

**PROPUESTA TÉCNICA  
PARA LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

**Programa Regional**

**“Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial”**

**Programa MEX 30-00052789 “La Agenda Económica de las Mujeres”**

**SEGUNDA FASE**

**Evaluadoras:**

**Fabiola Amariles Erazo**, Economista  
**Carolina Escobar Sarti**, Comunicadora y Socióloga

**Asesor de Metodología y Análisis:**

**Dr. Fabrizio Feliciani**, Experto en Evaluación

**Julio, 2008**

21 Julio 2008

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer - UNIFEM  
Oficina Regional para México, Centroamérica, Cuba y República Dominicana  
Att. Licda. Teresa Rodríguez Allendes  
Directora Regional

**REF: UNIFEM – Equipo Evaluador Programa AGEM**

Estimada Licda. Rodríguez:

Atendiendo la convocatoria de UNIFEM, tenemos el gusto de adjuntar una propuesta con los lineamientos para la evaluación a medio término del proyecto **“La Agenda Económica de las Mujeres-Segunda Fase. Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de apertura comercial (2006-2010)”**, según los Términos de Referencia que forman parte integral de la presente propuesta.

Las razones que motivan nuestro interés en desarrollar esta evaluación son, entre otras:

La incorporación del Enfoque de Género en todas las actividades del desarrollo humano es una tarea urgente si se quieren alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio que buscan reducir a la mitad la pobreza extrema para el año 2015. La pobreza no es neutral al género. Todas las medidas para reducirla tienen un impacto, y éste no es necesariamente igual para mujeres y para hombres. Se debe buscar este impacto diferenciado y lograr, mediante el reconocimiento de las diferencias de género, que las estrategias, políticas, investigaciones y prácticas tendientes al desarrollo tengan en cuenta los roles, responsabilidades y capacidades diferentes y determinadas tanto social como culturalmente, para mujeres y para hombres.

La desigualdad y la discriminación son, a su vez, causas y efectos de la pobreza, especialmente cuando las intervenciones dirigidas a reducirla no las tienen en cuenta. Uno de los factores importantes a considerar es el entendimiento de los procesos de cambio y de las relaciones de poder, los privilegios y los derechos, así como los valores, normas y actitudes que rigen la sociedad. Se requieren, además, acciones creativas y nuevas formas de pensamiento para lograr efectividad e impacto en el desarrollo.

Con el fin de atender la complejidad que presenta este trabajo de evaluación, y establecer sinergias que potencien los resultados, hemos establecido un equipo de trabajo con amplia

experiencia y conocimiento de la realidad centroamericana, y trayectoria comprobada en evaluación, análisis de Género y desarrollo económico y social.

La conformación del equipo ha requerido un trabajo cuidadoso, para lograr el balance interdisciplinario que permita abordar con la misma intensidad y profundidad las metodologías de evaluación participativa y el enfoque de género. No dudamos que nuestra rigurosidad investigativa facilitará la identificación de los aciertos y desafíos de esta segunda fase del programa; también permitirá delinear las bases para acciones futuras efectivas, en un ambiente participativo, de independencia de criterio y con objetivos de aprendizaje y cambio.

El Equipo Evaluador está conformado por tres profesionales, en dos roles: **(a)** las *evaluadoras e investigadoras* serán las profesionales **Fabiola Amariles Erazo**, Economista Experta en Género y Evaluación Institucional y **Carolina Escobar Sarti**, Comunicadora y Socióloga, Experta en Género y Procesos Políticos, Económicos y Sociales; **(b)** el *asesor de Metodología y Análisis* será el Dr. **Fabrizio Feliciani**, Experto en Evaluación de proyectos de desarrollo.

Esperamos aportar el máximo de nuestras capacidades a este importante proyecto, y trabajar en armonía con las personas que tienen a cargo la loable iniciativa de fortalecer las capacidades para el análisis de Género de las economías de la región y crear las condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial.

Agradecemos su consideración de esta propuesta y quedamos a la espera de sus comentarios y aportes.

Atentamente,



**Fabiola Amariles**

*Coordinadora y Evaluadora Principal*

16451 Blatt Blvd Apt. 101

Weston, FL 33326, USA

Tel. Of. +1 (954) 762-6559; Celular +1 (954) 254-1148

Tel. Cali, Colombia +57(2) 485-1650

Email: [famariles@gmail.com](mailto:famariles@gmail.com); [famariles@hotmail.com](mailto:famariles@hotmail.com)

Website: [www.learning4impact.com](http://www.learning4impact.com)

## INDICE

---

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>I.</b> Propósitos de la evaluación	<b>6</b>
<b>II.</b> Enfoque de la evaluación	<b>7</b>
<b>III.</b> Alcance de la evaluación	<b>9</b>
<b>IV.</b> Preguntas de la evaluación	<b>10</b>
<b>V.</b> Metodología de la evaluación	<b>13</b>
<b>VI.</b> Cronograma y calendario de la Evaluación	<b>17</b>
<b>VII.</b> Equipo Evaluador	<b>18</b>
 <b>Anexos:</b>	
<b>Anexo I</b>	Presupuesto
<b>Anexo II</b>	Perfil organizacional – Learning4Impact
<b>Anexo III</b>	Curriculum Vitae miembros del Equipo de Evaluación

## Introducción

---

La presente propuesta responde a la convocatoria de UNIFEM<sup>1</sup>, solicitando aplicaciones para la evaluación a medio término de la segunda fase del programa regional MEX 30-00052789 “La Agenda Económica de las Mujeres”, en adelante “El Programa”. Ésta constituye la aplicación formal para optar a la ejecución de la evaluación por parte del Grupo Consultor *Learning4Impact* ([www.learning4impact.com](http://www.learning4impact.com)), L4I, con sedes en Weston, FL, Estados Unidos y Cali, Colombia, cuyo perfil organizacional se presenta en el **Anexo II**.

Para esta consultoría se ha conformado un equipo de trabajo constituido por **Fabiola Amariles Erazo**, Directora de L4I, economista con amplia experiencia investigativa en la cooperación internacional para el desarrollo, quien actuará como evaluadora principal; **Carolina Escobar Sarti**, candidata al doctorado en Sociología y Ciencias Políticas, quien será la evaluadora experta en Género y procesos políticos, económicos y sociales; y el doctor **Fabrizio Feliciani**, experto en evaluación de proyectos de desarrollo, quien será el asesor de metodología y análisis.

