TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA CONJUNTO "FORTALECIENDO CAPACIDADES CON EL PUEBLO MAM PARA LA GOBERNABILIDAD ECONOMICA EN AGUA Y SANEAMIENTO"

1. CONTEXTO GENERAL DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (F-ODM)

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. Además, el 24 de septiembre de 2008 España prometió 90 millones de euros para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que replican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

El F-ODM trabaja por conducto de los equipos de las Naciones Unidas en los países promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El Fondo utiliza intervenciones basadas en programas conjuntos y hasta la fecha ha aprobado 130 de estos programas en 50 países en ocho ventanas temáticas que contribuyen de distintas maneras al logro de los ODM, la implicación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

La estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM

Se está poniendo en práctica una estrategia de vigilancia y evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. Esta estrategia se basa en los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la calidad e independencia de las evaluaciones.

La estrategia se basa en las necesidades de información y las preocupaciones de los distintos interesados, al tiempo que procura equilibrar las metas de rendición de cuentas y aprendizaje.

Los objetivos principales de la estrategia son los siguientes:

1. Prestar apoyo a los programas conjuntos a fin de obtener resultados para el desarrollo.

2. Determinar el valor y los beneficios de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM, los ODM, la Declaración de París y la iniciativa Unidos en la acción.
3. Obtener y recopilar los conocimientos empíricos y la experiencia adquirida para ampliar y replicar las intervenciones de desarrollo que han tenido éxito.

En el marco de la estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, todo equipo de programa es responsable de elaborar un sistema de vigilancia y evaluación, estableciendo bases de referencia para indicadores (cuantitativos y cualitativos) y de realizar una evaluación recapitulativa final.

El Secretariado del F-ODM también encomendó que se realizaran exámenes de mitad de período, de carácter formativo de todos los programas conjuntos. Además, se han previsto nueve evaluaciones en los países focales (Etiopía, Mauritania, Marruecos, Timor-Leste, Filipinas, Bosnia y Herzegovina, Colombia, Honduras y Ecuador) para analizar en mayor profundidad los efectos de los programas conjuntos en el contexto del país de que se trata.

Descripción del programa conjunto: "Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento":

El Programa Conjunto "Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento" fue aprobado por el Secretariado del Fondo Español para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) el 29 de diciembre de 2008, firmado el 12 de mayo de 2009 por las Organizaciones de Naciones Unidas participantes1 y Socios Nacionales e iniciada su ejecución el 3 de septiembre de 2009, con una duración prevista de 3 años. Su presupuesto total es de US$ 5, 949,000.00 y es financiado por el F-ODM.

El Programa Conjunto busca aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), a través de un impacto directo en la mejora de la salud infantil y materna (ODM4 y ODM5), en especial del Pueblo Mam, promoviendo el acceso a agua potable y saneamiento (ODM7) y los usos productivos del agua para la erradicación de la pobreza extrema y el hambre (ODM1) e incidiendo en la promoción de la equidad de género y la autonomía de la mujer (ODM3).

Territorialmente, el Programa Conjunto se enmarca en la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA), que asocia a 5 municipios del área Mam del departamento de San Marcos (San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Antonio Sacatepéquez, San Cristóbal Cucho y Esquipulas Palo Gordo) y 3 municipios del departamento de Quetzaltenango que también incluyen pequeños porcentajes de población del Pueblo Kiché (San Martín Sacatepéquez, San Juan Ostuncalco y Palestina de los Altos). La MANCUERNA es el resultado del interés local por trabajar el tema del agua desde el punto de vista de cuenca y micro cuenca y de forma participativa. Este territorio posee una población aproximada de 400,000 habitantes, de los cuales más del 50% son pobres y el 30% vive en extrema pobreza. La población indígena representa aproximadamente el 80% del total, y más del 45% están en extrema pobreza. El Pueblo Indígena Mam que la habita, cuenta con algunos de los índices de desarrollo humano más bajos de Guatemala: 0.496 (el del país es 0.64 y el de la capital 0.83), con índices en salud de 0.541, en educación de 0.428 y en ingresos de 0.518. Las condiciones de exclusión en el acceso a los servicios públicos básicos inciden en indicadores de salud muy precarios, que a su vez inciden en la mala atención a los derechos de salud de la población, en particular de las mujeres. En el área, el crecimiento poblacional presiona los recursos naturales como el bosque y el agua, existe severa deforestación, ampliación de la frontera agrícola y erosión de los suelos por falta de prácticas de manejo y conservación.

