaluaciones del Proyecto, una intermedia y otra final de acuerdo con los requerimientos estándar de las normas.
- d) Extender el periodo de ejecución del Proyecto hasta el 31 de diciembre del 2021.

La **revisión sustantiva 4**, incorpora ajustes que afectan a los cinco componentes del proyecto.

- a) Se realiza la reprogramación de actividades y ampliación del presupuesto asignado a los cinco componentes, que permita mejorar significativamente la capacidad de gestión del MOPC y la sostenibilidad de ejecución de las obras a través de los servicios especializados prestados por los profesionales contratados en el marco del proyecto. Asimismo, realizar acciones destinadas al fortalecimiento de capacidades técnicas del personal del MOPC, incluyendo capacitaciones sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y enfoque de género. Se amplía la vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2023.
- b) Se actualiza el Marco de resultados del Proyecto de acuerdo con el Programa País del PNUD 2020-2024.
- c) Se incorpora un nuevo aporte del MOPC por un monto de USD. 10.728.592.- (dólares americanos diez millones setecientos veintiocho mil quinientos noventa y dos) con los cuales el aporte del MOPC, suma un total de USD. 21.303.721.-
- d) Se ajusta el monto correspondiente al aporte del PNUD a USD. 3.120, la diferencia de USD. 16.880, incluidos originalmente será gestionada a través del proyecto de implementación directa por el PNUD, Proyecto 126613, a beneficio del MOPC, sumando un aporte total de USD. 20.000.



El PNUD y el MOPC participan en la ejecución del proyecto como **asociados clave**, de acuerdo a la integración de la Junta Directiva del Proyecto, la cual les confiere funciones y responsabilidades claras para llevar adelante los procesos correspondientes al logro de los objetivos.

La Junta Directiva está representada por sus máximas autoridades y tanto el PNUD como el MOPC, disponen en la estructura un equipo interdisciplinario de profesionales que cumplen funciones específicas en la ejecución del proyecto.

El MOPC, está conformado por una Unidad Ejecutora, con una Dirección Nacional del Proyecto a cargo de la Jefa de Gabinete, de quien depende una Coordinación General. Esta Coordinación General cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo conformado por la Unidad de Administración y Finanzas, Unidad Operativa de Contrataciones, Unidad de Asesoría Jurídica y la Unidad Fiduciario.

Por su parte el PNUD apoya la implementación del Proyecto mediante un Garante de Resultados para monitorear las actividades, prestar asesoría programática y asegurar el logro de los resultados previstos, y por otro lado a través de la Unidad de Operaciones del PNUD presta asesoría y apoyo administrativo, según requerimiento de la Dirección nacional del Proyecto.

El MOPC conforme a sus atribuciones y funciones, trabaja de manera de manera coordinada con las demás instituciones del Poder Ejecutivo y los Gobiernos Locales, para una adecuada coordinación de acciones y toma de decisiones. Asimismo, tiene una relación permanente de coordinación, con la sociedad civil en sus intervenciones de obras.

En la implementación del proyecto son considerados **temas transversales pertinentes** como es la igualdad entre mujeres y hombres, que conforme a la escala utilizada se puede valorar como transformador. En las intervenciones del proyecto varios roles están lideradas por mujeres.

Otro aspecto considerado de manera transversal es la eficiencia de los resultados en materia **social**. En este sentido se ha puesto especial cuidado en ello a través del aseguramiento de la participación de los potenciales afectados, bajo los principios fundamentales de los derechos humanos y el principio de no dejar a nadie atrás.

Respecto a la envergadura de la intervención, se reconoce que el MOPC es el Ministerio que tiene a su cargo la intervención de obras de mayor envergadura del país. En este sentido el proyecto “Desarrollo de Capacidades de Gestión del MOPC”, busca desarrollar y aumentar las capacidades de algunas dependencias a través de la asistencia técnica especializada en áreas clave del MOPC, para el cumplimiento de las prioridades del Gobierno en materia de infraestructura, implementadas todo el territorio del país.

Está estructurado en 5 (cinco) componentes bien diferenciados entre sí, siendo la actividad principal de las mismas la incorporación de servicios técnicos profesionales para el cumplimiento de sus fines, enfocados principalmente a la asistencia técnica en planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de obras, gestión ambiental, entre otros de proyectos estratégicos del MOPC.

1. Desarrollo de Capacidades Institucionales
2. Ejecución e Implementación del Plan Estratégico Institucional 2019 -2023 y fortalecimiento de las áreas de planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de obras.
3. Transversalidad de la gestión ambiental

4. Apoyo a proyectos estratégicos y obras en ejecución del MOPC
5. Apoyo a proyectos de infraestructura Pública

El Proyecto, incorpora a profesionales de varias especialidades incluyendo hombres y mujeres, que intervienen de manera directa de la implementación del mismo. Asimismo, de manera indirecta afecta positivamente a toda la población del área de influencia de las obras de infraestructura (rutas y otras obras públicas como hospitales), en localidades distribuidas tanto en la región oriental como occidental del país.

Se expone un cuadro de los recursos humanos incorporados para los distintos componentes, para el cumplimiento de los objetivos previstos encada uno de ellos:

Tabla 3. Recursos humanos involucrados

Recursos Humanos involucrados de manera directa en la implementación del proyecto			
Componentes	Año 2019	Año 2020	Año 2021
1. Desarrollo de Capacidades Institucionales del MOPC.	51	72	78
2. 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.	124	140	164
3. Transversalidad de la gestión ambiental.	17	20	20
4. 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)	0	29	32
5. Apoyo a proyectos de infraestructura Pública	0	10	13
TOTAL DE RECURSOS HUMANOS	192	271	307
Total Hombres	102	144	157
Total mujeres	90	127	150

El **presupuesto inicial** del proyecto estaba previsto para cubrir las actividades planificadas para e el periodo de un año, con tres componentes bien diferenciados. Posteriormente fue ampliándose tanto en plazo como en recursos financieros para dar respuesta a nuevas iniciativas del MOPC conforme a las priorizaciones de infraestructura a nivel país, agregándose nuevos componentes con sus respectivos indicadores de cumplimiento, los cuales fueron planificados. Esta situación ha dado lugar a 4 (cuatro) revisiones sustantivas, desde su inicio, para finalmente contar con una planificación tanto de plazo como de presupuesto hasta el 31 de diciembre del año 2023.

En el siguiente cuadro se exponen las revisiones sustantivas que dieron lugar al aumento de actividades y presupuesto:

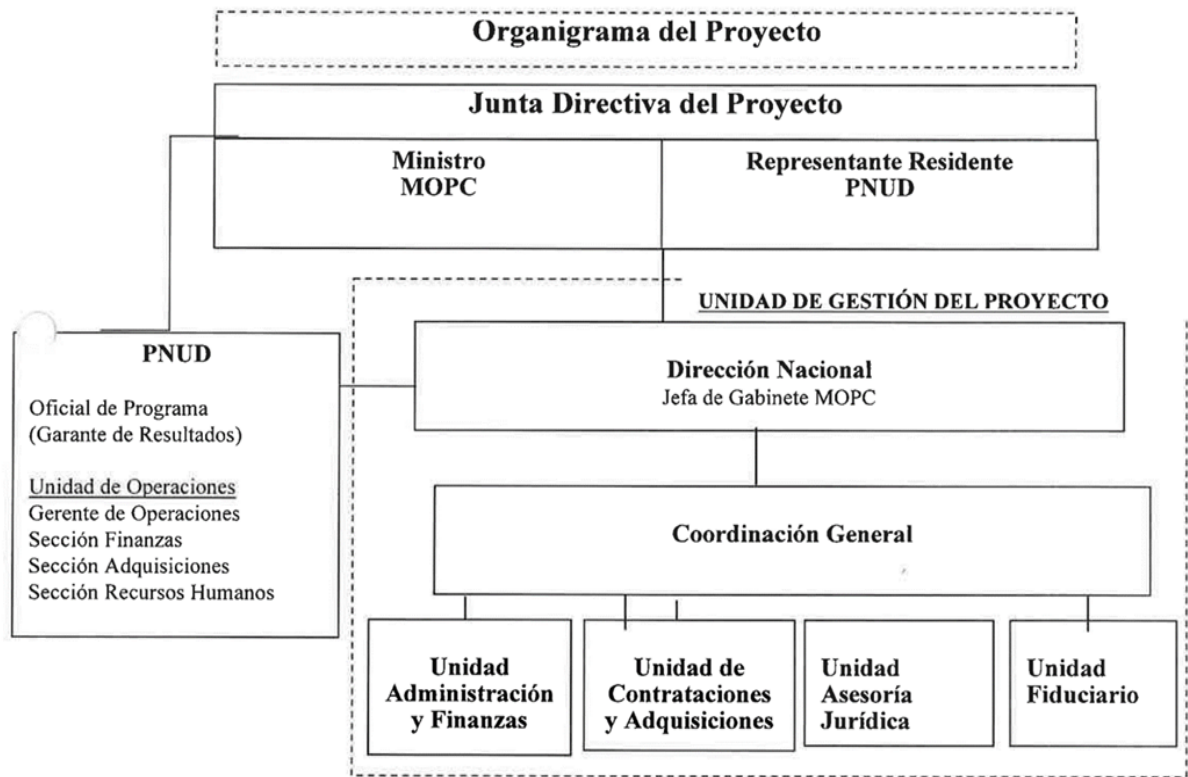
Tabla 4. Presupuesto asignado al proyecto

PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROYECTO EN USD.						
PROYECTO 116492 Desarrollo de Capacidades de Gestion del MOPC (Award 00120215)						
ARREGLOS DE GESTION		<i>Modalidad de implementación: Implementación Nacional (NIM por sus siglas en ingles)</i>				
		<i>Estructura organizativa: Junta de Proyecto</i>				
		<i>Organismo Ejecutor: MOPC</i>				
DESCRIPCION DEL PROYECTO		Presupuesto inicial	Revisión Sustantiva 1	Revisión Sustantiva 2	Revisión Sustantiva 3	Revisión Sustantiva 4
TOTAL, DE RECURSOS ASIGNADOS		1.121.700	6.891.100	9.345.990	10.595.129	21.306.841
PRODUCTOS ESPERADOS	Componentes					
Gestión mejorada del MOPC en la implementación de obras de infraestructura sostenibles; a través del desarrollo de capacidades institucionales en planificación, ejecución, monitoreo, seguimiento y gestión ambiental	1. Desarrollo de Capacidades Institucionales del MOPC.	230.272	4.289.571	4.212.438	2.441.882	4.798.683
	2. 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.	761.865	2.199.599	2.282.455	5.062.314	10.253.407
	3. Transversalidad de la gestión ambiental.	129.564	401.93	396.207	691.763	1.231.361
	4. 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)	0	0	2.454.890	1.150.031	3.244.586
	5. Apoyo a proyectos de infraestructura Pública	0	0	0	1.249.139	1.778.803

Respecto a los **recursos humanos**, para la implementación del proyecto se conformó una Junta Directiva de Proyecto que incorpora una Unidad Ejecutora, conforme a los procedimientos establecidos para la modalidad de “Implementación NIM” (por sus siglas en ingles), que cuenta con el equipo técnico administrativo con la experiencia suficiente para llevar adelante los procesos respectivos; que apoyado y coordinado con el PNUD permite una ejecución eficiente y oportuna de los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, conforme a lo planificado.

Como se puede observar en el organigrama del Proyecto, incorpora a las áreas del MOPC involucrados en la toma de decisiones además del personal técnico administrativo operativo del Proyecto.

Figura 1. Organigrama del Proyecto



El contexto en el cual se desarrolla la intervención del proyecto, está influenciado por diversos factores: **sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, que generan impacto positivos y negativos, así como grandes desafíos y/o oportunidades emergentes de esta situación que afectan a la ejecución del proyecto y sus efectos.

Factores **sociales** asociados a los cambios de vida o costumbres de la población afectada, franjas de dominio, reasentamientos, indemnizaciones, frentistas y/o empresarios (grupos que no son vulnerables ubicados en zonas adyacentes a los polígonos a ser intervenidos) que pierden o ven reducido sus ingresos como efecto de los planes de reasentamiento (perdida de demanda por movimiento o migración de personas) o desde la perspectiva de reducción de la demanda por cierre de las zonas comerciales como efecto de obras en ejecución – efecto que puede durar meses.

Factores **políticos y económicos**, que pueden influir en las autorizaciones y mejoras del presupuesto, aprobaciones préstamos para el cumplimiento de compromisos o financiamiento de nuevas iniciativas; cambios de autoridades, etc.

Entre los factores **institucionales** la coordinación interna y externa con otras instituciones del Estado o Gobiernos locales; y el entorno **geográfico**, que cada vez exige mayores desafíos para conectar ciudades y localidades entre sí y al Paraguay con los países vecinos.

En contraposición los resultados de las intervenciones, favorecen tanto a las personas afectadas por las mejoras de las áreas de intervención y beneficia al desarrollo económico y social del país.



En relación al Diseño del proyecto, elaborado de manera conjunta entre el PNUD y el MOPC, fueron considerados los factores que puedan favorecer su implementación. En este sentido fueron contempladas las prioridades de desarrollo del país, los planes y programas nacionales y regionales, así como otras disposiciones vigentes que afectan el desarrollo de obras de infraestructura y los recursos necesarios para su implementación.

Fue incluida la perspectiva de género, es decir la igualdad entre mujeres y hombres, en esta fase de diseño y sus primeras intervenciones para con los actores claves.

Asimismo, se tuvo en cuenta la perspectiva de quienes se verían afectados 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. A

Estas consideraciones, permiten avanzar sin mayores contratiempos o limitaciones en la ejecución del proyecto.

2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo general del proyecto es 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.

Los objetivos específicos son: a) analizar los avances en los indicadores y b) analizar los logros y resultados de las actividades, así como su impacto.

El propósito de la presente evaluación intermedia es 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, pretende 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. Los resultados identificados por esta evaluación brindarán al PNUD, al MOPC, a los donantes, a los socios estratégicos y a los/las beneficiarios/as los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

Respecto al **alcance de la evaluación**, la misma considera el periodo julio de 2019 a diciembre 2021. La misma se realiza basándose en los informes y datos disponibles en el momento de la evaluación, en lo relevado a través de entrevistas a los actores claves, así como en las observaciones de las obras realizadas en el marco del presente proyecto mediante las cuales se relevaron datos de manera directa. Concretamente se realizaron visitas in situ a localidades identificadas como áreas emblemáticas de intervención del proyecto (Puente Chacoí y Costanera Sur)

Criterios y preguntas de la evaluación

Para evaluar el proyecto se han tenido en cuenta los criterios y preguntas propuestos en la siguiente tabla. También se señalan, los actores que han sido consultados considerando las preguntas propuestas.