El Equipo de Evaluación (en adelante: EE), cuyos perfiles profesionales se describen en la sección VI y cuyas hojas de vida se presentan en los anexos, incluye a profesionales cuyas trayectorias combinan la experiencia en los temas centrales de la evaluación, desde diversos ejercicios profesionales y campos del desarrollo. El equipo expresa toda su disposición para proporcionar información adicional y/o enviar copias impresas de trabajos o publicaciones pertinentes, y de conseguir las referencias profesionales adicionales que se requieran.

La propuesta se basa en los Términos de Referencia de la evaluación<sup>2</sup> (en adelante TdR), cuyas características y definiciones aceptamos integralmente; además, incluye algunas ampliaciones que, a nuestro juicio, mejorarán la calidad del producto final de la evaluación.

La descripción de la propuesta técnica se articula a continuación en los siguientes apartados: (i) Propósitos de la evaluación; (ii) Enfoque de la evaluación, donde se refiere a las bases teóricas y el tipo de aproximación de la propuesta; (iii) Alcance de la evaluación, donde se ilustran las dimensiones de la evaluación y las preguntas que pretende responder; (iv) Metodología de la evaluación, que ilustra el proceso de investigación de la propuesta e incluye, entre otros aspectos: el tipo de herramientas a utilizarse para la recolección de la información con relación a los diversos sub-universos a indagar, la aproximación para la realización del análisis, los productos de la evaluación y una primera aproximación a la matriz de evaluación; (v) Cronograma de la evaluación; (vi) Equipo evaluador, donde se indican las tareas asignadas a los tres integrantes del equipo y se resumen sus perfiles y las razones de su idoneidad para llevar a cabo la tarea encomendada; se anexan las hojas de vida de las personas propuestas. El presupuesto para esta evaluación se incluye en el **Anexo I**.

---

<sup>1</sup> Publicada en el sitio web regional de UNIFEM ([www.unifem.org.mx](http://www.unifem.org.mx)).

<sup>2</sup> UNIFEM, ASDI, PNUD: “Términos de referencia para la evaluación de medio término”, publicado en el sitio web de UNIFEM.

## I. Propósitos de la evaluación

---

De acuerdo con los TdR, el ejercicio evaluativo deberá producir resultados que faciliten la toma de decisiones de los socios principales del Programa – especialmente UNIFEM, PNUD y ASDI – especialmente con referencia a: la eventual reorientación y/o refocalización del Programa; el fortalecimiento de las estrategias y alianzas para incidir con una perspectiva de género en las economías de nivel nacional y regional; identificación de buenas prácticas para su consideración en otros contextos; definición de mecanismos e iniciativas que incrementen la sostenibilidad de las prácticas llevadas a cabo y promuevan su institucionalización en los diversos niveles territoriales y políticos de actuación; definición de acciones orientadas al mejoramiento de la gestión del Programa.

Para alimentar la reflexión y el proceso de toma de decisiones de los socios institucionales del Programa, la Evaluación tendrá los siguientes propósitos:

- (a) Valorar los avances del Programa hacia los resultados propuestos a nivel regional y en cada uno de los seis países de implementación, identificando también los factores internos y externos que han incidido, están incidiendo y podrían incidir positiva o negativamente sobre el proceso.
- (b) Valorar la pertinencia y relevancia del Programa y de los mecanismos, estrategias y procesos implementados, con relación a las prioridades de diversos actores y sectores (mujeres emprendedoras, asociaciones de mujeres, grupos productivos, ONGs de apoyo, académicas, gobiernos locales, gobiernos nacionales, entidades de la institucionalidad centroamericana, redes locales, nacionales, regionales, entre otras).
- (c) Identificar ámbitos en donde sea necesario mejorar el diseño de la intervención.
- (d) Proponer medidas específicas orientadas al mejoramiento del sistema de seguimiento y monitoreo del Programa y proponer mecanismos que permitan la futura medición del impacto del Programa
- (e) Valorar la eficiencia del mecanismo de gestión UNIFEM/PNUD que se está empleando para el Programa, identificando los logros que se han alcanzado, así como eventuales dificultades inherentes a dicho modelo. Eventualmente, proponer mejoras a dicho mecanismo. También se analizará el valor de las sinergias asociativas entre UNIFEM, PNUD y ASDI para la consecución de los resultados del Programa.

## II. Enfoque de la evaluación

---

El enfoque evaluativo de la presente propuesta se basa en la política de evaluación establecida por la Junta Directiva del PNUD<sup>3</sup> que aplica también a la UNIFEM, en los lineamientos adoptados por el UNEG (*United Nations Evaluation Group*)<sup>4</sup> y que aplican para más de 40 agencias del Sistema de la ONU, incluyendo al PNUD y a UNIFEM. El enfoque de la evaluación también considera aportes conceptuales generales de ASDI<sup>5</sup>, así como los aportes temáticos publicados en documentos de la serie *SIDA Studies in Evaluation*<sup>6</sup>.

El referente de las definiciones y las metodologías del enfoque de la presente propuesta es el DAC del OECD<sup>7</sup>, cuyos criterios son generalmente reconocidos para la evaluación de proyectos, programas y procesos de desarrollo. En particular, el PNUD, la UNIFEM como fondo asociado y el gobierno de Suecia son miembros activos de la red sobre evaluación de proyectos de desarrollo del DAC y han adoptado enfoques evaluativos coherentes con sus lineamientos.

De acuerdo con estos lineamientos, *la Evaluación llevará a cabo una apreciación sistemática y objetiva del Programa, de su diseño, implementación y logros, basándose sobre dos pilares principales: responsabilización y aprendizaje*. En los términos requeridos por los TdR, la Evaluación otorgará particular valor al aprendizaje, buscando definir buenas prácticas y lecciones aprendidas, con miras a la reflexión estratégica acerca de los próximos dos años de implementación del Programa.

Asimismo, *el enfoque de la evaluación:*

- (a) *es participativo*: se procura conjugar el ojo externo del evaluador con la experiencia de los operadores y de los aliados del Programa. Este enfoque se implementará a través del relacionamiento continuo del EE con el Grupo de Referencia de la Evaluación (en adelante GR), constituido por representantes de los principales aliados del Programa, que dará seguimiento y orientación al proceso evaluativo. Asimismo, las actividades en los niveles nacional y local se llevarán a cabo en forma participativa entre las personas que integran el EE, y las personas que representan todas las entidades involucradas en las actividades del Programa.
- (b) *se orienta hacia el futuro*, por ello se orientará a analizar las contribuciones de distintos factores internos y externos al logro de los efectos – previstos y no previstos, deliberados o no – a partir de los productos del Programa. Se considerarán aquí también factores y

<sup>3</sup> Junta Ejecutiva del PNUD: *La política de evaluación del PNUD*; New York, 2006.