La institución del Gobierno de Guatemala líder del proceso del PC es la Vicepresidencia de la República. En ese marco MSPAS, MAGA, MARN e INFOM son los entes rectores que actúan en temas sustantivos del PC de acuerdo con sus competencias. Además se cuenta con la participación de cinco agencias del SNU: PNUD, FAO, UNFPA, UNICEF y OPS. Estas entidades han trabajado conjuntamente en el diseño de esta propuesta aportando con su especialidad y construyendo una propuesta de atención que busca la integralidad; sus roles principales han quedado establecidos en la documentación correspondiente del PC.

El PC ha logrado progresos importantes en MANCUERNA, para el desarrollo de un proceso de diálogo democrático que asegurará se involucren y empoderen grupos de mujeres, jóvenes y organizaciones indígenas en los procesos de planificación, ejecución y sobretodo rendición de cuentas. Se asegurará se mejoren los mecanismos que propicien la participación incluyente de los sectores tradicionalmente más marginados, como las mujeres, los indígenas y los jóvenes. Las intervenciones se dirigirán a fortalecer las capacidades de las organizaciones locales existentes y de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) y de los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES) para mejorar sus propuestas y negociaciones ante las corporaciones municipales.

La sostenibilidad a largo plazo de estas acciones se verá favorecida por el impulso del encuentro entre el proceso construido de abajo hacia arriba (desde lo local) y la visión de descentralización de la Agenda Guatemalteca del Agua surgida en el seno del GEA.

El Programa Conjunto busca fortalecer la gobernabilidad del agua en los 8 municipios Asociados en la MANCUERNA, concentrando sus acciones en la búsqueda de los tres Resultados siguientes:

Resultado 1: Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas por la institución líder del gobierno nacional, las instituciones rectoras y los gobiernos locales.

Resultado 2: La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (consumo humano y riego) y saneamiento.

Resultado 3: Las experiencias y lecciones aprendidas de la gestión pública, privada y público-privada del agua y el saneamiento, se han recopilado y documentado para transferir conocimientos que permitan su replicabilidad, así como el enriquecimiento de las políticas públicas.

La etapa actual de ejecución se define a partir de que el Secretariado atendió la solicitud en Junio de 2012 de extensión de la fase operacional del Programa para el 30 de Junio de 2013. Extensión única para permitir que el programa conjunto consolide procesos, complete sus actividades y pueda alcanzar los resultados previstos.

Resumen de la escala de complejidad del programa conjunto (componentes, los participantes destinatarios (directos e indirectos), el alcance geográfico (regiones) y el contexto socioeconómico en que funciona:

La ejecución del Programa Conjunto se inició el 3 de septiembre del 2009, el PC estuvo condicionado a fuerzas que restringieron su ejecución, tal y como fue constatado en noviembre del 2010 por una misión del Secretariado del F-ODM, en cuyo informe resaltó que "(…) el programa comenzó hace 15 meses y sin embargo no se ha conseguido poner en marcha".

En el diseño original del Programa Conjunto se definió que la implementación de este se realizaría bajo el liderazgo de la SEGEPLAN, debido a su rol de Secretaría Técnica del Gabinete Específico del Agua (GEA) y como impulsor de la Estrategia Nacional de Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (ENGIRH, 2006). Igualmente, se reconoció el papel relevante que en dicha implementación tendrían el MSPAS, por su mandato legal en el tema de agua para consumo humano y saneamiento, y el MAGA, por sus atribuciones en cuanto al riego con fines de producción agrícola. Además, quedó establecido que, en el nivel local, la MANCUERNA sería la institución ejecutora líder por ser el ente aglutinador de los 8 municipios asociados, de conformidad con el Artículo 49 del Código Municipal (Decreto Número 12-2002), para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias.

En el documento de Programa Conjunto (PRODOC) se visualizó al Sistema de Naciones Unidas como socio implementador de las instituciones del Organismo Ejecutivo y de los gobiernos de los municipios asociados en la MANCUERNA, incluyendo al Sistema de consejos de Desarrollo. En tal sentido, el PNUD, FAO, UNFPA, UNICEF y OPS actuarían como asesoras y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS A NIVEL NACIONAL Y LOCAL 16 como proveedoras de conocimientos y experiencias para que las Direcciones Municipales de Planificación (DMP) y la Oficina Intermunicipal de Planificación (OIMP) de la MANCUERNA se pudieran hacer cargo del manejo de información, la acción y el seguimiento de los procesos de ejecución de los planes operativos del Programa Conjunto. Para la gestión y coordinación, en el PRODOC se previó el establecimiento de una estructura conformada de la manera siguiente:

Comité Directivo Nacional (CDN), Este Comité sería responsable de proveer las orientaciones estratégicas, aprobar y darle seguimiento al Plan Operativo Global y a los POAs; así como dar los lineamientos generales para las acciones del Programa Conjunto.
Comité Gerencial del Programa (CGP), La función esencial de este Comité sería la de proveer la coordinación operativa conforme al PRODOC y a los POA y, para tales efectos, se estableció que fuera instalado en la MANCUERNA, en San Marcos.
Comité de Monitoreo, para que realizara el monitoreo de las acciones de campo del Programa Conjunto, el cual se conformaría por: (a) personal técnico de monitoreo de la MANCUERNA; (b) encargado de monitoreo por parte del Programa Conjunto en la MANCUERNA, en representación de las municipalidades; y, (c) los encargados de monitoreo de cada una de las agencias del Sistema de Naciones Unidas participantes en el Programa Conjunto.

