

PNUD – PANAMA
TERMINOS DE REFERENCIA
EVALUACIÓN DE EFECTO
Modernización de la Administración Pública para una
Gestión más Eficaz, Eficiente y Equitativa

Antecedentes

Panamá, país ubicado en la franja más pequeña del Istmo centroamericano, presenta enormes contrastes y desigualdades en los aspectos sociales y económicos, lo que hace relevante el papel que el Estado pueda realizar para promover el clima de gobernabilidad democrática, necesario para asegurarle a la ciudadanía un desarrollo humano sostenible, enmarcado en el logro de los Objetivos del Milenio (ODM).

La gobernabilidad democrática es un área de práctica enraizada históricamente en el PNUD, la cual es reforzada en el Plan Estratégico 2008-2011 cuando identifica el fortalecimiento de instituciones confiables con capacidad de respuesta como una de sus áreas de trabajo. De allí que la organización establece el ofrecimiento de apoyo a los procesos de reforma de la administración pública de los gobiernos nacionales, otorgándole prioridad al fortalecimiento de la capacidad institucional para rendir cuentas y dar respuesta a las preocupaciones e intereses de la gente pobre, de las mujeres y de otros grupos marginados. El documento reconoce que la expansión de las capacidades de las instituciones de gobierno contribuye a garantizar el ambiente propicio para asegurar el logro de metas como la reducción de la pobreza, la reducción de los conflictos y la protección del ambiente (PNUD, 2007: p.17-18).

El Plan Estratégico del PNUD 2008-2011 establece como una de sus prioridades el desarrollo de capacidades y destaca que es un tema esencial en la prestación de sus servicios, identificando el área de las *estrategias para el desarrollo de capacidades*, como un área crítica que conlleva la reforma institucional, el liderazgo, la capacitación y el aprendizaje, así como los mecanismos de rendición de cuentas (PNUD, 2007: p.14-15).

En ese marco, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá ha identificado como uno de los efectos a lograr en su Programa de País 2007-2011, la *Modernización de la Administración Pública para una Gestión más Eficaz, Eficiente y Equitativa*, a fin de fortalecer las capacidades institucionales en la gestión, conjuntamente con el Gobierno de Panamá, con el propósito de que la ciudadanía reciba las respuestas oportunas que la sociedad del conocimiento y la información requieren, asegurando la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de los servicios.

En la Evaluación Común de País (PNUD:2006), elaborado por el Sistema de las Naciones Unidas, se afirmaba que “*el gran reto de las políticas públicas de Panamá es integrar en una sola dinámica los distintos procesos que hasta ahora han estado caracterizados por su mutua exclusión; y con ello, promover mayor crecimiento económico a través de acciones encaminadas a generar mayor cantidad de empleos de calidad y más oportunidades a*

jóvenes y mujeres de entrar al mercado laboral” y añadía “lo anterior demanda un enfoque integral de las políticas públicas y una construcción sistemática de la gobernabilidad democrática como medios efectivos de avanzar hacia una reducción sostenible de la pobreza en Panamá, condición básica de un verdadero desarrollo humano”. Por lo tanto, una evaluación del efecto mencionado encuentra como un punto a analizar los esfuerzos particulares dirigidos a fortalecer la capacidad institucional que facilite la inserción de la mano de obra, especialmente de jóvenes y mujeres por ser los más excluidos, en un mercado laboral moderno, competitivo y cualitativamente mucho más exigente

El Gobierno de Panamá en su documento central *Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo hacia el 2009*, prioriza como uno de sus cinco pilares estratégicos la *Reforma y Modernización del Estado*, cuyo objetivo “*primordial es lograr que las instituciones y actividades del sector público se conviertan en un factor facilitador del desarrollo, un medio de implementar en forma eficaz y eficiente la estrategia adoptada, y que se orienten a servir a la comunidad*” (MEF, 2005: p.12). En el mismo documento se señala en el apartado relacionado con el Pilar 1 Reducir la Pobreza y Mejorar la Distribución del Ingreso, que el “*objetivo a mediano y largo plazo es lograr la movilidad social*” y que “*mediante el desarrollo generalizado del capital humano*” se pretende alcanzar una distribución más equitativa de la riqueza nacional y la capacidad de generar ingresos de la población.