<sup>4</sup> UNEG: *Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*; y *Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*; ambas publicaciones editadas en el 2005.

<sup>5</sup> SIDA: *Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual*; SIDA, Stockholm, 2004.

<sup>6</sup> Entre otros, los siguientes: *Evaluating Gender Equality – Policy and practices* (1998); *Gender Equality and Women's Empowerment* (2000); *Reflection on Experience of Evaluating Gender Equality* (2003).

<sup>7</sup> OECD/DAC: *Development Assistance Manual*; Paris, 2002; OECD/DAC: *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*; Paris, 2002-2008.

procesos estratégicos que los aliados institucionales del Programa estén llevando a cabo de manera paralela al Programa, por ejemplo: alianzas y redes, asesoramiento, seguimiento técnico y formación, diálogo de políticas, buenos oficios y mediación, coordinación de esfuerzos y sinergias.

(c) **busca la sensibilización:** La evaluación debe contribuir a acentuar y difundir los propósitos del Programa AGEM, creando sensibilidad hacia sus fortalezas y objetivos estratégicos y contribuyendo al logro de sus resultados.

(d) **tendrá como temas transversales:**

- **El Enfoque de Género**

Se propone la transversalización de género como estrategia que supone una visión más amplia y complementaria de las políticas tradicionales de la igualdad. Metodológicamente, esa transversalización es la que contribuye a alcanzar una igualdad real entre mujeres y hombres en el acceso a oportunidades de desarrollo y en la garantía de sus derechos humanos fundamentales. Estratégicamente, contribuye definitivamente a una mayor cohesión social.

- **La Interculturalidad**

Se entiende la interculturalidad como un proceso social de interacción basado en el reconocimiento y respeto de las diferencias entre dos o más culturas. Este proceso tiene como principios básicos la reciprocidad, la justicia social y la equidad. Se incorporará una mirada intercultural en el desarrollo de los productos de esta evaluación, en tanto la dimensión étnica-cultural se encuentra intrínsecamente ligada a la cuestión de género en la región. El enfoque intercultural orienta en la definición de un marco conceptual y operativo relevante y pertinente a la diversidad de contextos culturales en la región centroamericana, y aporta potencialmente en eficiencia y efectividad de las acciones en un contexto de respeto, solidaridad y a la vez, de aprendizaje y cambio cultural.

- **Enfoque de Derechos Humanos**

En términos generales, se aplicará el enfoque de derechos como marco conceptual para abordar el desarrollo, el cual se basa en estándares internacionales para promover y proteger los derechos humanos. El enfoque de derechos integra las normas, estándares y principios – igualdad, equidad, *accountability*, *empowerment* y participación- del sistema internacional de derechos humanos en los planes, políticas y procesos de desarrollo. Implica la no-discriminación y la atención de los grupos considerados vulnerables, tomando en cuenta que no existe una definición única y universal de quiénes son vulnerables, por lo que un requerimiento básico es disponer de información desagregada que permita visibilizarlos/as en cada contexto específico.

Asimismo, el enfoque de Derechos enfatiza la importancia de no agudizar – por acción u omisión- las desigualdades y relaciones de dominación existentes en las sociedades,

como es el caso de las relaciones de género. La meta es dar a las personas el poder, las capacidades, las habilidades y el acceso necesario para cambiar sus propias vidas, mejorar sus comunidades e influir sus propios destinos. Por ende, el enfoque requiere un alto grado de participación “activa, libre y con sentido”<sup>8</sup>. Este punto resulta particularmente relevante de considerar al evaluar la tarea de “crear capacidades para el análisis de género en las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial”.

- **Incidencia política**

La incidencia en la gestión de las políticas públicas con enfoque de equidad de género, supone “articular intereses de género en campos específicos y desplegar un conjunto de conocimientos, criterios y prácticas que contribuyan a generar un nuevo modelo de política pública, basado en la equidad de género”<sup>9</sup>.

En la realización de esta evaluación se prestará especial atención al abordaje de los desafíos y ámbitos de la incidencia en las políticas públicas, que favorezcan el mejoramiento de las condiciones en que las mujeres construyen sus posibilidades de integración social y bienestar.

### III. Alcance de la evaluación

---

El alcance de la evaluación se define detalladamente en los TdR y se resume a continuación.

- (i) Horizonte temporal: comprende la ejecución del Programa desde junio 2006 a junio 2008
- (ii) Dimensión geográfica: se cubrirán las actividades del Programa en todos los países de ejecución (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá); se llevarán a cabo estudios más detallados en tres de los mencionados seis países, a ser seleccionados por el EE, aplicando los criterios y procedimientos expuestos más adelante en la presente propuesta<sup>10</sup>. Estos países serán visitados por una o dos personas de las integrantes del EE. Adicionalmente, al inicio de la evaluación, el EE completo visitará la Oficina Subregional de UNIFEM México, para realizar conjuntamente las primeras actividades de inducción y el diseño detallado de la evaluación.

---

<sup>8</sup> Declaración de las Naciones Unidas sobre el Derecho al Desarrollo.

<sup>9</sup> Escalante, Ana Cecilia; Ramírez, Felicia; Ugalde, Yamileth (2002). *Incidencia en la gestión de políticas con enfoque de equidad de género en el sector rural de Centroamérica*. San José: Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

<sup>10</sup> Ver acápite IV.

- (iii) **Dimensión institucional:** está constituida por (a) el grupo de aliados internacionales – ASDI, PNUD y UNIFEM – y por los diversos grupos mencionados en los TdR: (b) Gobiernos municipales y sus redes; (c) ONGs contrapartes; (d) Espacios interinstitucionales y colectivos contrapartes, nacionales y locales; (e) Espacios organizativos de la sociedad civil y de las mujeres; (f) Entidades nacionales rectoras de ministerios públicos; (g) Entidades académicas contrapartes para actividades regionales y nacionales; (h) Entidades políticas a nivel regional.
- (iv) **Dimensión valorativa:** la evaluación emitirá juicios y/o recomendaciones sobre los siguientes aspectos del Programa y de su ejecución: (a) Pertinencia y Coherencia; (b) Eficacia con relación al logro de sus resultados generales y específicos; valoración específica de las sinergias producidas por de las relaciones y alianzas institucionales desarrolladas para el alcance de los resultados de los proyectos; (c) Eficiencia de la gestión del Programa; (d) Apropiación de los actores nacionales y regionales del tema género y economía como consecuencia de la acción del Programa; (e) Sostenibilidad de los logros del Programa y niveles de institucionalización.