Como estructura operativa del Programa Conjunto se estableció en el PRODOC la creación de una **Coordinación Nacional** responsable de impulsar, monitorear y supervisar la ejecución del Programa Conjunto, de acuerdo con los lineamientos del CGP y basados en el marco de resultados.

Sin embargo, las instancias antes descritas no funcionaron como estaba previsto en el PRODOC porque: (i) de conformidad con la Guía de ejecución de Programas Conjuntos,

el CDN no es responsable de dar orientación estratégica únicamente a este Programa Conjunto sino a todos los que, en Guatemala, financia el F-ODM; (ii) el CGP no funcionó como se esperaba por la complejidad de su conformación; (iii) el Comité de Monitoreo no se integró como estaba previsto, sino se contrató a un especialista para realizar el monitoreo y la evaluación del Programa Conjunto; y (iv) la Coordinación del Programa Conjunto se conformó únicamente con un Coordinador y una asistente administrativa y un profesional para el monitoreo y evaluación del Programa . En la formulación del Programa Conjunto se dio un fuerte involucramiento de la Dirección de Recursos Hídricos de la SEGEPLAN y del Grupo Asesor de la Secretaría Técnica del Gabinete Específico del Agua (GEA). Sin embargo, el cambio de las autoridades superiores de la SEGEPLAN, a finales del 2008, trajo como consecuencia la supresión de la Dirección de Recursos Hídricos. Parte del personal de dicha Dirección pasó a la Vicepresidencia de la República para realizar la coordinación técnica del Gabinete Específico del Agua. El Programa Conjunto no era suficientemente conocido por los funcionarios de turno de la SEGEPLAN, pero se puso en marcha el 3 de septiembre de 2009, sin que las estructuras de coordinación y gestión establecidas en el PRODOC estuvieran funcionando según lo previsto. Esto derivó en las situaciones siguientes:

— Dificultades para la planificación operativa y para alcanzar acuerdos entre agencias del Sistema de Naciones Unidas e instituciones nacionales y la MANCUERNA, sobre todo en lo relacionado con las modalidades operativas y la toma de decisiones.

— La existencia de dos esquemas separados de ejecución del Programa Conjunto: en el nivel nacional, por medio de la Coordinación, y en el nivel local, a través de Coordinadores Temáticos contratados directamente por el PNUD, FAO, OPS, UNFPA y UNICEF (uno por agencia) y un Coordinador Territorial nombrado por el PNUD. Las agencias no tuvieron respaldo de las instituciones nacionales para hacer la articulación entre estos dos niveles de actuación.

— La ejecución directa de las agencias del Sistema de Naciones Unidas, a través de los Coordinadores Temáticos y el Coordinador Territorial, provocó problemas operativos y dispersión de esfuerzos y dio a la MANCUERNA un rol marginal en la ejecución del Programa Conjunto y en la toma de decisiones en el ámbito territorial.

— Los Coordinadores Temáticos y sus respectivos socios nacionales empezaron a realizar acciones aisladas y fragmentadas, con diferentes ritmos de implementación y sin procurar una articulación de sus intervenciones locales con las que, en el ámbito nacional, realizaba la Coordinación del Programa Conjunto.

— La evaluación intermedia del Programa Conjunto, realizada a finales del 2011, determinó que "*el estado de implementación financiera es muy preocupante quedando por implementar alrededor del 68% de los fondos del Programa Conjunto, U$ 4 millones, en aproximadamente diez meses (…)*" (Messina, Michele. Informe Final de Evaluación Intermedia del Programa Conjunto, 10 diciembre 2011).

El rediseño del Programa Conjunto se conceptualizó como un esfuerzo para darle calidad y viabilidad a esta iniciativa y convertirla en un instrumento eficaz y eficiente para aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y para fortalecer la gobernabilidad económica del agua, en el área de la MANCUERNA. La experiencia del rediseño del Programa Conjunto se orientó a la búsqueda de soluciones para los problemas que atrasaron por 15 meses su puesta en marcha y, metodológicamente, este rediseño se

sustentó en una consultoría externa en el marco de la cual se realizaron consultas y el diálogo para construir una propuesta de rediseño que fue sometida a la validación de los equipos del Programa Conjunto.