Características de la Evaluación del Efecto que se propone:

Para el año 2000, el PNUD como parte de su reforma institucional adopta el modelo de Gestión Basada en Resultados y promueve la elaboración de los documentos conocidos como Marco Estratégico de Resultados, en el cual se hacen explícitos los efectos que se quieren alcanzar en el quinquenio programático. La Oficina del PNUD- Panamá inició un tercer ciclo de programación en el año 2007, aunque algunos de los proyectos que contribuyen al efecto, se originaron en el ciclo anterior (2002-2006).

Esta es la primera evaluación del quinquenio 2007-2011 y la tercera que se realiza dentro del área de práctica de gobernabilidad. Se ha seleccionado debido al esfuerzo nacional por modernizar sus instituciones y facilitar a la ciudadanía procesos y sistemas de información que disminuyan las trabas burocráticas y mejoren el servicio a las personas. Sin embargo, dentro de los procesos de reforma institucional, destaca la transformación que ha sufrido el antiguo Instituto para la Formación Profesional (INAFORP) para convertirse en el Instituto Nacional de Desarrollo Humano (INADEH), una institución moderna en todo sentido, con la plataforma virtual de capacitación más poderosa dentro de Latinoamérica y cuya finalidad es la de contar con la capacidad que le permita formar una moderna y competitiva mano de obra calificada, acorde con las demandas de la época.

Los efectos son cambios esperados en aspectos específicos de la situación de desarrollo del país, a los cuales el PNUD pretende contribuir mediante la implementación de su programa y los cuales define en consulta con el gobierno, a partir de un análisis profundo de la situación de desarrollo del país. Es importante resaltar que el PNUD por sí solo no puede alcanzar un efecto, ya que cambios de la naturaleza de la que se esperan no dependen

únicamente de la organización, por lo que la política de alianzas que incorpore tanto a los socios nacionales (gobierno, sociedad civil y sector privado), las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, así como a los organismos de cooperación internacional, juega un papel clave en el proceso. La evaluación, entendida como un ejercicio selectivo que establece la contribución de un conjunto de proyectos a un efecto determinado, analiza en forma sistemática y objetiva los progresos hacia el alcance de ese efecto y la contribución de los socios para el desarrollo.

La evaluación de efecto que proponen estos términos de referencia, presenta la modalidad de combinar el análisis de la contribución de los diferentes proyectos relacionados y administrados por el PNUD para lograr tal efecto, con el análisis particular de uno de los proyectos de modernización más importante, por la razones antes descritas, que es el proyecto de transformación integral del Instituto Nacional para el Desarrollo Humano (INADEH). El interés en enfocar este proyecto en particular, además de ser compartida con el Gobierno Nacional y las autoridades del INADEH se debe al hecho de constituir una experiencia inédita en este campo, del cual se pueden extraer lecciones importantes tanto para el país como para la región.

El efecto a evaluar ha sido definido como:

*Modernización de la Administración Pública para una
Gestión más Eficaz, Eficiente y Equitativa*

A este efecto contribuyen los proyectos listados a continuación y particularmente la primera fase del proyecto de Transformación del INADEH. Por lo tanto, la evaluación medirá la contribución hecha por los proyectos apoyados por el PNUD a tal efecto y se enfocará con particularidad en el proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la administración del Programa de Capacitación y Formación del Capital Humano”. Esta asociación de proyectos corresponde al ciclo 2007-2011 y a continuación se procede a describir brevemente cada uno de ellos.