Las anteriores dimensiones de la evaluación se aplicarán a **los siguientes objetivos específicos del programa:**

1. Elaborar y negociar estrategias económicas para el fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres y el aprovechamiento de las oportunidades en el contexto de la apertura económica.
2. Promover la inserción de una mayor cantidad de mujeres en el mercado de trabajo remunerado, en empleos de calidad.
3. Posicionar en las agendas económicas nacionales, la importancia de un sistema de planificación y presupuestos público pro equidad de género.
4. Promover el acceso de las mujeres al conocimiento desarrollado por la economía feminista y desarrollar líneas de investigación sobre las relaciones de poder que se establecen los sistemas económicos en los niveles macro, meso y micro.
5. Fortalecer las capacidades, conocimiento, incidencia y articulación de organizaciones de mujeres de la región para su incidencia.

#### IV. Preguntas de la evaluación

---

Los TDR plantean las siguientes preguntas de la evaluación:

- a) **Pertinencia y Coherencia:** *adecuación de los proyectos y sus estrategias al contexto, calidad de la planificación, y del sistema de seguimiento y evaluación.*

#### **Diseño:**

- ¿Responde el diseño de cada proyecto a las necesidades de los países y a la situación de las mujeres en los mismos? ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? ¿Son

las estrategias y actividades consistentes y adecuadas para lograr los objetivos y resultados de los proyectos?

- ¿Existe coherencia entre la propuesta de los proyectos con las agendas de desarrollo de las distintas instituciones involucradas (Sociedad Civil, Academia, y Gobierno)?
- ¿Cómo ha contribuido el proyecto UNIFEM-PNUD al cumplimiento de las agendas y planes de cada una de las instituciones así como al mandato de Naciones Unidas de trabajo conjunto?

#### **Seguimiento y Evaluación:**

- ¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados de los proyectos?
- ¿Cuál es la calidad y utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación del programa y los proyectos?
- ¿Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan la evaluación del impacto de los proyectos a futuro?

#### **Aprendizajes y buenas prácticas sobre estrategias seguidas:**

- ¿Qué prácticas desarrolladas por alguna de las experiencias a nivel local, nacional o regional han contribuido o pueden contribuir a fortalecer a las demás en el marco del programa?
- ¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la futura puesta en marcha de otras iniciativas sobre género y economía en otras partes del mundo?
- ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo dirigidas a promover la equidad de género y la gobernabilidad democrática?

**b) Eficacia:** *Grado de avance hacia los objetivos y los resultados esperados. Otros efectos generados.*

#### **Resultados generales:**

- ¿En qué medida se han alcanzado los resultados del proyecto UNIFEM-PNUD?
- ¿Cuál ha sido el progreso, en términos cualitativos y cuantitativos, en los resultados del proyecto UNIFEM-ASDI?
- ¿Cuál ha sido el avance en los indicadores previstos de los proyectos?
- ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿En qué medida los mecanismos de gestión nacionales y regionales articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?
- ¿Existe alguna incidencia del programa promovida desde el ámbito nacional, con alcance a nivel regional en alguno de los países? ¿Que factores han contribuido a esa incidencia?

#### **Resultados específicos:**

- ¿El Programa ha contribuido a una mayor existencia de políticas y programas públicos y a una mayor asignación de recursos a favor de la equidad de género y los derechos de las mujeres?

- ¿El Programa ha contribuido a que haya un aumento en la participación de las mujeres y las organizaciones de base en la toma de decisiones interinstitucionales (planificación, asignación de recursos, implementación y monitoreo)?
- ¿Qué mecanismos relativos al diseño e implementación de los proyectos se requiere mejorar o modificar para medir a futuro el impacto de los mismos y de qué forma se deberían aplicar?

**Asociación y Coordinación:** *Valor de las relaciones y alianzas institucionales desarrolladas para el alcance de los resultados de los proyectos*

- ¿Cuál es el valor agregado que cada entidad de la alianza UNIFEM-PNUD aporta a la consecución de los resultados del proyecto?
- ¿De qué manera las puntos de enlace de los Mecanismos de la Mujer en cada país, contratadas por el programa, han contribuido a movilizar y a ampliar la participación, el apoyo y la sostenibilidad entre las diferentes contrapartes?
- ¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas y partenariados entre las contrapartes nacionales y regionales?

**c) Eficiencia:** *adecuación de la estructura institucional y gestión del programa (regional) para el logro de los resultados de los proyectos*

**Gestión:**

- ¿Es adecuada la estructura de gestión a nivel regional y nacional para la implementación del programa? ¿Que elementos podrían ser mejorados?
- ¿Cuál es la relación coste-eficacia del programa en términos de los recursos invertidos y los resultados alcanzados?
- ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades del mecanismos de gestión entre PNUD y UNIFEM y del partenariado ASDI y UNIFEM?

**d) Otros criterios de importancia:**

**Apropiación:** *Liderazgo de los socios locales.*

- ¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los actores nacionales y regionales (equipos municipales, organizaciones de mujeres, ONGs y espacios interinstitucionales y académicos) del tema género y economía como consecuencia de la acción del proyecto?
- ¿En qué medida participan los actores nacionales y regionales (equipos municipales, organizaciones de mujeres, ONGs y espacios interinstitucionales) en la aplicación y gestión de la intervención, qué dificultades han encontrado y cómo contribuye esto o no a la sostenibilidad y efectividad de los proyectos?

**Sostenibilidad:** *posibilidad de continuidad de los procesos y efectos positivos de los proyectos.*

- ¿Cuáles son los principales factores que están influyendo en el logro o no logro de la sostenibilidad del proyecto? ¿Qué medidas relacionadas con los ejes de trabajo del programa

se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros? ¿Cuáles han sido los elementos que han posibilitado dicha institucionalización?

- ¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?

- ¿Se ha influido o se está influyendo positivamente sobre la capacidad institucional de las contrapartes? ¿Cuáles han sido las estrategias más exitosas para ello?

## V. Metodología de la evaluación

---

La evaluación tendrá una duración de 14 semanas y se llevará a cabo en **cinco fases**:

- (i) Inducción y diseño detallado de la evaluación
- (ii) Investigación documental
- (iii) Recopilación de información
- (iv) Análisis y validación
- (v) Devolución

Algunas actividades de una fase serán concomitantes con otra, así que la duración de las fases se traslapa (ver Cronograma más adelante).