Tabla 5. Matriz de dimensiones, criterios y preguntas por actores

DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
Diseño	¿Cómo fue el proceso del diseño del proyecto? ¿Podrían describir las etapas del diseño?	X		x	
	¿Qué limitantes/dificultades existieron al momento del diseño del proyecto?	X		x	
	¿Qué factores favorecieron/facilitaron el diseño del proyecto?	X		x	
	¿Cómo quedaron recogidas en el proyecto las prioridades del país?	X		x	
	¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes nacionales?	X		x	
	Actualmente, ¿se concibe al proyecto y sus resultados como propiedad del Estado Paraguayo?	X		x	
	¿Fue incluida la perspectiva de género en la fase de diseño del proyecto y sus primeras intervenciones para con los actores claves?	X		x	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿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 quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto? Detallar los motivos por los cuáles sí / no se tuvo en cuenta esta perspectiva.	X		X	
	¿Existen áreas importantes que requieren atención, qué acciones se recomiendan implementar para sus mejoras?	X	X	X	X
Ejecución del proyecto	A. Pertinencia ¿El enfoque del proyecto sigue coincidiendo con las prioridades nacionales, desde su diseño?	X	X		
	¿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?	X	X	X	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿Las contrapartes de los 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?	X		x	
	En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyeron hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto.	X		x	
	¿En qué medida el proyecto contribuye hacia el progreso y logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?	X		x	
	En concreto, ¿a cuáles metas o indicadores comprometidos por Paraguay contribuye? ¿De qué manera contribuye? ¿Se registra este aporte a través de alguno de los sistemas nacionales de rendición de cuenta?	X		x	
	¿Son los medios de comunicación establecidos los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público? ¿Existe una página web?	X		x	
	¿El proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada?	X		x	
	¿Se contempló la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?	X	x	x	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿En qué medida el proyecto responde a los tratados internacionales firmados por el Gobierno en el marco de las políticas ambientales?	X		x	
B. Eficacia	¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?	X		x	
	¿Los indicadores de marco de resultados tienen un enfoque SMART?	X		x	
	¿Las metas hasta el final del proyecto son alcanzables?	X		x	
	¿Cuáles son las barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto?	X		x	
	¿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?	X	x	x	
	¿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?	X		x	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿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?	X		X	
	¿Existe participación inclusiva de beneficiarios(as) con perspectiva de género?	X	X	X	
	¿Cómo han sido reportados los cambios y el manejo adaptativo por parte del Coordinador del proyecto y compartido con la Junta de Proyecto?	X	X		
	¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?	X	X	X	
	¿Cómo las lecciones aprendidas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas y compartidas con los socios?	X		X	
	C. Eficiencia ¿Se ha usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance hacia los productos y resultados deseados?	X		X	
	¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?	X		X	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿La unidad ejecutora del proyecto está adecuadamente conformada para el alcance de los resultados?	X		X	
	¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro	X		X	
	¿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?	X		X	
	¿Hubo retraso en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas de estas y si han sido resueltas?	X		X	
	¿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?	X		X	
	¿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?	X		X	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿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 incorporados a ellos? ¿Utilizan información existente? ¿Son eficientes?	X		X	
	¿Son costo/efectivas? ¿Cómo se puede hacer estas herramientas más participativas e inclusivas?	X		X	
	¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?	X	X	X	
	D. Sostenibilidad ¿Cuál ha sido el apoyo y participación de las instituciones involucradas? ¿Se ha dado fortalecimiento institucional?	X		X	
	¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y actores claves para mantener, manejar y asegurar los productos a futuro?	X	X	X	
	¿El Proyecto ha acordado con las instituciones sectoriales y municipales, mecanismos financieros y económicos que aseguren una continuidad de los productos una vez finalizado?	X	X	X	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?	X		x	
	¿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?	X	X	X	
	¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	X		X	
	¿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?	X		x	
	¿Hay suficiente sensibilización pública de los socios estratégicos y actores clave que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto?	X		x	
	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?	X	x	x	



DIMENSIÓN	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES			
		MOPC CENTRAL	MOPC TERRITORIAL	PNUD	OTROS
	¿Los actores claves están comprometidos a continuar trabajando sobre los objetivos del proyecto una vez finalice?	X		x	
	¿Los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?	X		x	
	E. Coherencia ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto?	X		x	
	¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?	X		X	
	¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?	X		x	



Tabla 6. Sistema de evaluación de los diferentes criterios de evaluación

Criterio de evaluación	Escala de valoración
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Pertinente (P) ● No pertinente (NP)
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad ● Moderadamente probable (MP): riesgos moderados ● Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos ● Improbable (I): riesgos graves



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 – Tel/Fax:
021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

Coherencia	<ul style="list-style-type: none">● 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
------------	---



3. ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN

En cuanto al **enfoque** es de tipo propositivo, está basado en la reflexión crítica y el reconocimiento de los avances desde la perspectiva de los actores involucrados. El proceso evaluativo está centrado en la mejora por ello se pretende que la misma contribuya 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.

La evaluación intermedia realizada se centra en la identificación de las mejoras de la gestión del MOPC atribuibles al Proyecto. El análisis está sustentado en la teoría del cambio, es decir se analiza el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto, su ejecución particular y su articulación o vínculo de manera a tener una visión integral del proceso de ejecución del proyecto. Este proceso se desarrolló en permanente reflexión con el contratante a fin de realizar los ajustes necesarios asegurando una óptima reflexión sobre cada uno de los resultados analizados.

La metodología utilizada es de carácter mixto atendiendo a que se utilizaron tanto métodos cuantitativos como cualitativos asegurando que los resultados sean de calidad, es decir creíbles, relevantes y válidos. Por otra parte, se puso especial cuidado en mantener un enfoque de género, así como un enfoque en derechos humanos durante todo el proceso de concreción de la presente consultoría.

En lo que se refiere al diseño del proyecto se revisaron los indicadores establecidos a fin de valorar su pertinencia como elementos que permiten medir el logro de los objetivos establecidos.

Se analiza la teoría de cambio sobre la cual fue construida la propuesta, en el análisis de los datos se valora si la misma se concretó o sufrió cambios, ajustes o incluyó otros elementos no considerados de modo a reconocer factores que intervienen en este tipo de proceso y elaborar de allí lecciones aprendidas emergentes.

La metodología contempló además los enfoques de derechos, de género. Concretamente para la evaluación de los diferentes componentes desde la perspectiva de género se tuvo en cuenta la escala de eficacia de los resultados en materia de género propuesta por OEI-PNUD 2015.

Figura 2. Escala de eficiencia 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

Las principales fuentes de información fueron los proyectos de cada uno de los años (PRODOC), los informes anuales y otras evidencias proveídas que permitieron la valoración de nivel de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos. Por otra parte, se tomaron en cuenta los datos proveídos por las personas entrevistadas. En total se entrevistaron 17 personas.

Tabla 7. Perfil de entrevistados

Perfil de entrevistados	Cantidad
Coordinación general y coordinadores de componente	9
Referentes de PNUD	2
Coordinadores en terreno	1
Referentes de empresas constructoras	3
Beneficiarios	2

Cabe señalar que se han tenido en cuenta aspectos éticos, indicando a cada una de las personas que la información brindada tiene carácter confidencial, asegurando que la grabación de las entrevistas no sería socializada y señalando que sus comentarios serán considerados resguardando sus identidades.

Para la recopilación de datos se utilizaron las siguientes **técnicas**:

- **Revisión y análisis documental:** Esta supuso la revisión exhaustiva de toda la documentación facilitada. A partir de ello se pudo comprender el contexto de



realización del proyecto lo cual permitió obtener un entendimiento del contexto, así como el reconocimiento de evidencias que sirvieron de soporte para responder a los criterios de evaluación y preguntas de evaluación definidas.

- **Entrevistas semi estructuradas individuales o grupales**, con las partes interesadas, socios y beneficiarios, miembros de la sociedad civil y otras partes interesadas. Para el desarrollo de las mismas se utilizaron los instrumentos elaborados los cuales presentaban un conjunto de preguntas abiertas que guiaron la conversación.
- **Visitas de reconocimiento in situ**, las mismas permitieron valorar las evidencias de la mejora en el territorio definido, brindaron una visión complementaria a lo que se recogió a través de entrevistas y análisis documental.

En cuanto al **equipo evaluador** está integrado por profesionales con experiencia en evaluación de proyectos. Se describe a continuación el rol y perfil de las consultoras.

- **Gabriela Walder**

Rol: Evaluadora Principal

Perfil Profesional: Licenciada en Psicología y Magister en Ciencias Sociales. Con vasta experiencia en evaluación, monitoreo, sistematización y gestión de proyectos sociales como educativas. Ha participado como consultora en diversos procesos de evaluación promovidos con Unicef, PNUD, UNFPA, MEC entre otras organizaciones.

- **Laura Bareiro**

Rol: Especialista técnico

Perfil Profesional: Licenciada en Sociología y Magister en Políticas públicas de Desarrollo social y Gestión educativa. Profesional con vasta experiencia profesional en consultorías de evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos y programas sociales.