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	Breve Descripción
14269	Apoyo a la Función de Comercio Exterior que desempeña el Ministerio de Comercio e Industrias	Fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión de tratados de libre comercio y para la participación del país en ferias internacionales y en eventos de comercio exterior
14273	Apoyo a la Oficina del Casco Antiguo para la restauración y puesta en valor del Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá	Capacidades creadas para la generación, mantenimiento e incorporación de la comunidad en la administración de un bien turístico de importancia histórica
14279	Programa para el Fortalecimiento de la Dirección de Políticas Públicas del Ministerio de Economía y Finanzas	Capacidades creadas en los altos niveles de gobierno para la gestión y seguimiento de los compromisos de crédito internacional del país; fortalecimiento del análisis y gestión de la política pública, particularmente en materia económica y financiera
47990	Proyecto de Modernización del Ministerio de Desarrollo Social	Creación de capacidades en el Ministerio para asumir el papel de rector de la política social del país, según la Ley que regula su creación
46278	Modernización AMP	Adecuar el marco jurídico de la institución a las normas internacionales y crear capacidades que permitan atender las demandas de un sistema marítimo moderno y ágil.
47719	Fortalecimiento de la Autoridad Aeroportuaria	Capacidades institucionales creadas para garantizar la seguridad aeroportuaria
48176	Sala de Situación para el Monitoreo y Seguimiento Estratégico del Programa de Reformas	Capacidades creadas en los altos niveles de gobierno para la detección y atención oportuna de asuntos nacionales
54134	Apoyo al Ministerio de Relaciones Exteriores para la implementación de un Sistema Integrado de Información	Modernizar los sistemas de información del MINREX para facilitar la toma de decisiones debidamente informada
14292	Asistencia Técnica a la gestión de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP)	Supervisión calificada y seguimiento de los servicios ofrecidos por el sector privado a la población panameña en materia de electrificación y comunicaciones principalmente
14295	Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Gestión Económica y Fiscal. Etapa II	Modernización y desarrollo de la política fiscal
41295	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de la Presidencia de la República de Panamá (SIGOB)	Implantación de tres módulos de gestión para agilizar la capacidad de respuesta presidencial ante las demandas públicas
59929	Fiscalización, Transparencia y Acceso a la Información de la Asamblea Nacional de Panamá	Fortalecimiento Institucional de la Asamblea Nacional para consolidar su función representativa, mejorar su capacidad para la aprobación de proyectos de leyes a favor de los pobres; fortalecer su rol de fiscalización y elevar la eficiencia y eficacia de la gestión.
43977	Cooperación Técnica	Fortalecimiento institucional con miras a

		mejorar las condiciones de coordinación interinstitucional, los canales de información y comunicación y el uso y aprovechamiento de la asistencia técnica internacional en interés del país
53136	Apoyo a la Estrategia Gubernamental contra la Corrupción	Desarrollo de acciones preventivas y educativas para fortalecer la transparencia mediante la instalación de sistemas adecuados de monitoreo y evaluación de resultados
49944	Asistencia Preparatoria para el Apoyo al INAFORP en su proceso de transformación hacia el INADEH	Creación de capacidades y modernización para contribuir a la capacitación de una mano de obra que pueda insertarse en mercados demandantes de tecnología
44833	Innovación Gubernamental	Modernización de la Administración Pública para facilitar la transparencia y el acceso ciudadano a la información., así como para facilitar el acceso de la ciudadanía a la tramitación de documentos públicos de manera eficiente a través de los e-servicios y los sitios Web.

II. OBJETIVO Y PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se propone analizar la contribución sustantiva que los proyectos seleccionados han hecho al efecto estudiado, particularizando en los procesos y resultados del proyecto del INADEH, antes mencionado. Igualmente, identificará el papel que el PNUD ha desarrollado en la creación de capacidades institucionales, así como las alianzas que éste organismo ha gestado y los mecanismos de seguimiento para asegurar el logro del efecto.

Otro objetivo de esta evaluación es la de compartir los resultados con las partes involucradas y formular recomendaciones a los ministerios y entidades correspondientes, así como al INADEH, sobre futuras acciones que amplíen los resultados alcanzados, para medir y asegurar la sostenibilidad de los mismos. Igualmente, se espera que el informe de la evaluación de efecto recomiende al PNUD, estrategias y acciones para reforzar el alcance del efecto, en el marco del actual Programa de País(CP) y el Plan de Acción de Programa de País (CPAP).