La **Fase de Inducción** (duración: 1 semana) empezará en Ciudad de México durante los primeros cuatro días de actividades de la Evaluación, cuando el EE recibirá la información detallada sobre el Programa. Durante esta fase se definirán también los detalles de la Evaluación y el Grupo de Gestión organizará la logística de la misma. Al finalizar la primera semana de la evaluación, el EE producirá el Plan de Trabajo, en concordancia con el Grupo de Gestión de la evaluación.

La **Fase de investigación documental** (duración: 3 semanas), donde se producirá un Informe de Gabinete – con un análisis documental – cuya versión definitiva se acordará con el Grupo de Referencia de la Evaluación. El primer producto de esta fase será la selección de los tres casos nacionales donde se llevará a cabo la Evaluación de manera presencial. El Informe de Gabinete también incluirá los instrumentos metodológicos específicos a ser utilizados en la siguiente etapa de recolección de la información.

La **Fase de Recopilación** (duración: 5 semanas) de la información; en algunos casos ésta se traslapa con las dos fases adyacentes. Durante esta fase el EE realiza visitas de campo, entrevistas, grupos focales, encuestas locales, encuestas regionales auto-administradas en Internet, etc.

La **Fase de Análisis y Validación** (7 semanas) incluye las siguientes etapas: trabajo de análisis y redacción, consulta de un Informe Preliminar de Evaluación, trabajo de análisis y de redacción y producción del Informe Final de la Evaluación.

La **Devolución** del Informe Final de Evaluación a los Grupos Gestor y de Referencia se llevará a cabo con las modalidades que se acordarán (reunión presencial, videoconferencia, informe escrito, etc.).

En la siguiente matriz se ilustra cómo se propone utilizar diversas **Herramientas para la recolección de información** dependiendo de la temática a cubrirse, de acuerdo con los requerimientos de los TdR, de las fuentes a indagarse y de su ubicación geográfica.

En cada caso el EE producirá herramientas específicas, utilizando diversas técnicas y diversas perspectivas para un mismo asunto, con el propósito de lograr la producción de datos suficientes para emitir juicios evaluativos. El criterio de la triangulación de las fuentes será el principal indicador de calidad de la información. Entre otras se utilizarán las siguientes herramientas:

- Entrevista presencial abierta
- Entrevista presencial semi-estructurada
- Grupo focal
- Observación directa
- Encuesta manual
- Encuesta auto-administrada por el cliente utilizando Internet
- Cuestionarios cortos
- Reuniones multisectoriales

**MATRIZ PRELIMINAR DE EVALUACIÓN: tipos de herramientas de recopilación de información, en función de los aspectos a cubrir por la Evaluación y según las fuentes de información.**

<b>FUENTES DE LA EVALUACIÓN</b>	Socios internacionales (ASDI, PNUD, UNIFEM)	Gobiernos Municipales y sus redes	Espacios interinstitucionales y contrapartes	Sociedad civil y Grupos de mujeres	Entidades nacionales rectoras	Entidades académicas	Entidades políticas nacionales	Entidades Regionales	Actores informados y otros Interlocutores externos	Documentos institucionales y Bibliografía general
<b>ASPECTOS A CUBRIRSE POR LA EVALUACIÓN</b>										
Pertinencia y Coherencia	EP	EN EP	EN EP	EN		EN EP	EN	EN	EP	AD
Eficacia	EP	EN EP GF	EN EP GF	EN GF				EN	EP	AD
Eficiencia de la Gestión	EP	EN EP	EN OT					EN	EP	AD
Apropiación		OT	EN OD GF	EN OD GF	EN EP	EN EP		EN	EP	AD
Sostenibilidad		OT	EN EP; OD	EN EP; OD	EN EP	EN EP	EN	EN	EP	AD

AD = análisis documental;  
 EN = encuesta;  
 ■ = solo 3 países seleccionados

EP = entrevista presencial;  
 OT = otro y/o def. pendiente  
 OD = observación directa

GF = grupo focal;  
 ■ = nivel regional;

Como ya se mencionó, durante la segunda fase de la evaluación se seleccionarán los tres países donde ella se llevará a cabo de manera presencial; el EE propondrá cuáles países deben ser analizados como estudios de caso y el Grupo de Gestión validará la selección. Para esto se utilizarán los siguientes criterios:

- (i) Se visitará el país de mayor relevancia relativa para el programa, tomando en cuenta: nivel de ejecución presupuestaria, nivel de avance en los resultados presentados en los informes, número de organizaciones aliadas y socias, y otros indicadores que ilustren el peso relativo de cada país.
- (ii) Se visitará un país que el EE y el Grupo de Gestión de la Evaluación escogerán conjuntamente, sobre la base de avances específicos, peculiaridades, crisis y otras condiciones relevantes.
- (iii) El tercer país será sugerido por el EE entre los cuatro países restantes, teniendo en cuenta nuevos factores que puedan aparecer después de las discusiones iniciales.

Los **Productos de la evaluación**, en orden cronológico de producción y discusión con el Grupo de Gestión y/o el Grupo de Referencia de la Evaluación, son los siguientes:

- (i) Plan de trabajo
- (ii) Informe de Escritorio
- (iii) Informe Preliminar de Evaluación
- (iv) Informe Final de Evaluación y Resumen Ejecutivo (en español e inglés)
- (v) Presentación de la Evaluación

**Los fundamentos principales para el análisis** de la información serán: (i) el análisis y la validación participativa entre el EE y el Grupo de Referencia; (ii) la aplicación del principio de la triangulación. La participación será un insumo de esta Evaluación también en los niveles nacionales y locales de los países seleccionados: el EE promoverá reuniones con los actores locales para intercambiar visiones acerca de las temáticas que son objeto del Programa.

Se utilizará un amplio rango de fuentes confiables para hallar evidencias que sirvan de base a la evaluación. El análisis relacionará los aspectos cuantitativos y cualitativos de la información recopilada, buscando confluencias o divergencias significativas, con el fin de identificar los factores internos y externos que apoyan u obstaculizan el Programa.

La orientación temática del análisis estará establecida en función de la indagación acerca de los cinco objetivos del Programa, produciendo respuestas argumentadas a cada una de las preguntas formuladas en los TdR.