Se señalan algunas limitaciones para la realización de la consultoría de evaluación intermedia: el factor tiempo, tan solo 6 semanas para la revisión de documentos, visita de campo, entrevistas y grupos focales, quedó pendiente la visita in situ de la obra de Pilar. Por otra parte, algunos documentos fueron recibidos hacia el final del periodo previsto para la consultoría, constituyéndose en una dificultad para integral toda la información recogida.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos relevados se realizó una triangulación de toda la información recogida asegurando de este modo la calidad de los mismos. Esta triangulación supuso el cruzamiento de la información relevada en los informes con voz de los actores entrevistados y los datos observados. En la medida que se identificó un alto nivel de consistencia se valoró como una fortaleza del proyecto

Durante la evaluación se utilizó un conjunto de técnicas e instrumentos que fueron elaborados velando por que todos los indicadores y preguntas propuestas respeten y protejan los derechos y el bienestar de las personas convocadas a las diferentes actividades de recolección de datos. Entre las principales técnicas e instrumentos utilizadas se encuentran las siguientes:

Tabla 8. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos	Actores
Entrevistas individuales	Cuestionario semiestructurado	Referentes de coordinación general y de componentes Referentes de PNUD
Entrevistas grupales	Cuestionario semiestructurado	Referentes de coordinación general y de componentes Referentes de PNUD
Mesas de análisis (utilizadas para validar los hallazgos)	Guía de preguntas	Referentes de coordinación general y de componentes Referentes de PNUD
Análisis de contenidos	Matriz de análisis	Informes y documentos

Se puso énfasis en el carácter voluntario y anónimo del proceso de recolección de información y se aclaró en todo momento que la sistematización de lo compartido tiene por único objetivo la mejora continua basada en la identificación de aprendizajes.

Tanto para la recolección de datos como para el análisis de los mismos se consideraron los temas transversales es decir igualdad de género, derechos humanos, grupos vulnerables o marginados y el principio de inclusión plena.

Lo señalado en este punto es posible constatar en los criterios y preguntas propuestas, así como en el conjunto de personas a entrevistar, entre las cuales se incluyen a las mujeres que han asumido un rol de coordinación, así como han sido beneficiarias de las acciones desarrolladas en cada uno de los componentes del proyecto, o han intervenido con su trabajo en las actividades.



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 –
Tel/Fax: 021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

Se señala además que todo lo desarrollado está en concordancia con la política de evaluación del PNUD. El análisis está centrado en las personas, en el reconocimiento de sus capacidades y derechos. Se consideraron además los planteamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

5. HALLAZGOS

Evaluación a partir de los criterios propuestos

La **pertinencia** es un criterio que mide el nivel de ajuste que tienen los objetivos y el diseño del proyecto a las necesidades, prioridades y estrategias de los grupos destinatarios y de PNUD, y lo siguen haciendo si han cambiado las condiciones generales de contexto.

Tomando en cuenta la escala de valoración establecida se afirma que el proyecto es pertinente tanto en lo que se refiere al diseño del mismo como a los ajustes que se fueron realizando a lo largo de su implementación. Los diferentes PRODOC revisados, los informes finales y las personas consultadas dan cuenta de que **el proyecto ha posibilitado el cumplimiento de sus objetivos** pues mediante este el MOPC ha cumplido con sus objetivos institucionales y por tanto ha podido dar respuesta a las prioridades nacionales establecidas.

Particularmente en lo que se refiere al diseño, se destaca que la característica central del proyecto es que este se ha **construido en función a las necesidades institucionales** que fueron identificadas de acuerdo a cada una de las obras comprometidas

Por otra parte, fue un diseño “vivo” pues cada año en función a lo logrado, a las necesidades emergentes y los compromisos nacionales asumidos **el diseño se fue ajustando** de modo a adecuar las acciones a los requerimientos y estos ajustes se plasmaron en las cuatro revisiones sustantivas desarrolladas.

“Con este proyecto se dio respuesta en tiempo real a una necesidad” E1

El proceso de diseño se caracterizó además por su **carácter consultivo**. Las direcciones generales identificaban las necesidades específicas basadas en la obra a realizar y considerando los requerimientos técnicos de cada una de ellas y las lecciones aprendidas se fueron realizando los ajustes. Esta forma de trabajo ha permitido que se **contraten los profesionales con el perfil adecuado** y calificado para la tarea que debían desarrollar.

“DGSA y DBI (Dirección de Bienes Inmobiliarios) direcciones transversales a toda la obra y PNUD ahí es donde nos dio el respaldo porque nosotros cuando comenzamos con PNUD teníamos un atraso sumamente importante de liberación de franja de dominio ahí tuvimos un soporte casi total con gente de PNUD y esas son las personas que se encargaron de la utilización del sistema de catastro” E6

Si bien la consideración de igualdad entre mujeres y hombres no es lo que prima en el proceso de selección de las y los consultores contratados sino el perfil requerido, el porcentaje de mujeres es mayor al de los hombres y esto ha instalado una **nueva cultura institucional** que ha estado integrada históricamente por hombres.

En el proceso de diseño del proyecto se observa la **consideración de los afectados**. A modo de ejemplo, uno de los principales resultados del proyecto es el Sistema de Gestión de Expropiaciones el cual se construye a partir de un trabajo interdisciplinario en territorio de modo a lograr construir una visión real de la afectación de la obra.

El proyecto también en su etapa de ejecución incorpora la perspectiva de los afectados, las voces de estos son consideradas y sistematizadas. En la implementación esto es percibido por los beneficiarios directos.

“el proyecto avanza, esto es señal de que estamos de acuerdo” E15

Por otra parte, se ha puesto esfuerzo en coordinar el trabajo con los otros poderes del Estado.

El proyecto **contribuye claramente al progreso del país** y al logro de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible puesto que ha posibilitado el desarrollo de obras viales que representan para la comunidad y para el país un significativo mejoramiento de la calidad de vida.

“El presente proyecto está enmarcado en las prioridades nacionales y regionales, dentro del Pilar N°3 del Plan de Gobierno Paraguay de la Gente 2018 -2023 – en donde se reconoce la importancia de la estrategia de una infraestructura de calidad, pues esta es la base para acelerar el proceso de crecimiento. Lograr que los centros urbanos y el campo sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Construir infraestructura que promueva la industrialización eficiente e inclusiva” Informe 2019

En cuanto a las dificultades se reconoce que la comunicación externa como una de las debilidades del proyecto. Si bien se cuenta con una dirección de comunicación, no se identifica un plan de comunicación externa que propicie la socialización de los logros institucionales, la obras en ejecución, su alcance, su costo, aunque se cuenta con esta información. Entre las principales razones que explican esta situación, algunas personas consultadas refieren que es la tergiversación del sentido de la misma a la que se expone la institución lo que dificulta la comunicación externa.

“Tenemos que cuidarnos de lo político” E1

El reconocimiento de la debilidad descripta se da más a nivel institucional, en un plano general. Sin embargo, la comunicación del proyecto con la comunidad afectada se considera que se da y que la misma ha sido efectiva y útil. Muestra de ello es el trabajo coordinado que se ha logrado con el proyecto Costanera Sur, así como la comunicación que se mantiene con los referentes de los municipios afectados por la construcción del puente Chacoí.

Con relación al criterio **eficacia**, entendido como la medida en que el proyecto ha logrado (o aún puede lograr) los objetivos y aportes planificados, teniendo en cuenta los diferentes resultados en los distintos grupos destinatarios. Considerado la escala propuesta en nivel de logro alcanzado es altamente satisfactorio teniendo en cuenta los diferentes aspectos evaluados.

Los informes anuales dan cuenta de un mejoramiento en el nivel de cumplimiento de las metas año a año. En ellos se destaca el avance hacia el logro de los productos e indicadores de una manera significativo. Las personas consultadas refieren que se llegará a los objetivos institucionales en el tiempo establecido, así como que las metas son alcanzables considerando el nivel de cumplimiento. Al analizar este punto se reconoce que el principal factor que ha permitido este nivel de logro es el mejoramiento de la gestión institucional fuertemente apoyada en las y los consultores contratados quienes imprimen una dinámica institucional al funcionar desde una lógica planificación y gestión por resultados.