Esta evaluación es oportuna para concitar sinergias en torno al tema de la modernización de la administración pública por lo que los propósitos de la misma se definen de la siguiente manera:

1. Establecer las fortalezas y las debilidades del trabajo que se ha venido realizando a través de los proyectos y las políticas que le sirven de marco, así como el impacto que ha tenido sobre el alcance del efecto.
2. Analizar la contribución específica del PNUD, así como la contribución de los socios del gobierno, de la cooperación internacional, de la sociedad civil y del sector privado.

3. Enfocar en el nivel específico uno de los proyectos más significativos para el logro del efecto, a fin de valorar sus éxitos y desafíos
4. Identificar las lecciones aprendidas, tanto en el nivel general como en el nivel específico, de modo que su difusión y análisis sean efectivos para potenciar los aspectos positivos y superar los vacíos y debilidades detectados hasta la fecha.

III. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del efecto:

*Modernización de la Administración Pública para una
Gestión más Eficaz, Eficiente y Equitativa*

cubrirá el período 2002 – 2007, en razón de que la gran mayoría de proyectos vinculados al efecto se originan con anterioridad al año 2007.

En el proceso de la evaluación deberá tenerse presente que los gobiernos, como Estados soberanos definen sus propias estrategias de modernización y reforma del Estado. El PNUD desempeña un rol de facilitador y de orientador para:

- a. sensibilizar a los actores sociales sobre el tema
- b. ofrecer insumos para la toma de decisiones de política pública y,
- c. promover procesos de discusión del problema y búsqueda de soluciones concertadas
- d. colaborar en la construcción de capacidades nacionales
- e. ofrecer asistencia técnico-administrativa en la ejecución de programas y proyectos destinados a atender problemas específicos.

Interesa a esta evaluación el poder determinar el grado de integración de los proyectos seleccionados para este efecto con los planes nacionales, a fin de detectar duplicaciones, acciones aisladas, deficiencias de focalización, ambigüedad de las políticas, el grado de optimización de los recursos. La evaluación tendrá un carácter concurrente que permitirá identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas, deficiencias y los correctivos del caso. La evaluación es un instrumento importante de rendición de cuentas y aprendizaje. En ese sentido, esta evaluación deberá demostrar si los programas y proyectos vinculados al efecto están respondiendo al Programa de País del PNUD y a las estrategias del Gobierno de Panamá y qué medidas habrá que recomendar para alcanzar los efectos esperados.

Durante el proceso de evaluación, los proyectos tendrán que ser clasificados para evaluar su contribución al efecto de acuerdo con los criterios establecidos por el Manual de Monitoreo y Evaluación por Resultados del PNUD: pertinencia, rendimiento y éxito. La consultoría procederá a revisar y considerar otros proyectos, administrados por el PNUD, que aunque no pertenezcan a la cartera de modernización del Estado, pueden tener incidencia en la misma por los componentes que incluyen. Igualmente, la consultoría tomará en cuenta los avances que en el marco del proceso CCA/UNDAF se están realizando como un insumo valioso para la evaluación.

Según el Manual de Evaluación del PNUD, por pertinencia se entiende el grado en que los objetivos continúan siendo válidos y de interés, bien en la forma inicialmente prevista o tal como se han modificado posteriormente. La valoración del rendimiento considera los progresos que están realizando los programas y proyectos en relación con sus objetivos, centrándose en la valoración de los resultados. Los criterios que se deberán utilizar para valorar el rendimiento son tres: a) eficacia: se refiere a la determinación de hasta qué punto se han conseguido los objetivos o se han producido los resultados deseados; b) eficiencia: es definida como la transformación óptima de los insumos en productos, y c) oportunidad: indica si la entrega de los insumos y productos han ocurrido en el tiempo adecuado. El éxito es valorado con base en los tres criterios siguientes: a) efectos: representan cambios en una situación de base, en el mediano o largo plazo, los cuales pueden ser planificados o imprevistos, negativos o positivos y afectan a los grupos de destinatarios o beneficiarios directos; b) sostenibilidad: se define como la posibilidad de prolongar los efectos o resultados positivos de los programas y proyectos, y c) desarrollo de capacidades: significa el grado en que los programas y proyectos facilitan a los destinatarios o beneficiarios directos la posibilidad de ser autosuficientes, adquirir destrezas y nuevos conocimientos; desarrollar sinergias y aprender de sus propias experiencias.