Mediante un proceso consultivo entre actores representativos del programa se logrará un consenso para llegar a las conclusiones de la evaluación, lo cual fortalecerá también las relaciones interinstitucionales y los procesos de participación ciudadana.

Se hará énfasis en implementar las recomendaciones de la evaluación por medio de la aplicación de procesos de monitoreo, seguimiento y sistematización periódica de parte de las instancias responsables.

De acuerdo a los TdR, la evaluación tendrá una duración total de 14 semanas; la articulación temporal de las fases y el calendario de las actividades principales – en el supuesto que la evaluación inicie el 25 de julio – se sintetizan en las siguientes tablas.

## VI. Cronograma y calendario de la Evaluación

---

### Cronograma de la Evaluación

Fases / semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Inducción														
Investigación														
Recopilación de informaciones														
Análisis y Validación														
Devolución														

### Calendario tentativo de la Evaluación

Fases	Actividades	Responsable	Fechas
<b>Elaboración y aprobación de propuesta</b>	Presentación de la propuesta	EE	21 julio
	Selección y contratación	Grupo Gestión	21-25 julio
<b>Inducción y trabajo de gabinete</b>	Plan de trabajo	EE	25-30 julio
	Revisar plan de trabajo	Grupo Gestión	30 - 4 agosto
	Recopilar información relevante	Grupos Ref. y Gestión	1-30 junio
	Revisión de documentos – 2-3 días en México	EE	4-11 agosto
	Elaboración de borrador de informe de Gabinete	EE	11-21 agosto
	Comentarios al informe de Gabinete	Grupos Ref. y Gestión	21-25 agosto
	Incorporación de correcciones y entrega informe de Gabinete definitivo	Equipo evaluador	25-29 agosto

<b>Recolección de Datos</b>	Contactar contrapartes a ser entrevistadas	Grupos Ref. y Gestión	01-30 junio
	Organizar entrevistas y grupos focales	Grupos Ref. y Gestión	18-25 agosto
	Recogida de datos sobre el terreno – 2-3 países a ser seleccionados (entrevistas, grupos focales, etc.)	Equipo evaluador	25 ago. -15 sep.
<b>Elaboración y Presentación Informe</b>	Elaboración informe preliminar	Equipo evaluador	16-25 sept.
	Comentarios al informe preliminar	Grupos Ref. y Gestión	25-30 sept.
	Elaboración de borrador de informes finales (en inglés y español-)	Equipo evaluador	1-15 octubre
	Revisión de los borradores de informes finales	Grupos Ref., Gestión y Decisión	15-20 octubre
	Incorporación de correcciones y envío informes finales y resúmenes ejecutivos	Equipo Evaluador	21-31 octubre

## VII. Equipo Evaluador

---

### a) Composición y roles

Para la elaboración de esta propuesta se buscó integrar un equipo de alta competencia profesional bajo el criterio de interdisciplinaridad sustentada con experiencia profesional comprobada en las áreas de Evaluación y Género, así como un amplio conocimiento de los procesos de globalización e integración económica centroamericana, participación ciudadana y género asociado a: la política macroeconómica, finanzas públicas, apertura comercial y desarrollo económico.

El equipo está conformado por tres profesionales, en los siguientes roles y tiempos aproximados de dedicación:

- *Evaluadora Principal, Experta en Género y Análisis Institucional, Coordinadora del contrato:* **Fabiola Amariles**, aprox. 50 días hábiles
- *Evaluadora Experta en Género y Procesos Políticos, Económicos y Sociales:* **Carolina Escobar Sarti**, aprox. 30 días hábiles
- *Experto en Evaluación de proyectos de desarrollo, asesor de Metodología y Análisis:* **Fabrizio Feliciani**, aprox. 15 días hábiles

### **b) Forma de trabajo, responsabilidades y organización interna**

El trabajo se hará de una manera virtual, con una coordinación y comunicación permanente vía e-mail y/o telefónica o por Skype, entre las personas integrantes del EE y con los Grupos de Referencia y Gestión nombrados por la entidad contratante.

Las funciones internas del EE se organizan así:

En su rol de **coordinadora, la Evaluadora Principal** tendrá las siguientes funciones principales: (i) responsabilidad de los productos del EE y de su entrega puntual; (ii) mantener las relaciones con el Grupo de Gestión y el Grupo de Referencia de la evaluación; (iii) organización general del trabajo; (iv) velar porque se apliquen los enfoques transversales diseñados para el proyecto, así como los lineamientos y principios aprobados para el mismo; (v) participación en la investigación de campo; (vi) coordinación de la redacción del informe final en español y redactora del informe en inglés.

Ambas **Evaluadoras** contribuirán a la definición y discusión de la metodología para consideración de los Grupos de Referencia y Gestión. Acopiarán la documentación, bibliografía y otras fuentes secundarias existentes, y recogerán los datos sobre el terreno, según el plan de trabajo que se acuerde. Contribuirán al análisis y a la redacción de los informes correspondientes y establecerán los contactos pertinentes en el desarrollo de su misión, para afianzar los conceptos y reforzar sus aportes al trabajo de equipo.

El **Asesor de Metodología y Análisis** tendrá a su cargo: (i) la definición de la metodología de evaluación y de las herramientas a utilizarse y su adaptación en marcha, de acuerdo a los avances; (ii) la retroalimentación del proceso desde los lentes de pertinencia, efectividad/impacto y viabilidad; (iii) el control de calidad de la evaluación y su orientación para el cumplimiento de los estándares evaluativos exigidos; (iv) participación en el análisis y en la redacción y revisión de los informes en etapas clave; participará en las reuniones de inducción y de devolución de resultados.

### **c) Presentación de sus integrantes**

A continuación se presentan los perfiles profesionales del equipo de trabajo propuesto. Sus hojas de vida completas aparecen como anexos a este documento.

***Fabiola Amariles Erazo*** es colombiana, Economista y especialista en Gerencia Estratégica y Desarrollo Organizacional con enfoque en la diversidad del personal. Es directora del grupo consultor Learning4Impact, con sedes en Weston, FL, USA y Cali, Colombia.

Fabiola ha dedicado la mayor parte de su vida profesional al sistema de cooperación internacional y al desarrollo, trabajando para la erradicación de la pobreza y la discriminación como objetivo principal. Durante más de 25 años prestó sus servicios al

CIAT, uno de los 15 centros del sistema de investigación agrícola internacional CGIAR. Allí desempeñó varios cargos gerenciales y en investigación participativa y evaluación del impacto de un sinnúmero de proyectos. También contribuyó a programas especializados de desarrollo organizacional con enfoque en la gestión del género y la diversidad.