“Ellos complementan un área técnica que yo no tenía que ahora lo vamos complementando de a poquito, pero son fundamentales por el perfil técnico de estos personales. También en el área de vialidad en el departamento de asesoría técnica tenemos especialistas en el área vial que son estratégicos, que dan un apoyo estratégico a todo lo que hace la gestión de la dirección de vialidad” E3

Por otra parte, al decir de los directores, empresas constructoras y afectados todas las obras en ejecución ya tienen y tendrán un alto impacto en la vida de los afectados y en la ciudadanía en general principalmente si se consideran las tres obras emblemáticas que tienen un fuerte apoyo de PNUD. Se reconoce que las obras viales mejorarán la comunicación interna y externa (país, región, mundo)

“Las mayores inversiones financieras a la sociedad a través de proyectos de infraestructura se dieron en estos prácticamente cinco años. Estas obras no solo van a comunicar al país internamente, sino que van a comunicar al país con el mundo” E7

“Yo diría que significara -en algunos casos de las obras que se están construyendo- una mejora en los servicios, hablando de posibilitar vías de traslado en menor tiempo, de traslado de punto A, a un punto B en todos los casos. Eso es un impacto increíble en la calidad de vida de las personas que se mueven por esos circuitos, sin lugar a dudas. Nos comentaban que estamos hablando de reducción de tiempos de traslado, de una hora, hora y media” E10

Por otra parte, es posible valorar que se han logrado los productos, metas e indicadores con los recursos disponibles. Los presupuestos y cronogramas inicialmente establecidos en los diferentes PRODOC se han respetado y cumplido con pequeñas excepciones debidamente justificadas en los informes presentados.

Un aspecto que cabe destacar respecto a la eficacia es que la misma se debe en gran medida al trabajo de coordinación técnica en el que estuvo sustentada la gestión del proyecto. Esta coordinación se destaca por la comunicación entre esta y los directores responsables de la coordinación de los diferentes componentes lo cual facilita el trabajo entre el MOPC y el PNUD.

“Nosotros a la coordinación remitimos nuestras necesidades, nuestros requerimientos, y nos otorgan o no de acuerdo con la parte de disponibilidad presupuestaria” E5

Dos aspectos vinculados a la eficacia son la capacitación y la sistematización de las lecciones aprendidas. En cuanto a la capacitación, si bien la misma estaba comprometida el contexto de pandemia impidió su desarrollo, por tanto, se asume como una deuda pendiente que será subsanada en el próximo periodo.

En lo que se refiere a las lecciones aprendidas las mismas son reconocidas y consideradas, pero están en proceso de sistematización de modo a dejar la capacidad instalada y los materiales de referencia que permitan su desarrollo en próximos procesos que requieran de la aplicación de estas.

Otro criterio considerado fue **la eficiencia**, entendida como el criterio que reconoce los cambios



positivos y/o negativos producidos por la intervención del proyecto en función de los recursos utilizados. Si se toma en cuenta la escala propuesta el nivel alcanzado es altamente satisfactorio, reconociendo que el proyecto no tuvo deficiencias en el logro de los objetivos establecidos.

La ejecución del proyecto, se realiza conforme a los procedimientos establecidos para la modalidad de “Implementación NIM”(por sus siglas en ingles), a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto del MOPC que cuenta con el equipo técnico administrativo con la experiencia suficiente para llevar adelante los procesos respectivos; que apoyado y coordinado con el PNUD permite una ejecución eficiente y oportuna de los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, conforme a lo planificado.

“yo creo que en ese sentido no íbamos a cumplir. Y con la contribución de los profesionales sí se pudo lograr y estamos con todos los llamados, las obras emblemáticas, todas las obras que se están llevando a cabo” E8

A partir de la revisión de los documentos se pudo constatar que los recursos se han utilizado de manera apropiada, las rendiciones de cuenta reflejan el óptimo uso. Por otra parte, los coordinadores de los diferentes componentes consultados señalan que uno de los puntos destacables es la disponibilidad de recursos e insumos en tiempo y forma lo cual permite la concreción de metas en el tiempo previsto.

Los consultores son seleccionados y contratados a través de procedimientos del PNUD, conforme a los perfiles y funciones requeridos y dan fe en dar respuesta a las necesidades en tiempo y forma requeridos

El presupuesto asignado al proyecto responde a la planificación anual y la ejecución ha sido coherente con las planificaciones anuales de actividades, dando respuestas oportunas a los requerimientos de cada componente. los desembolsos se realizan en forma gradual conforme a la ejecución, lo cual se alinea con la racionalización y el uso eficiente de los recursos del Estado.

Las asignaciones presupuestarias son concordantes con los requerimientos y actividades previstos en cada componente, lo cual se traduce en una eficiente ejecución anual.

Tabla 9. Resumen de ejecución del presupuesto

Resumen de ejecución del presupuesto por año		
2019	2020	2021
99,34%	97,05%	94,79%

De todas las actividades programadas inicialmente, solamente lo relacionado lo relacionado a capacitación no se pudo llevar a cabo por las restricciones de la emergencia sanitaria del COVID 19, lo cual queda como una actividad pendiente para siguientes periodos.

Aun bajo la situación de emergencia sanitaria en la que se encontró el país no se ha resentido la ejecución de actividades del proyecto, sino al contrario el desarrollo e implementación de infraestructura estuvo en auge durante todo el periodo, lo que se traduce en el cumplimiento de indicadores establecidos en el marco de resultados, y el aumento del presupuesto que fue

ampliándose en forma paralela a los requerimientos y prioridades del Gobierno, como se expone en el siguiente cuadro.

Tabla 10. Plan de trabajo y ejecución del presupuesto 2019 - 2021

Plan de trabajo y ejecución de presupuesto periodo 2019/2021									
PROYECTO 116492 Desarrollo de Capacidades de Gestion del MOPC (Award 00120215)									
DESCRIPCION DEL PROYECTO	Presupuesto inicial	Plan de trabajo 2019 (actualizado revisión sustantiva 1)	Plan de trabajo 2019 (actualizado revisión sustantiva 4)	Ejecución 2019	Plan de trabajo 2020 (actualizado revisión sustantiva 4)	Ejecución 2020	Plan de trabajo 2021(actualizado revisión sustantiva 4)	Ejecucion 2021	
TOTAL, DE RECURSOS ASIGNADOS EN USD.	1.121.700	1,102,328.00	1,095,030.53	1,095,030.56	4,400,878.82	4,400,878.82	5,051,339.59	4,788,295.04	
PRODUCTOS ESPERADOS	Componentes								
Gestión mejorada del MOPC en la implementación de obras de infraestructura sostenibles; a través del desarrollo de capacidades institucionales en planificación, ejecución, monitoreo, seguimiento y gestión ambiental	1. Desarrollo de Capacidades Institucionales del MOPC.	230.272	357,587.00	273,161.00	273,161.36	1,166,627.00	1,166,627.19	971,094.00	1,149,648.14
	2. 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.	761.865	643,690.00	726,541.00	726,541.25	2,468,802.00	2,468,801.78	1,866,971.00	2,394,048.63
	3. Transversalidad de la gestión ambiental.	129.564	101,051.00	95,328.00	95,327.95	289,999.00	289,998.74	289,556.00	270,683.92
	4. 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)	-	-	-	-	437,271.00	437,271.10	712,760.00	770,131.47
	5. Apoyo a proyectos de infraestructura Pública	-	-	-	-	38,180.00	38,180.01	1,210,959.00	203,782.88

Al final del tercer año de implementación del proyecto, el % de ejecución total respecto a lo planificado equivale al 97,51%, lo que demuestra que los recursos fueron ejecutados eficientemente.

En cuanto al criterio de **sostenibilidad**, el cual evalúa la consecución de los beneficios de un proyecto que previsiblemente se mantendrán en el futuro. Los datos relevados posibilitan concluir que la valoración a consideran según la escala es moderadamente probable (MP) considerando que se identifican riesgos moderados para sostenibilidad que cabe tenerlos en cuenta para revertir la situación.

Se reconoce que las y los consultores contratados favorecen al desarrollo de capacidades institucionales lo cual es un valor altamente significativo pues permite el desarrollo de nuevas capacidades y nuevas dinámicas de trabajo. Por otra parte, se ha invertido tiempo en el trabajo coordinado con las instituciones nacionales y locales vinculadas al proyecto. Además, las lecciones aprendidas son documentadas, aunque aún no han sido socializadas sistemáticamente.

Las condiciones para la sostenibilidad están dadas, pero requieren de consideración y ajuste de modo a asegurar que lo desarrollado queda instalado en la cultura institucional. Esta situación es reconocida por las instancias de coordinación y se están pensando en medidas de mitigación que aseguren la sostenibilidad que se traducirá en una gestión institucional fortalecida.