La evaluación deberá identificar experiencias exitosas, hallazgos y recomendaciones en las siguientes áreas:

1. Alcance del Efecto: Definir en qué medida se ha alcanzado el efecto. Para ello, habrá que acordar una línea de base para establecer las comparaciones y avances, así como las recomendaciones para asegurar su cumplimiento con posterioridad al término de esta evaluación.
2. Análisis de los factores externos al control del PNUD que han influido o influyen sobre la posibilidad de alcanzar el efecto.
3. Contribución del PNUD al alcance del efecto: Para ello, será necesario establecer si las intervenciones del PNUD pueden ser vinculadas de manera comprobable con el avance hacia el efecto, a través del conjunto de productos de los programas y proyectos que contribuyen al efecto, la identificación de servicios claves o estratégicos de acción, movilización de recursos, creación de capacidades nacionales, incidencia en políticas, promoción de la equidad de género, promoción de la apropiación nacional, el fomento de las alianzas estratégicas y la abogacía.
4. Análisis de la pertinencia y efectividad de la estrategia de alianzas del PNUD para alcanzar el efecto.
5. Identificación de los beneficiarios directos e indirectos, y sus percepciones sobre la asistencia recibida por el PNUD durante la ejecución de programas y proyectos que contribuyen a la sostenibilidad del medio ambiente.

Con relación específicamente al proyecto de transformación del INADEH:

1. Rescatar, a partir de la línea de base, relativa a la situación original en que estaba el INAFORP, la dimensión de los cambios estructurales, programáticos y de orientación que ha alcanzado el INADEH, así como su política de alianzas en el nivel nacional y en el internacional. Dentro de este punto, es de interés el examen de las sinergias entre el INADEH con otras organizaciones

gubernamentales y no gubernamentales como el Ministerio de Educación (MEDUC), la Autoridad del Canal (ACP); la Ciudad del Saber, ONGs nacionales, Universidades nacionales y extranjeras. Es igualmente importante analizar los resultados de la cooperación Sur Sur en los temas que aborda el INADEH.

2. Sistematizar el papel rector del INADEH según su nuevo marco legal en los programas de capacitación. Dentro de este apartado se revisarán:
 - 2.a. Los sistemas novedosos de capacitación (virtual, tele trabajo y otras metodologías, así como la inversión en equipos especializados que apoyan la capacitación)
 - 2.b. Las características y respuesta del mercado de oferentes de la capacitación
 - 2.c. Los sistemas eficientes de pago de instructores
 - 2.d. La competitividad lograda, a través de sistemas de certificación de competencia laboral, según las normas internacionales
3. Examinar los controles internos establecidos para garantizar la efectividad de los procesos de cambio institucional.
4. Analizar la relación costo-beneficio y costo-efectividad de la inversión social realizada y la que se espera realizar.
5. Establecer las capacidades técnicas y de desarrollo humano generadas en los beneficiarios, particularmente en los estratos de bajos ingresos.
6. Recoger la visión de la ciudadanía, en especial los beneficiarios directos, o sea el personal capacitado y las empresas.
7. Analizar y evaluar las experiencias conjuntas entre Estado y empresa privada
8. Analizar las lecciones aprendidas en términos de creación de capacidades en la administración para facilitar la modernización de la oferta laboral, en respuesta a la demanda de la época. Para este punto será importante la revisión de las evaluaciones de impacto existentes, realizadas por el INADEH.