Durante 2001-2006 fue la presidenta del Comité de Género y Diversidad (G&D), un grupo encargado de incorporar la perspectiva de género en la organización y de velar por la aplicación de los principios de equidad e inclusión entre el personal y los socios de la investigación. Durante una asignación de dos años al Programa Global de G&D con sede en Nairobi, Kenia, implementó proyectos y actividades de desarrollo institucional para los 15 centros del CGIAR, entre otros:

- dirigió el diagnóstico de cultura organizacional y diversidad efectuado en el CIAT y replicado en otros centros: [http://www.cgiar.org/downloads/Briefs/ILAC\\_Brief12.pdf](http://www.cgiar.org/downloads/Briefs/ILAC_Brief12.pdf)
- coordinó el Programa Regional de Mentoría para mujeres científicas de los centros de investigación agrícola de Colombia (CIAT), Perú (CIP) y México (CIMMYT)
- formó parte de los Equipos de Evaluación de varios programas, entre ellos el proyecto de telecentros rurales en el sur de Colombia, financiado por la Fundación Rockefeller y el IDRC, y la asociación colaborativa para la educación a distancia entre CIAT, Biodiversity International, UNC y REDCAPA.
- participó en la elaboración de los Planes Estratégicos de dos iniciativas globales: el Programa de G&D y el Proyecto de Aprendizaje y Cambio Institucional (ILAC)
- lideró el desarrollo de las metas de G&D aprobadas por la Junta Directiva del CIAT para el período 2006-2010 que sirvieron de base para otros centros del CGIAR
  - promovió la implementación de políticas y prácticas de reclutamiento favorables al género tanto a nivel nacional como internacional para alcanzar las metas propuestas
  - participó en el diseño y contenido de un portal de Internet con pautas sobre políticas y prácticas en G&D: [www.genderdiversity.cgiar.org/inclusiveworkplace/](http://www.genderdiversity.cgiar.org/inclusiveworkplace/)
  - participó en el diseño y promulgación del programa de *fellowships* para mujeres profesionales del sector agrícola en África del Este, financiado por la Fundación Rockefeller

Como investigadora y evaluadora, Fabiola participó en iniciativas globales para mejorar la eficiencia organizacional mediante formas innovadoras de fortalecimiento de capacidades como apoyo a la reducción de la pobreza rural. Entre ellas se encuentra su contribución a la integración de la iniciativa global ILAC de aprendizaje y cambio institucional [www.cgiar-ilac.org](http://www.cgiar-ilac.org), con las actividades de Gestión del Conocimiento (KM) del CGIAR.

Como consultora independiente, en 2007-2008 lideró el grupo consultor que desarrolló el curso virtual de Equidad de Género en la Gestión de Riesgos de Desastres en América Latina para el PNUD-BCPR en El Salvador, el cual incluyó una extensa investigación socio-económica y el análisis de las políticas y estructuras institucionales humanitarias en la región. En 2007 también fue contratada como consultora de las Naciones Unidas para

formar parte del equipo evaluador de la fase V de RUTA, un proyecto de desarrollo rural financiado por siete donantes y que abarca siete países en América Central; a este proyecto contribuyó con el análisis institucional y de género.

Fabiola combina sus funciones en evaluación de programas con otras asesorías como la ofrecida a la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones ([www.wim-network.org](http://www.wim-network.org)), entidad financiada por ASDI, en la planificación de sus actividades de capacitación virtual en Género en América Latina.

También ha escrito artículos e informes internos tanto en investigación participativa como en la gestión humana con enfoque de género. Ha sido expositora y facilitadora de reuniones internacionales y ha escrito artículos especializados sobre su área de trabajo.

-----

**Carolina Escobar Sarti**, guatemalteca, se desempeña como consultora de proyectos, columnista de prensa ([www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com)), escritora, y catedrática universitaria. Su trabajo profesional incluye las áreas de comunicación e investigación social, derechos humanos en general y de las mujeres en particular, migración, docencia, literatura y cultura, así como proyectos de desarrollo en el país.

Cuenta con una maestría en Literatura Hispanoamericana, una especialización en Población y Desarrollo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), tiene estudios en género y es investigadora titulada de la Universidad de Salamanca. Actualmente es candidata al Doctorado en Sociología y Ciencias Políticas de la Universidad de Salamanca, sólo pendiente de la defensa de tesis.

Durante los últimos quince años, ha trabajado el tema de Género en escenarios como los siguientes:

- Realizó la misión técnica contratada por GTZ (cooperación alemana) como experta en Transversalidad de Género y Juventud para el Programa de Municipios Democráticos de Guatemala, durante los meses de marzo a julio del 2008. A través de esa consultoría se planteó una propuesta de incorporación estratégica y metodológica del enfoque de género y la temática de juventud en la Visión Compartida de Descentralización, así como en sus líneas prioritarias de intervención que son: Gestión Financiera y Tributaria Municipal, Gestión Territorial, Profesionalización de la Carrera Pública Local, Sistema de Información y Comunicación y el marco normativo de la descentralización.
- Ha capacitado sobre teoría de género a estudiantes de maestría en las Facultades de Ciencias Políticas y de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como al equipo involucrado en el programa “Liderazgo joven para una democracia en construcción” del Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (URL). También ha sido catedrática por varios años del curso “Comunicación y Género” en la facultad de Ciencias de la Comunicación de dicha Universidad.

- Ha corregido y revisado textos como el de “Mujeres y Prensa Escrita” de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Guatemala) de la autora argentina Silvia Trujillo. Ha contribuido con investigaciones como la de la Universidad de Texas, en calidad de investigadora y persona contacto para la realización del libro “guatemaltecas: the Women’s Movement 1986 – 2003” de la autora Susan Berger, Directora del Departamento de Estudios sobre América Latina de la Universidad de Fordham/New York.
- Fue consultora externa para la elaboración del Informe Ejecutivo Periodo 2000-2004 de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) que sirvió para la transición entre gobiernos.
- Colaboró también con el PNUD en el tema de Género para la realización del Informe de Desarrollo Humano 2000 en Guatemala.
- Fue la coordinadora y organizadora de la mesa “Mujeres: identidad y palabra” en el Primer Encuentro Mesoamericano de Estudios de Género realizado por la FLACSO. Para el Instituto de Relaciones Internacionales/Iripaz fungió como coordinadora-organizadora de la mesa “Mujer y Paz” para el Primer Congreso de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz celebrado en la ciudad de Guatemala.
- Consultora externa contratada por Christian Aid para evaluar el trabajo del proyecto pionero feminista guatemalteco “La Cuerda” en sus primeros tres años de funcionamiento.
- Consultora contratada por la Fundación Ecuménica Guatemalteca “Esperanza y Fraternidad” (ESFRA), para realizar una propuesta de integración de proyectos dirigidos a mujeres en un *Programa Integral de la Mujer*, cuyo producto fue el documento: “Mujer, salud y trabajo”.
- Representante de Guatemala en el Programa para Visitantes Internacionales realizado durante un mes en EE.UU. : “El rol de las mujeres en la política”. (USIA)