“uno de los pilares de esa herramienta es la transparencia, justamente. Porque tenemos posibilidad de poner en público los datos y todas las informaciones relacionadas a esta herramienta de gestión, que no siempre es fácil para una institución pública transmitir esa información correctamente” E10

Respeto al criterio de **coherencia**, entendido como la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones sociales ya sea de otras instituciones, dentro de la misma temática abordada, se valora como coherencia satisfactoria, considerando que solo tuvo deficiencias menores.

La coherencia tiene que ver con la articulación y coordinación entre diferentes elementos o factores que intervienen en el proyecto. En este sentido, se valora la coordinación entre componentes. Se señala la necesidad de revisar los flujos de trabajo y las responsabilidades a fin de asegurar la no duplicación de procedimientos.

Otro aspecto que guarda relación con la coherencia es el contar con criterios claros y socializados para las remuneraciones. Si bien los montos de las contrataciones son diferentes a los del MOPC es importante poner especial cuidado en que los mismos se ajusten a los perfiles y tareas que van a desempeñar las y los contratados.

Evaluación desde los indicadores de proyecto establecidos en el marco de resultados

El nivel de cumplimiento de las metas establecidas para el periodo evaluado (2019 al 2023) fue mejorado a lo largo del tiempo, conforme a evidencias presentadas por el MOPC, los mismos sufrieron cambios ante las restricciones sanitarias del COVID 19 modificándose en las metas, las cuales al final del periodo evaluado se dan por cumplidas, conforme se expone a continuación:

Tabla 11. Nivel de cumplimiento por indicadores

Indicadores	Línea de base	Nivel de cumplimiento	Año 2019/2021
1. Disminución de tiempo en la evaluación de la EIA por parte de DGSA de los proyectos de diseño e implementación.	27%	67%	cumplido
2. Valoración del proceso inicial de construcción de la Política de Infraestructura sostenible y Resiliente al Cambio Climático en cuanto a Participación tanto de los	Proceso no iniciado	Se reporta participación en las visitas de campo realizadas a través de diferentes estrategias: reuniones, encuentros con las poblaciones afectadas por las obras. La actividad	No corresponde.

Indicadores	Línea de base	Nivel de cumplimiento	Año 2019/2021
grupos interesados, y de las mujeres.		relacionada al taller de adquisiciones de bienes y otros talleres de capacitación previstos en el proyecto, así como la contratación de especialistas para el efecto, han sido cancelada por las restricciones ante el COVID 19.	
3. Plan de monitoreo de Ejecución e Implementación del Plan Estratégico Institucional 2019 -2023	0	PEI institucional terminado. Monitoreo realizado	Cumplido

Evaluación a partir de los temas transversales

Uno de los ejes transversales es el de género, considerando la escala utilizada, se puede valorar como transformador. El proyecto ha contribuido a cambiar normas, valores culturales, estructuras de poder, y los orígenes de las desigualdades y discriminaciones en función del género.

Se reconoce que la perspectiva de género no era un tema considerado en la gestión y la asistencia técnica la posicionó como tema a considerar y esto fue tomado en cuenta.

“PNUD te dice que tiene que haber inclusión... se nos abrió una lucecita ahí” E1

Las personas consultadas reconocen varios aspectos que dan cuenta de cambios tomando en cuenta diferentes aspectos. En lo que se refiere a estructuras de poder, los roles de coordinación o dirección tradicionalmente han estado asumidos por hombres y en estos cuatro años varias direcciones o coordinaciones están lideradas por mujeres.

Por otra parte, en las obras generalmente se contratan a hombres para las tareas “tradicionalmente masculinas”. El proyecto ha contratado a mujeres para desempeñarse en estas actividades.

“En esta administración hemos tenido participación de mujeres motoristas, señalizadoras, mujeres manejando vehículos” E1

Otro aspecto evaluado de manera transversal es la eficiencia de los resultados en materia **social**. En este sentido se ha puesto especial cuidado en ello a través del aseguramiento de la participación de los potenciales afectados. Tanto en documentos como durante las visitas in situ se ha podido constatar el trabajo social realizado en los territorios de modo a involucrar a los afectados en el desarrollo de las obras a fin de realizar acciones que mitigan el impacto de las mismas en la vida presente y futura de las personas. Se ha podido acceder a planillas de asistencia, así como constatado en redes sociales y en entrevistas realizadas el trabajo que se ha realizado y se sigue desarrollando con los afectados directos e indirectos de las obras en ejecución.

También se ha podido evaluar la eficiencia en los resultados en materia **ambiental**. A lo largo de estos cuatro años las evaluaciones de impacto ambiental se han desarrollado en un tiempo sustancialmente menor lo cual ha favorecido a dar respuesta en menor tiempo lo cual afecta positivamente al cuidado de los efectos de acciones realizadas.

Por otra parte, los profesionales contratados, al tener un perfil de mayor especificidad y calidad ha permitido la incorporación de nuevos indicadores de evaluación del impacto ambiental lo cual favoreció a un abordaje de mayor pertinencia.

“Desde el punto de vista estrictamente de ingeniería una obra siempre produce impacto ambiental. De hecho, el ser humano produce impacto y una obra más que nada el impacto ambiental es fuerte. Lo que se trata es que ese impacto ambiental negativo que pueda darse se mitigue de la mejor manera posible. Entonces siempre cualquier obra va acompañada de un estricto control ambiental. Por eso es que tenemos fortalecida la dirección de control socio ambiental, y es fundamental que siga fortalecida” E8

6. CONCLUSIONES

Los objetivos, metas e indicadores se han cumplido tal como estuvo planificado, considerando los ajustes incorporados a lo largo de proyecto. El nivel de cumplimiento de las metas establecidas para el periodo evaluado (2019 al 2023) fue mejorado a lo largo del tiempo. Conforme a evidencias presentadas por el MOPC, los mismos sufrieron cambios ante las restricciones sanitarias del COVID 19 modificándose en las metas, las cuales al final del periodo evaluado se dan por cumplidas.

Concretamente, respecto al indicador 1 disminución del tiempo de la evaluación de impacto ambiental por la Dirección de Gestión Socio Ambiental (DGSA), se reporta en los informes de gestión del proyecto, que estas han pasado de realizarse en un año a realizarse en un plazo máximo 90 días. El nivel de cumplimiento de la meta fue mejorado a lo largo del tiempo.

Tabla 12. Resumen de nivel de cumplimiento de metas del indicador 1

Resumen del nivel de cumplimiento de metas del indicador 1			
Línea de base	2019	2020	2021
27%	57%	66,78%	67%

El indicador 2 del proyecto, que considera la valoración del proceso inicial de construcción de la política de infraestructura sostenible y resiliente al cambio climático en cuanto a la participación tanto de los grupos interesados y de las mujeres, ha sido modificado por las restricciones sanitarias del COVID 19, por lo que no corresponde ser evaluado en esta etapa.

El indicador 3 plantea, contar con un plan de monitoreo de ejecución e implementación del plan estratégico nacional 2019 – 2023, la evidencia presentada da cuenta del desarrollo de un plan estratégico y alto cumplimiento de cada una de las metas previstas.

Respecto a la **valoración** del proyecto en base a los criterios de evaluación utilizados de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas, en el siguiente cuadro se puede observar las calificaciones del Proyecto, tomando las consideraciones del análisis realizado en este informe. En general las mismas han sido positivas en las distintas dimensiones consideradas, lo cual evidencia que la implementación del proyecto ha logrado un alto cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores previstos.

Tabla 13. Criterios de evaluación

Criterios de evaluación	Valoración del Proyecto
Pertinencia	Pertinente (P)
Eficacia	Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
Eficiencia	Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
Sostenibilidad	Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
Coherencia	Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores

Cabe destacar que el enfoque de género y derecho están contemplados en el desarrollo del proyecto puesto que se ha iniciado un proceso incipiente de transformación de la cultura institucional atendiendo a que varias mujeres asumieron cargos directivos en una institución tradicionalmente liderada por hombres. La consideración de la igualdad de género es una perspectiva incorporada durante el desarrollo de este proyecto lo cual es valorado por los consultados.

También la mirada de lo social y lo ambiental son dos aspectos que se valoran como logros significativos considerando la consideración de los afectados en la toma de decisiones y la incorporación de indicadores relacionados al impacto ambiental no contemplado en el desarrollo de obras anteriores a este periodo.

7. RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones se plantean las siguientes

- Trabajar en el desarrollo de un plan de comunicación que considere tanto la comunicación interna como externa. Tener presente en el desarrollo de este plan los objetivos comunicacionales diversos, así como los diferentes públicos y medios de socialización, de modo a que los interesados y la ciudadanía tomen conocimiento de las acciones desarrolladas que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de todos

- los ciudadanos.
- Analizar los flujogramas de los procedimientos, a fin de no superponer procesos en los diferentes ámbitos y maximizar el aprovechamiento de los recursos invertidos.
 - Fortalecer el proceso transformador desarrollado entorno a la inclusión de la mirada basada en la igualdad entre mujeres y hombres. Se reconoce el cambio, pero es importante trabajar por su consolidación y expansión.
 - Asegurar la sistematización de lecciones aprendidas.
 - Invertir en la capacitación en el periodo 2022 – 2023 para asegurar dejar capacidad instalada en las diferentes direcciones.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Entre las lecciones aprendidas se reconoce principalmente la gestión por resultado como una de las principales que debería trascender a la institución.

Otra de las lecciones está vinculada con los procedimientos, específicamente los procedimientos utilizados para el proceso de contratación. Elaborar un perfil adecuado a las necesidades específicas identificadas contribuye a contar con las capacidades técnicas requeridas para el óptimo desarrollo de los objetivos institucionales.

La participación de profesionales altamente capacitados como la disponibilidad de apoyo logístico adecuado permite transferir tecnología a la institución y desarrollar la gestión de capacidades, lo cual redundará en beneficio del fortalecimiento de la gestión institucional.

“En mi área es la transferencia de tecnología o de capacidades. Porque se forman equipos de trabajo en distintas áreas entre estos consultores y personal de planta y esto incide en el conocimiento” E8

La presencia de profesionales altamente capacitados también incide en el desarrollo e incorporación de innovaciones y esto tiene como consecuencia el mejoramiento de la calidad de las acciones realizadas.

“Otro tema que me sorprendió muchísimo fue la innovación. Como técnicos muy especializados trajeron innovación que no se podía creer que existían con tanta innovación y con esa mentalidad de usar materiales locales, de trabajar en ser sostenible, buscando una equidad de género” E11

La importancia de la inversión de tiempo en el vínculo con los beneficiarios y el valor de la organización vecinal para el desarrollo de proyectos.

La consideración de la negociación como una práctica constante y necesaria, debido a la presencia de conflictos que deben ser administrados y gestionados



Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos – Eligio Ayala 973 –
Tel/Fax: 021443.734 – Correo: centroparaguayodeestudios@gmail.com

9. ANEXOS

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:

- ANEXO 1: Términos de referencia
- ANEXO 2: Compromiso de ética de Gabriela Walder
- ANEXO 3: Compromisos de ética de Laura Bareiro
- ANEXO 4: Listado de actores entrevistados
- ANEXO 5: Listado de documentos revisados
- ANEXO 6: Instrumentos

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 Nº 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**¹ 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

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

Efecto y output del Programa de País	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.	
Producto del Plan Estratégico	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.	
Objetivo de Desarrollo Sostenible	16 Paz, justicia e instituciones sólidas	
País	Paraguay	
Región	América Latina	
Fecha de firma del documento de Proyecto	10 de julio de 2019	
Fechas del Proyecto	Inicio 10/07/2019	Terminación planificada: 31/12/2023
Presupuesto	USD 21.306.841	
Gastos acumulados (hasta 2021)	USD 10.284.204	
Fuente de financiamiento	Gobierno del Paraguay	
Asociado en la Implementación	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**², 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.

² 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 Evaluación³”. 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.

³ [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
FASE UNO: Revisión documental e informe inicial				
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
FASE DOS: Misión para la recolección de datos				
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
FASE TRES: Realización del reporte de la evaluación				
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:

Producto	Plazo de entrega	Pago
<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):

Información del proyecto		
Título del proyecto		
ID de Atlas		
Efecto y productos		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento de proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto comprometido total		
Gasto del proyecto al momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la ejecución⁴⁴		

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

⁴⁴ 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 utilizados⁴ 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.**⁵ 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.

⁴ 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.

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

- **Estándares de desempeño:**⁶ 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).⁷
- **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,

⁶ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que se evalúan las distintas preguntas. Esta es una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

⁷ 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:

[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.⁸

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?

⁸ 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.⁹
- *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 ImpactMapper³ o NVIVO¹⁰. 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.¹¹
- *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

⁹ 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. ³ <https://www.impactmapper.com/>

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

¹¹ 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,¹² 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.*

¹² «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](#)).



PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION

By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible**.

ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.

RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).

BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm**. I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

DocuSigned by:

F9B653A4CEDE4AE...

18-oct.-2022

(Signature and Date)

DIRECTRICES ÉTICAS PARA LA EVALUACIÓN COMPROMISO DE CONDUCTA ÉTICA EN LA EVALUACIÓN

Al firmar este compromiso, por la presente me comprometo a comentar y aplicar las Directrices Éticas para la Evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, y a adoptar los comportamientos éticos asociados.

INTEGRIDAD

Me adheriré activamente a los valores morales y las normas profesionales de la práctica de la evaluación como se describe en las Directrices éticas para la evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y siguiendo los valores de las Naciones Unidas. Específicamente, seré:

- **Honesto y veraz** en mi comunicación y acciones.
- **Profesional**, asegurando un comportamiento creíble y confiable, además de competente, comprometido y desarrollando práctica reflexiva continua.
- **Independiente, imparcial e incorruptible.**

RESPONSABILIDAD

Seré responsable de todas las decisiones y acciones tomadas y de cumplir con los compromisos, sin calificación ni excepción; Informaré los daños potenciales o reales observados. Específicamente, seré:

- **Transparente con respecto al propósito de la evaluación** y las acciones tomadas, estableciendo confianza y aumentando la responsabilidad por el desempeño ante el público, particularmente las poblaciones afectadas por la evaluación.
- **Sensible** a preguntas o eventos, adaptando los planes según sea necesario y refiriéndome a los canales apropiados cuando se identifique corrupción, fraude, explotación o abuso sexual u otra mala conducta o desperdicio de recursos.
- **Responsable** de cumplir con el propósito de la evaluación y de las acciones tomadas y de garantizar la reparación y el reconocimiento según sea necesario.

RESPECTO

Me comprometeré con todas las partes interesadas en una evaluación de una manera que honre su dignidad, bienestar, personalidad y características. Específicamente, me aseguraré de:

- **Acceso al** proceso de evaluación y a los productos por parte de todas las partes interesadas relevantes, sin tomar en cuenta su posición/poder, tomando en cuenta factores que podrían impedir el acceso, como el sexo, el género, la raza, el idioma, el país de origen, pertenencia LGBTQ, la edad, los antecedentes, la religión, el origen étnico y la capacidad.
- **Participación significativa y trato equitativo** de todas las partes interesadas pertinentes en los procesos de evaluación, desde el diseño hasta la difusión. Esto incluye la participación de varias partes interesadas, particularmente las personas afectadas, para que puedan informar activamente el enfoque y los productos de evaluación en lugar de ser únicamente sujetos proporcionadores de datos.
- **Representación justa** de diferentes voces y perspectivas en productos de evaluación (informes, webinars, etc.).

BENEVOLENCIA

Me esforzaré por hacer el bien a las personas y al planeta mientras minimizo el daño que surge de la evaluación como una intervención. Específicamente, me aseguraré de:

- **Consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios** de los procesos de evaluación.
- **Máximos beneficios** a nivel sistémico (incluyendo ambiental), organizacional y programático.
- **Accionar sin daño.** No procederé donde el daño no pueda ser mitigado.
- **La evaluación hace una contribución positiva general** a los sistemas humanos y naturales y a la misión de las Naciones Unidas.

Me comprometo a poner de mi parte para garantizar que las evaluaciones se lleven a cabo de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los requisitos éticos establecidos anteriormente y contenidos en las Directrices éticas para la evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Cuando esto no sea posible, informaré de la situación a mi supervisor, a los puntos focales designados o a los canales y buscaré activamente una respuesta adecuada.



PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION

By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible**.

ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.

RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).

BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm**. I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

DocuSigned by:

AD81E49D68EF41B...