En la propuesta de rediseño se establecieron las bases para un proceso que, sobre la marcha de la ejecución del Programa Conjunto, condujo la Unidad de Coordinación con el apoyo político de la Vicepresidencia de la República, y que logró darle mayor claridad a la visión estratégica y a las estructuras de coordinación y gerencia del Programa Conjunto, pero sin perder de vista los objetivos y resultados planteados en su formulación inicial.

El rediseño del Programa Conjunto, sobre la base de las recomendaciones de la misión del Secretariado del F-ODM de noviembre de 2010, se realizó mediante un proceso que abarcó los meses de marzo, abril y mayo de 2011. Para ese efecto, la Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala (OCR) contrató los servicios de un Consultor externo y, una vez preparada la propuesta de rediseño del Programa Conjunto, dicha Oficina la envió al Secretariado del F-ODM en mayo 2011 y este la aprobó en julio de 2011.

Entre septiembre y octubre de 2011 se realizó la evaluación intermedia externa del Programa Conjunto que reconoció, entre otras cosas, que durante la primera parte del 2011 este Programa consiguió acelerar su implementación, registrando progresos relevantes sobre todo en la obtención del Resultado 1 y en la ejecución de acciones puntuales del Resultado 2.

Además, de la evaluación intermedia se derivaron recomendaciones, entre las cuales están: (a) asegurar fuertes liderazgos y coordinación efectiva, (b) realizar un esfuerzo excepcional para la planificación a detalle e implementación, (c) realizar un análisis de riesgos para la implementación del Programa Conjunto y elaborar estrategias para su gestión, (d) focalizar la intervención del Programa Conjunto, sobre todo a nivel local, (e) realizar, para cada socio, un análisis de la carga programática y financiera y de sus capacidades de implementación, y (g) determinar los productos prioritarios para el éxito del Programa.

¿Cómo se ha utilizado el programa para promover cambios en las políticas a nivel nacional asegurando repercusiones que trascienden a las poblaciones beneficiarias del programa conjunto?

Para el Programa Conjunto el Agua es un medio fundamental para el bienestar para el bienestar humano, y por ende ha buscado facilitar las condiciones para su acceso digno y la procuraduría de medios de saneamiento. El ejercicio programático se ha desarrollado en dos medios paralelos y complementarios entre si: i) Instancias del Gobierno Central y ii) Los gobiernos municipales conjuntamente con la sociedad civil, en el ámbito local. Este segundo, es el área geográfica donde se asienta la etnia Mam; y la institucionalidad municipal conjunta está representada por la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo –MANCUERNA. Para ello se ha planteado tres resultados, los cuales busca alcanzar por medio de cuatro ejes; que a su vez se ejecutan en diecinueve productos de impacto:

Eje 1. Agua Potable y Saneamiento para el Bienestar.

El cual se enfoca en temas de administración pública-municipal (e.g. fortalecimiento institucional y normativas), fortalecimiento de capacidades técnicas, modelos de saneamiento en edificios públicos (e.g. Escuelas), y en procesos de monitoreo y vigilancia de calidad del agua para consumo humano.

Eje 2. Gobernabilidad del Agua.
Este se integra por una serie de productos de impacto asociados a propuestas de política pública, sensibilización temática, diálogos intersectoriales, transversalización de género, multiculturalidad y población entre otros.

Eje 3. Agua medio para la Productividad.
Este eje, se enfoca hacia la construcción de planteamientos de políticas y estrategias en la temática de riego; además de diseñar por medio de un proceso participativo, una cartera de proyectos para operación de sistemas de riego.

Eje 4. Agua como Recurso Natural en Cuencas:

En este caso se fomenta la aplicación de buenas prácticas agrícolas y ambientales, para proteger fuentes de agua y cuencas, además de sieñar planes de manejo de microcuencas para proteger dichas fuentes.

II.2 La Agenda Guatemalteca del Agua
En su concepción vigente (*circa* Diciembre/2012), la **Agenda Guatemalteca del Agua**[1] es el instrumento de gestión del Estado Guatemalteco, en los temas afines al Agua; por medio del cual:

- Se establecen los lineamientos de incidencia pública en la temática,
- Son promovidos los acuerdos necesarios para la gobernabilidad afín,
- Se brindan las orientaciones estratégicas que favorezcan la gestión y gobernanza correspondiente.
- Es fomentada una cultura multisectorial, del Agua, hacia un modelo de desarrollo sostenible.

Es decir, la **Agenda** es la directriz política Guatemalteca, en la temática Hídrica. Los tres temas principales de esta son: Sensibilización; Gestión gubernamental para el Agua; proceso orientador hacia un Marco Normativo del Agua.

1. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

El propósito fundamental de la evaluación final del Programa Conjunto se centrará en identificar y analizar los logros, avances, obstáculos y principales lecciones aprendidas, en términos de alcances y la identificación de la contribución a los impactos definidos por los resultados -políticas, fortalecimiento de capacidades locales y gestión del conocimiento-, así como las capacidades generadas y la contribución al objetivo general del Programa.

[1] Transcripción literal del Producto 1 de Consultoría: *Propuesta del "Sistema Escalonado de Interrelación" entre indicadores y atributos de proceso, resultado e impacto de los distintos alcances del Programa Conjunto, que permita visualizar la contribución a los ejes de la Agenda Guatemalteca del Agua.*

Los resultados servirán de insumos y serán utilizados por las socias co-partes, las instituciones públicas involucradas, las cinco agencias del SNU –PNUD, OPS, UNICEF, UNFPA y FAO y el equipo de trabajo del Programa, para enriquecer una estrategia de seguimiento en apoyo a la gobernabilidad del agua.

L estrategia de seguimiento en apoyo a la gobernabilidad del agua corresponderá a las instituciones nacionales y locales involucradas.

2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final se enfocará en los avances y contribuciones del Programa Conjunto de acuerdo con el PRODOC y sus modificaciones. Se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el programa conjunto, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato. Ello permitirá formular conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de cuatro a seis meses.

- La evaluación se enfocará en los avances y contribución del Programa de acuerdo con los resultados, productos e impactos establecidos en el PRODOC y el Rediseño, así como sus estrategias, para mejorar la gobernabilidad del agua. Asimismo, un análisis de la ejecución y porcentaje financiero que muestre el avance sustantivo del Programa.
- La temporalidad de la evaluación comprende desde el inicio de la ejecución del Programa; es decir, 3 de septiembre de 2009 hasta el 30 de junio 2013.
- Asegurará una representación del área geográfica donde operó el Programa y de los actores participantes.
- La valoración de los resultados, productos e impactos tomará en cuenta los criterios de eficacia/impacto, pertinencia/relevancia, eficiencia y sostenibilidad, de acuerdo a la clasificación de los objetivos.
- Hará un análisis comparativo entre el escenario en el que dio inicio el Programa y sus implicaciones con el actual contexto.
- Analizará la pertinencia de los 3 resultados y del eje transversal de género y multiculturalidad y/o nuevas temáticas para una futura intervención de forma replicada.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:

Esta sección define los parámetros o criterios y el enfoque de la evaluación. Los temas están relacionados directamente con las cuestiones que la evaluación debe responder de manera que los usuarios tengan la información que necesitan para las decisiones o acciones pendientes. Los criterios de evaluación son la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad o impacto de la intervención. Además, observar de qué manera la intervención ha tratado de fortalecer la aplicación de un enfoque basado en resultados para fortalecer la gobernabilidad del agua.

Eficacia e impacto

1. Establecer en qué medida el Programa Conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos definidos en el marco de resultados.
2. Identificar la contribución del Programa Conjunto en la generación de procesos de diálogo entre la población y El Gobierno, respecto a la

gobernabilidad del agua. Además, revisar los desafíos principales en el contexto actual del país para una mejora de la misma.

Pertinencia/Relevancia

3. Valorar la pertinencia del Programa Conjunto, su importancia para los sujetos/actores del mismo, la inclusión dentro del Programa el enfoque de multiculturalidad y género; si el mismo se inserta en las prioridades nacionales y si fortalece los mecanismos institucionales.

Eficiencia

4. Analizar la gestión del Programa Conjunto, por resultado, la relación costo-beneficio, en cuanto a la implementación de estrategias y actividades, la dotación de recursos en tiempo, costos de transacción, tiempos establecidos en la planificación y el monitoreo enfocados a la contribución hacia el logro de resultados del Programa. Este análisis incluye la revisión de formatos y procedimientos utilizados por las agencias.

Sostenibilidad

5. Identificar y valorar las capacidades tanto de las instituciones nacionales y de las locales así como a la población para asegurar la gobernabilidad, más allá del período de ejecución del Programa Conjunto.

4. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Las preguntas de evaluación orientan la información que debe producir el proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que se utilizarán para evaluarlas y responderlas. A su vez, estos criterios se agrupan según los tres niveles del programa.

- Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

a. ¿En qué medida fue adecuado el diseño y sus modificaciones así como la estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?

b. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades y los problemas determinados en la etapa de diseño y rediseño?

c. ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).

d. ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

e. ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

f. ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM vinculados al PC?

g. ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción y comunicación (consultas, diálogos, talleres, publicidad) para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política?

h. ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)

i. En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

- Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue apropiado respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?

b) ¿Utilizó el PC los recursos de manera óptima para lograr los resultados esperados según la planificación inicial y sus modificaciones?

a) ¿En qué medida aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

b) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

c) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

d) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? ¿Fue coherente el avance físico con el avance financiero? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.

e) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto? ¿Hasta qué punto afectaron su eficiencia y cómo los solucionó?

f) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo?

g) ¿En qué medida y de qué forma repercutió la Evaluación intermedia del programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

h) ¿En qué medida y de qué forma se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia?

i) ¿Existe una correspondencia entre los recursos previstos, los ejecutados y los logros alcanzados?

- Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.

a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

c) ¿Se tuvieron en cuenta los factores contextuales (políticos, sociales, económicos, culturales) en el diseño/implementación del Programa Conjunto?

- Eficacia e impacto: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

a) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?

b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:

1. Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?

2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?

3. A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?

4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

- ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.

c) ¿El PC alcanzó los resultados previstos en el PRODOC y rediseño?

d) ¿De qué forma y hasta qué punto contribuyó el PC a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?

e) ¿La ejecución del programa contribuyó a la equidad étnica y de género desde la perspectiva de los derechos de los pueblos indígenas y de las mujeres?

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, pueblo Mam; nivel local y nivel nacional de la población beneficiaria, y en qué medida?

g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?

h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

i) ¿De qué manera la intervención ha contribuido a la mejorar cambio de las relaciones de poder?

j) ¿Qué factores explican el éxito del Programa?

k) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?

g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del programa previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa y sus modificaciones? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).

- Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

a) ¿Hasta qué punto los actores nacionales, locales, sociedad civil han tomado las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los productos de impacto del programa conjunto?

b) A nivel local y nacional:

1. ¿En qué medida las instituciones nacionales y/o locales se involucraron en la ejecución del programa conjunto?

2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo mediante la institucionalización de productos de impacto para seguir implementándolos y potenciar los instrumentos generados por el Programa (políticas, normativas, planes, modelos de gestión)?

3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?

4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?

d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?

e) ¿Se generaron y fortalecieron capacidades individuales e institucionales y colectivas para mejorar la gobernabilidad del agua, con énfasis en el pueblo Mam?

f) ¿Cuáles fueron las prácticas más relevantes y lecciones aprendidas, que pueden constituirse en insumos para la continuidad de los procesos generados o fortalecidos?

g) ¿En qué contribuye el Programa Conjunto a viabilizar los instrumentos nacionales e internacionales relativos a la gobernabilidad del agua?

h) ¿Cuáles son las oportunidades y los riesgos más relevantes en la implementación de un programa con esta naturaleza?

i) ¿Se replicará o adaptará la estrategia del Programa Conjunto de forma más amplia? ¿Es probable que se amplíe de forma nacional y local escalada? Sírvase indicar en qué áreas y qué temas.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO:

El PRODOC del Programa Conjunto establece? realizar una evaluación sustantiva externa en el último semestre del último semestre de implementación, que revise el proceso y los alcances del mismo, enfocada a lograr insumos analíticos tanto en lo sustantivo como en lo operativo, que sirvan como referentes para replicar las buenas prácticas e identificar las limitaciones del programa.

La firma consultora, diseñará la metodología de la evaluación en detalle. Los principales enfoques a tomar en cuenta para el diseño de la metodología son los siguientes:

- La evaluación tomará los criterios de eficacia/impacto, pertinencia/relevancia, eficiencia y sostenibilidad.
- Contemplar mecanismos y procedimientos adecuados para el análisis de los factores internos y externos (contexto) al Programa que contribuyeron o limitaron el logro de los objetivos.
- El proceso de evaluación será participativo cultural y lingüísticamente pertinente con enfoque de género.
- La metodología de la evaluación debe contemplar análisis cuantitativo y cualitativo.
- Asegurar la utilización de instrumentos pertinentes.
- Diseñar una muestra representativa tanto de los actores claves a entrevistar, así como de las organizaciones socias/copartes, donde se asegure representatividad geográfica y temática. Esta selección de la muestra debe asegurar criterios pertinentes.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas producto de la implementación operativa y sustantiva del programa, en el contexto de los resultados alcanzados, tanto por componente como programa conjunto.
- Examinar las estrategias de intervención y acompañamiento a las socias co-partes en la que analizarán procesos y el alcance de los resultados por componente y como programa conjunto.
- Adaptar la metodología se debe a la naturaleza de cada resultado, de los ejes transversales y del programa conjunto.
- Tomar en cuenta los actores clave y la información disponible.
- El período de tiempo que se dispone para la evaluación, es de 72 días calendario, a partir de la firma del contrato por las partes.