En su país ha recibido varios reconocimientos del Movimiento de Mujeres, de Prensa Libre, de la Mesa Nacional de Migraciones, del Instituto Guatemalteco Americano, de la Secretaría de la Paz, y de grupos literarios, entre otros. Ha representado a Guatemala en diversos espacios internacionales como la Asamblea de Naciones Unidas en Nueva York y la Feria del Libro de Barcelona 2004.

A la fecha lleva más de novecientos artículos de opinión publicados en las páginas editoriales de los periódicos de su país y cuenta con el Premio UNICEF a la Comunicación 2000, entregado por el escritor mexicano Carlos Fuentes. Ha publicado artículos, ensayos y libros sobre diversos temas, tanto en su país como en Austria, Finlandia, Estados Unidos, México, Nicaragua, Bolivia, Argentina, Alemania y España.

-----

**Fabrizio Feliciani** tiene un doctorado en Ciencias de la Tierra, con estudios de protección vegetal y ecología, por la Università degli Studi di Milano (Milan, Italia), con el grado de Doctor Magistral.

Desde 1987 ha trabajado extensamente en proyectos y programas de desarrollo local, realizando sus actividades profesionales en varios países del mundo, especialmente en América Latina: Belize, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana.

Tiene una amplia experiencia en el área del monitoreo y la evaluación de proyectos, programas, políticas e instituciones orientadas a la promoción del desarrollo, la lucha contra la pobreza, contra la exclusión y las discriminaciones. Esta experiencia incluye responsabilidades directivas y técnicas en el monitoreo y evaluación interna de programas complejos (ejemplo: Prodere en Centroamérica entre 1992 y 1996); evaluaciones externas de portafolios y programas multianuales (ejemplo: cartera del BID en Guatemala 1992-2002; cartera del FIDA en México, 1983-2003), de proyectos orientados a la incidencia política (ejemplo: PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2005); de políticas públicas (ejemplo: Ministerio de Ambiente en Guatemala, 2006), de instituciones (ejemplo: CIRMA 2004, ECAP 2007), de proyectos técnicos (ejemplo: GEF, UNOPS en Cuba, 2006).

Durante los últimos cinco años ha estado involucrado en 15 consultorías relacionadas con evaluación, cubriendo también responsabilidades metodológicas en el diseño y control de calidad del modelo evaluativo utilizado (ejemplo: DUNA 2005; FIDA 2005; RUTA 2007; GTZ/PNUD 2007); responsabilidad global de la evaluación como Jefe, Coordinador o *Deputy* del equipo evaluador (ejemplo: BID 2004; FIDA 2005; DUNA/PNUD 2005; GTZ 2007; RUTA 2006).

A continuación se describen algunas de las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años:

- Gobierno de Guatemala, GTZ, PNUD: Coordinador de la Evaluación Conjunta del Programa Nacional de Resarcimiento del Gobierno de Guatemala y de los programas y proyectos de la cooperación internacional de apoyo al PNR (2007).
- UNOPS (Panamá, Perú): Análisis funcional de la estructura de la UNOPS en América Latina y Caribe; definición de la estrategia continental (2007).
- PNUD (Guatemala): Asesoría metodológica a una investigación de campo sobre los efectos del acompañamiento psicosocial; definición de una batería de indicadores de efectos para el sistema de monitoreo del Programa Nacional de Resarcimiento (2007).
- PNUD: misión de monitoreo externo del Programa de Reconstrucción con Transformación (2007)
- Varias agencias internacionales (Banco Mundial, BID, DFID, FAO, FIDA, IFPRI, IICA, UNOPS): Jefe del equipo de evaluación externa del Programa RUTA en Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá (2006-2007).

- Vicepresidencia de la República de Guatemala: realización de un estudio evaluativo sobre las transformaciones del Estado durante el del proceso de Paz de Guatemala (2006-2007).
- Interpeace international: evaluación del Programa FOSS y recomendaciones para la definición de una eventual segunda fase del Programa o acerca de la metodología de cierre del mismo (2006).
- Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y JICA: evaluación comparativa de las políticas y los programas del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala en comparación con las estrategias, programas y proyectos de la cooperación internacional (2006)
- UNOPS y GEF (Cuba): Jefe del equipo evaluador de la evaluación de medio termino del proyecto GEF/PNUD/UNOPS “Enfoques innovadores para la rehabilitación de las Bahías Altamente Contaminadas del Gran Caribe”. (2006)
- EDERA S.A./ Gobierno de los Países Bajos (Guatemala): Coordinador de la Evaluación externa del Programa DIGAP (2005).
- FIDA (Fondo Internacional de las Naciones Unidas para el Desarrollo Agrícola): (México) Jefe de Misión alterno de la Misión para la Evaluación de la cartera del FIDA en México, llevada a cabo por la Oficina de Evaluación independiente del FIDA; responsable de la metodología de la evaluación y de la temática del medio ambiente y agroecosistemas (2005).
- DUNA S.A / PNUD (Guatemala): Coordinador de la evaluación del proyecto del PNUD Guatemala que produce el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2005).
- DUNA S.A (Guatemala): asesoría en la definición de metodologías de evaluación de proyectos. (2005)
- CIRMA (Guatemala): diagnóstico organizacional rápido y evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión y la estructura operativa de la institución y propuesta de reingeniería institucional (2004).
- OVE del BID (*Office of Evaluation and Oversight* del Banco Interamericano de Desarrollo) (Guatemala): participación en el equipo de evaluación del desempeño del Banco en Guatemala en la década 1993-2003: evaluación de la relevancia - política, técnica y financiera - del aporte del Banco a los procesos nacionales; evaluación de seis proyectos del Banco; revisión del Informe final de la evaluación de la cartera completa; discusión de la primera versión del Informe con las autoridades del Gobierno (2004).