18-oct.-2022

(Signature and Date)

DIRECTRICES ÉTICAS PARA LA EVALUACIÓN COMPROMISO DE CONDUCTA ÉTICA EN LA EVALUACIÓN

Al firmar este compromiso, por la presente me comprometo a comentar y aplicar las Directrices Éticas para la Evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, y a adoptar los comportamientos éticos asociados.

INTEGRIDAD

Me adheriré activamente a los valores morales y las normas profesionales de la práctica de la evaluación como se describe en las Directrices éticas para la evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y siguiendo los valores de las Naciones Unidas. Específicamente, seré:

- **Honesto y veraz** en mi comunicación y acciones.
- **Profesional**, asegurando un comportamiento creíble y confiable, además de competente, comprometido y desarrollando práctica reflexiva continua.
- **Independiente, imparcial e incorruptible.**

RESPONSABILIDAD

Seré responsable de todas las decisiones y acciones tomadas y de cumplir con los compromisos, sin calificación ni excepción; Informaré los daños potenciales o reales observados. Específicamente, seré:

- **Transparente con respecto al propósito de la evaluación** y las acciones tomadas, estableciendo confianza y aumentando la responsabilidad por el desempeño ante el público, particularmente las poblaciones afectadas por la evaluación.
- **Sensible** a preguntas o eventos, adaptando los planes según sea necesario y refiriéndome a los canales apropiados cuando se identifique corrupción, fraude, explotación o abuso sexual u otra mala conducta o desperdicio de recursos.
- **Responsable** de cumplir con el propósito de la evaluación y de las acciones tomadas y de garantizar la reparación y el reconocimiento según sea necesario.

RESPECTO

Me comprometeré con todas las partes interesadas en una evaluación de una manera que honre su dignidad, bienestar, personalidad y características. Específicamente, me aseguraré de:

- **Acceso al** proceso de evaluación y a los productos por parte de todas las partes interesadas relevantes, sin tomar en cuenta su posición/poder, tomando en cuenta factores que podrían impedir el acceso, como el sexo, el género, la raza, el idioma, el país de origen, pertenencia LGBTQ, la edad, los antecedentes, la religión, el origen étnico y la capacidad.
- **Participación significativa y trato equitativo** de todas las partes interesadas pertinentes en los procesos de evaluación, desde el diseño hasta la difusión. Esto incluye la participación de varias partes interesadas, particularmente las personas afectadas, para que puedan informar activamente el enfoque y los productos de evaluación en lugar de ser únicamente sujetos proporcionadores de datos.
- **Representación justa** de diferentes voces y perspectivas en productos de evaluación (informes, webinars, etc.).

BENEVOLENCIA

Me esforzaré por hacer el bien a las personas y al planeta mientras minimizo el daño que surge de la evaluación como una intervención. Específicamente, me aseguraré de:

- **Consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios** de los procesos de evaluación.
- **Máximos beneficios** a nivel sistémico (incluyendo ambiental), organizacional y programático.
- **Accionar sin daño.** No procederé donde el daño no pueda ser mitigado.
- **La evaluación hace una contribución positiva general** a los sistemas humanos y naturales y a la misión de las Naciones Unidas.

Me comprometo a poner de mi parte para garantizar que las evaluaciones se lleven a cabo de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los requisitos éticos establecidos anteriormente y contenidos en las Directrices éticas para la evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Cuando esto no sea posible, informaré de la situación a mi supervisor, a los puntos focales designados o a los canales y buscaré activamente una respuesta adecuada.

ANEXO 4: Listado de Actores entrevistados

Actores consultados		
Nombre	Cargo	Fecha de reunión
Arq. Josefina Romero	Directora Proyecto 120215 MOPC/PNUD	08.11.22
Abog. Blas González	Director Asuntos Jurídicos (RT. C1)	10.11.22
Lic. Dany Marta López	Directora Auditoría Interna (RT. C1)	08.11.22
Ing. Victor Olmedo	Director Vialidad (RT C2)	10.11.22
Ing. Fabio Riveros	Director Planificación Vial (RT. 2)	10.11.22
Lic. Anatalia Aranda	Directora Bienes Inmobiliarios(RT. C2)	10.11.22
Lic. Mirta Medina	Directora Dirección de Gestión Socioambiental (RT. C3)	08.11.22
Ing. Javier Recalde	Coordinador Unidad Ejecutora de Proyectos Estratégicos (RT. C4)	08.11.22
Lic. Rubén Ozuna	Coordinador UEP Infraestructura Pública (RT. C5)	08.11.22
Veronique Gerard	Referente PNUD	27.10.22
Silvia Morimoto	Representante PNUD en Paraguay	27.10.22
Ing. Atilio Perazzo	Punte Chaco	14.11.22
Cnel. Leoncio Rojas Molina, Lic. Maria Teresa Ferreira y Lic. Maia Baecker	Constanera Sur	14.11.22
Pompeya Casal y Sofia Rojas	Costanera Sur APUF-CAMSAT	14.11.22

ANEXO 5: Listado de documentos revisados

- Términos de referencia.
- PRODOC – Documento de Proyecto.
- Revisión sustantiva 1, 2, 3 y 4
- Informe de avance del proyecto elaborado por la Directora Nacional del Proyecto, correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021.
- Informes de Auditoria del proyecto, correspondiente a los ejercicios 2019, 2020 y 2021.
- PPT resultados del proyecto, elaborado por el MOPC año 2019, 2020 y 2021.
- PPT Programa de Emergencia Vial del MOPC.
- CDR Informe Combinado de Gastos (por sus siglas en ingles), año 2019.2020 y 2021 del PNUD.
- Informe financiero del Proyecto años 2019, 2020 y 2021 del PNUD.
- POA MOPC 2020 Y 2021.
- Documentos proveídos por el PNUD, sobre DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD.

ANEXO 6: Instrumentos

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”

Buen día/buenas tardes. Soy Gabriela Walder, contratada para realizar la Evaluación Intermedia del proyecto “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”. La información será utilizada como insumo, junto con otras, para elaborar un informe del proyecto. La entrevista es confidencial y anónima. La información solo será utilizada a los efectos del estudio mencionado.

CUESTIONARIO MOPC CENTRAL

IDENTIFICACIÓN

¿Cuál es su vínculo con el proyecto?

¿Desde hace cuánto tiempo está vinculado al mismo?

DIMENSIÓN 1: DISEÑO

¿Cómo fue el proceso del diseño del proyecto? ¿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 los 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?

DIMENSIÓN 2: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

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 los 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 contribuye? ¿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?

¿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 las 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 incorporados 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 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?

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”

Buen día/buenas tardes. Soy Gabriela Walder, contratada para realizar la Evaluación Intermedia del proyecto “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”. La información será utilizada como insumo, junto con otras, para elaborar un informe del proyecto. La entrevista es confidencial y anónima. La información solo será utilizada a los efectos del estudio mencionado.

CUESTIONARIO PNUD

IDENTIFICACIÓN

¿Cuál es su vínculo con el proyecto?

¿Desde hace cuánto tiempo está vinculado al mismo?

DIMENSIÓN 1: DISEÑO

¿Cómo fue el proceso del diseño del proyecto? ¿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 los 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?

DIMENSIÓN 2: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Pertinencia

¿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 los 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 contribuye? ¿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?

¿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 las 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?

¿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 incorporados 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 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?

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”

Buen día/buenas tardes. Soy Gabriela Walder, contratada para realizar la Evaluación Intermedia del proyecto “00120215 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL MOPC”. La información será utilizada como insumo, junto con otras, para elaborar un informe del proyecto. La entrevista es confidencial y anónima. La información solo será utilizada a los efectos del estudio mencionado.

CUESTIONARIO MOPC TERRITORIAL

IDENTIFICACIÓN

¿Cuál es su vínculo con el proyecto?

¿Desde hace cuánto tiempo está vinculado al mismo?

DIMENSIÓN 1: DISEÑO

¿Existen áreas importantes que requieren atención, qué acciones se recomiendan implementar para sus mejoras?

DIMENSIÓN 2: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

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?

¿Se contempló la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?

B. Eficacia

¿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?

¿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?

C. Eficiencia

¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?

D. Sostenibilidad

¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios 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?

¿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?

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?