Como uno de los objetivos del PNUD es la creación de capacidades nacionales en evaluaciones de efecto, (como segundo nivel en la cadena de resultados, dentro de la visión de la Gestión Basada en Resultados del PNUD), la consultoría internacional será apoyada con la selección de consultores nacionales. Estos profesionales apoyarán a la consultoría principal, con propósitos de aprendizaje y capacitación en evaluaciones estratégicas.

IV. PRODUCTOS ESPERADOS

Al final de la consultoría se espera que el evaluador entregue al PNUD un informe con dos secciones consistentes en:

1. Una evaluación global del progreso hacia el efecto en función de los criterios de calificación del Manual de Evaluación del PNUD y de otros adicionales que hayan sido previamente acordados con las unidades responsables de la oficina del PNUD en Panamá, según las indicaciones de estos términos de referencia.
2. Una evaluación específica relativa a la evaluación del proyecto *Fortalecimiento del INADEH para la Administración del Programa de Capacitación y Formación del Capital Humano*

En ambos documentos, los informes deberán considerar e incluir aspectos como los siguientes:

3. Los progresos alcanzados, a partir de una línea de base, sustentados en indicadores establecidos previamente o creados al momento del diseño de la evaluación, tanto del efecto como del proyecto.
4. Destacar las lecciones aprendidas con relación a experiencias exitosas y no exitosas en relación con productos estratégicos y procesos que contribuyen a alcanzar el efecto o el éxito del proyecto, según el informe de que se trate.
5. Analizar la contribución del PNUD tanto al logro del efecto como al logro de los objetivos y productos del proyecto.
6. Lecciones aprendidas y recomendaciones sobre la estrategia de alianzas, en el nivel del efecto y en el nivel del proyecto. Particularmente en el proyecto interesa rescatar las lecciones aprendidas de las alianzas internacionales y con el sector privado local, a fin de rescatar su incidencia en el proceso acelerado de cambio que ha sufrido esta organización.
7. Recomendaciones para la formulación de asistencia a futuro para la sostenibilidad de los resultados que asegure el cumplimiento del efecto y la consolidación de los avances en las nuevas etapas que tendrá que asumir el INADEH. Si se estima conveniente, las recomendaciones podrían complementarse con una propuesta de Plan de Acción.

V. METODOLOGÍA

Por la naturaleza y contenidos de la evaluación tendrán que utilizarse el instrumental tanto de la investigación cualitativa como de la cuantitativa. Es posible que tengan que emplearse análisis de costo-eficiencia y costo-efectividad, así como análisis de percepciones.

La experiencia de las evaluaciones de los efectos anteriores nos indica que el procedimiento más acertado es dividir el proceso de la consultoría en tres fases. Una vez seleccionada la consultoría se procederá al desarrollo de las tres fases

Primera Fase:

Elaboración del diseño metodológico de la evaluación, el cual deberá ser discutido y aprobado con el Equipo Focal de Evaluación (EFE) y la Gerencia del PNUD. Esta fase incluye las siguientes actividades:

1. Visita del Consultor que dirigirá el equipo de evaluadores (si se estimara la necesidad de un equipo)
2. Revisión de la documentación que preparará el EFE y visitas a algunos proyectos.
3. Preparación de la Propuesta Metodológica
4. Discusión y aprobación de la misma
5. Selección de profesionales con fines de creación de capacidades nacionales, previa discusión de los términos de referencia.

6. Taller de Intercambio Metodológico con los profesionales nacionales seleccionados.

Segunda Fase:

Desarrollo de la Evaluación, proceso que deberá poner en práctica el diseño aprobado previamente. Entre las actividades que destacan en esta fase se pueden señalar:

1. Recolección de datos y análisis de los mismos, incorporando a los profesionales nacionales en capacitación.
2. Preparación y entrega del Informe preliminar, tomando en consideración los objetivos, el alcance y los productos esperados, definidos en estos términos de referencia.
3. Presentación y discusión de los resultados preliminares
4. Incorporación de los comentarios y de la información adicional que se requiera.
5. Presentación y Entrega del Informe Final con sus correspondientes recomendaciones.