6. ENTREGABLES DE LA EVALUACIÓN

El consultor es responsable de presentar los siguientes entregables al encargado de encomendar la evaluación y a su administrador:

- **Informe inicial** (se presentará dentro de los 15 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación). El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un proyecto de calendario de actividades y presentación de los entregables. El informe del estudio teórico propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor y los administradores de la evaluación. **El informe seguirá la estructura contenida en el Anexo 1.**

- **Proyecto de informe final** (to be submitted within 20 days after the completion of the field visit, please send also to MDG-F Secretariat). El proyecto de informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. También contendrá un resumen ejecutivo, de un máximo de 2 páginas, con una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y

recomendaciones. El proyecto de informe final se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final que se describe en el párrafo siguiente.

- **Informe final de la evaluación** (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM). El informe final tendrá una extensión de 20 a 30 páginas y un resumen ejecutivo de un máximo de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. **Contendrá las secciones establecidas en el Anexo 2**.

7. ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

A continuación se listan los estándares de calidad de UNEG que deben ser tenidos en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación[2]:

1. El **informe de evaluación debe contar con una estructura lógica** y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de Información irrelevante para el análisis general. (S-3.16).

2. **El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente:** el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseño y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; qué lecciones se derivaron. (S-3.16)

3. En todos los casos, los evaluadores/ras deben esforzarse por **presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible**, de manera tal que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación.(S-3.16).

4. La evaluación debe proporcionar una **descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas**, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. (S-4.10)

[2] Ver Documento Guía de UNEG "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas", UNEG/FN/Standards(2005). http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=229

5. **El resumen ejecutivo debe ser auto-contenido**, presentado una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una compresión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación (para más detalles ver Anexo 2: Estructura del informe de evaluación). (S-4.2)

6. **El programa conjunto que está siendo evaluado debe ser claramente descrito**, de la manera más suscinta posible, pero asegurando que contenga toda la información pertinente. Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son: importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias. (S-4.3)
7. Deben describirse claramente el **rol y las contribuciones de las organizaciones de las NU y de otras partes interesadas del programa conjunto** (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (S-4.4)

8. **En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace).** El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto. (S-4.12)

9. Los informes **no deben segregar los hallazgos por fuente de información**. (S-4.12) ***NOTA: Un análisis basado en evidencia requiere que los hallazgos y afirmaciones estén basados en hechos confiables y válidos****, información de documentos y encuestas, y que se triangulen las posiciones de los diferentes informantes (entre otras técnicas) para contribuir a la validez interna de la evaluación. Por lo tanto, se debe ir más allá de presentar una opinión informada o reproducir la información particular expresada por un informante.*

10. **Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos** que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes. (S-4.15)

11. **Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis** y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas. (S-4.16)

12. **Las lecciones, deben incluir generalizaciones** que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. (S- 4.17)

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tres agentes principales intervendrán en la realización de las evaluaciones finales del F-ODM:

1. La **Oficina del Coordinador Residente**, que **encomienda** la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);
- Convocar al grupo de referencia encargado de la evaluación;
- Dirigir la finalización del mandato de la evaluación;
- Coordinar la selección y contratación del equipo de evaluación, asegurando que el organismo principal ejecute los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de evaluación;
- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad (en
- colaboración con el Secretariado del F-ODM);
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al administrador y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de todas las evaluaciones de las distintas esferas de los programas conjuntos y constituirse en el enlace con el Comité Directivo Nacional;
- Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del equipo de evaluación.

2. El coordinador del programa, en su calidad de administrador de la evaluación, tendrá las funciones siguientes:

- Contribuir a la finalización del mandato de la evaluación;
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia;
- Suministrar a los evaluadores el apoyo administrativo y los datos necesarios;
- Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y responder a este;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general,
- los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y
- asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Examinar el informe inicial y el o los proyectos de informe de evaluación;
- Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación.

3. El **Comité de Gestión de Programa**, que funcionará como **grupo de referencia encargado de la evaluación**, estará integrado por representantes de los principales interesados del programa conjunto (el Comité, los beneficiarios, etc.). Tendrá las funciones siguientes:

- Examinar el proyecto de informe de evaluación y asegurar que el proyecto final cumpla las normas de calidad exigidas;
- Facilitar la participación de todos los interesados en el diseño de la evaluación;
- Determinar las necesidades de información, definir los objetivos y establecer los límites del alcance de la evaluación;
- Aportar contribuciones y participar en la finalización del mandato de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de evaluación a toda la información y documentación

- pertinente de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deberían participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de reunir información;
- Fiscalizar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos;
- Divulgar los resultados de la evaluación.