Tercera Fase:

Entrega de Resultados y Discusión con las contrapartes nacionales, los socios de Desarrollo y los actores claves en materia de modernización de la administración pública. El PNUD determinará el momento oportuno para la devolución de los resultados de la evaluación, los participantes y la modalidad metodológica. Esta fase podrá cubrirse en un día (tipo taller), pero si se requiere de más tiempo, el período no deberá extenderse más allá de tres días.

VI. EVALUADOR/A o GRUPO DE EVALUACIÓN

El/la evaluador/a o si es el caso el grupo evaluador estará compuesto por consultores de alto nivel, con comprobada experiencia en el tema de modernización del Estado; con conocimientos y experiencia comprobada en evaluación de programas y de políticas públicas, así como en el manejo de métodos cuantitativos y cualitativos; de preferencia con conocimiento del modelo de Gestión de Resultados del PNUD y con conocimiento de los temas del desarrollo humano y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Un miembro del grupo de consultores será designado como el coordinador principal y responsable ante el PNUD.

Es indispensable el manejo fluido del español hablado y escrito, así como excelentes habilidades de trabajo en equipo, de comunicación, de organización y capacidad ejecutiva en el manejo del tiempo.

VII. ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

El/la evaluador/a o el equipo evaluador trabajará bajo la supervisión directa de la Coordinación de la Unidad de Programa y con el apoyo el Equipo Focal de Evaluación (EFE), el cual estará compuesto por la representación del PNUD, integrada por el/la especialista de la Coordinación y el/la Oficial de Programa de la cartera y por la representación de la contraparte nacional, compuesta por dos representantes de la Dirección

de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Economía y Finanzas y un representante del Instituto para el Desarrollo Humano (INADEH).

Para los efectos de esta consultoría se estima que el/la evaluador/a o el grupo evaluador deberá dedicar a la primera fase un total de seis (6) días laborables, distribuidos así: los puntos 1 y 2 de la primera fase se llevarán a cabo en Panamá con una duración de tres días. El punto 3 se llevará a cabo en el país de origen del consultor por el período de una semana y al punto cuatro le será dedicado un día. Sin embargo, esta distribución puede ser replanteada en la fase de negociación con los consultores seleccionados.

De llegarse a un acuerdo, el/la evaluador/a o el grupo de consultores tendrá un término de ocho semanas laborales continuas, o sea, dos meses para cubrir la segunda fase. Una vez entregado y discutido el informe final con las autoridades del PNUD, el equipo estará en disposición de participar en el proceso de devolución de resultados, o sea la tercera fase, cuya duración oscilará entre 1 y 3 días, según disponga el PNUD.

Se estima que este trabajo a lo largo de las etapas requerirá alrededor de 40 días consultor.

VIII. Honorarios y formas de pago de la consultoría nacional

La forma de pago se hará de la siguiente manera: Un 20% a la firma del contrato, un 40% a la presentación del primer borrador y un 40 % a la entrega del trabajo a satisfacción.

IX. Requisitos de la Consultoría

Formación comprobada a nivel universitario con el grado de Maestría o Doctorado en Economía, Administración Pública, Políticas Públicas, Política Social, o áreas equivalentes.

Conocimiento y experiencia en temas de gobernabilidad democrática, específicamente en modernización del Estado y políticas públicas.

Experiencia profesional en evaluaciones de efecto y en evaluaciones de proyectos, así como en análisis costo beneficio y costo efectividad.

Conocimiento sobre aspectos conceptuales y metodológicos de la creación de capacidades institucionales, así como en formación profesional y en sistemas de eficiencia administrativa.

Capacidad de análisis y síntesis y habilidad para presentar informes de manera clara y concisa.

Buen manejo de herramientas informáticas.

Dominio del español oral y escrito.

Nota: En el caso de la Consultoría Nacional, cuyos términos de referencia se presentarán por separado, se enfatizará en el dominio de las políticas macroeconómicas nacionales, dentro de las cuales está la modernización y ampliación del Canal de Panamá, que ha sido un marco fundamental para la transformación del INADEH.