El **Secretariado del F-ODM** funcionará como **miembro encargado del control de calidad** de la evaluación, en cooperación con el encargado de encomendar la evaluación. Se encargará de:

- Examinar la calidad del proceso de evaluación y sus productos, y brindar asesoramiento al respecto (observaciones y sugerencias sobre el mandato adaptado, proyectos de informes, informe final de la evaluación) y sobre posible mejoras.

5. El equipo de evaluación:

- Cumplirá las disposiciones contractuales con arreglo al mandato, los principios y las normas del UNEG y la OCDE y las directrices éticas. Ello incluirá la elaboración de una matriz de evaluación como parte del informe inicial, los proyectos de informe y reuniones de información con el encargado de encomendar la evaluación y los interesados sobre el progreso y las conclusiones y recomendaciones fundamentales, según proceda.

9. PROCESO DE EVALUACIÓN: CALENDARIO

[siguiente página]

Fase Evaluación	Actividades	Cuantos días calendario
Diseño	Establecer Grupo de Referencia	24/01/2013. 5 meses antes Finalización del PC GEA (30/6/2013).
Diseño	Adaptación del Mandato TDRs [UCP/GRE]	24/01/2013 al 18/02/2013 25 días calendario
Ejecución	Selección y contratación del Evaluador [AE]	Publicación 21/02/2013 Recepción ofertas 13/02/2013 Inicio contrato 22/03/2013
Ejecución	Suministro insumos al equipo de evaluación/evaluador [AE,UCP, GRE]	Del 22 marzo al 3 abril [12 días]
Ejecución	Entrega del Informe inicial al EEE, el AE y el GRE	Del 4 al 11 de Abril [8 días]
Ejecución	Observaciones de los interesados al Equipo de Evaluación [EEE, AE,GRE]	Del 12 al 21 de Abril 2013 [10 días]
Ejecución	Misión al País [EE, EEE, AE, GRE]	Del 22 al 30 Abril [9 días]
Ejecución	Entrega del Proyecto de Informe [EE]	Del 1 al 13 Mayo [13 días]

Ejecución	Examen Proyecto de Informe de Ev. Entrega observaciones al equipo [AE,EEE,GRE,SF-ODM]	Del 14 al 23 mayo 2013 [10 días]
Ejecución	Entrega Informe Final	Del 24 mayo al 1 de junio 2013 [10 días]
Divulgación /Diseminación	Divulgación, aplicación del plan de uso del informe. [AE, EEE, GRE, NSC]	Del 4 al 14 de junio 2013 [12 días]

10. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN:

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación van más allá de lo afirmado por los interesados en el programa durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) brinda la oportunidad perfecta para establecer una agenda sobre el futuro del programa o algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para comunicar la experiencia adquirida y transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que pueden ampliarse o replicarse a nivel nacional o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y las contrapartes relevantes para el programa concebirán y ejecutarán conjuntamente un plan completo de divulgación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, duplicación, ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas, a nivel local, nacional y/o internacional.

11. PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación final del programa conjunto debe realizarse según los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

• **Anonimato y confidencialidad**. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.

• **Responsabilidad**. El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre los consultores o entre el consultor y los jefes del programa conjunto en relación con las observaciones o las recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.

• **Integridad**. El evaluador será responsable de subrayar las cuestiones que no se mencionan específicamente en el mandato, si procede para obtener un análisis de la intervención más exhaustivo.

• **Independencia**. El consultor debe garantizar su independencia respecto de la intervención de que se trata, y no debe tener vínculo alguno con la gestión del examen ni con sus elementos.

• **Incidentes**. Si surgen problemas durante el trabajo sobre el terreno o en cualquier otra etapa de la evaluación, debe informarse inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados por el Secretariado del F-ODM en este mandato.

• **Validación de la información**. El consultor será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.

• **Propiedad intelectual**. Al tratar con las fuentes de información, el consultor respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.

Presentación de informes. Si se retrasa la presentación de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, podrán aplicarse las sanciones dispuestas en este mandato.

12. CUALIFICACION TECNICA DE LA EMPRESA CONSULTORA:

Empresa con la siguiente experiencia:

Experiencia:

- Experiencia de al menos 3 años en procesos de evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo.
- Experiencia en al menos una evaluación de proyectos y/o programas vinculados al sector hídrico en Guatemala o América Latina.
- Experiencia en gestión de procesos de evaluación con elementos diversos: a) varias temáticas, b) diferentes regiones geográficas y lingüísticas, c) diversidad de actores: organizaciones indígenas, sociedad civil, instituciones del Estado, cooperación internacional.
- Experiencia comprobable en al menos dos procesos de monitoreo y evaluación como empresa.
- Conocimientos sobre el contexto socio-político e institucional de Guatemala.

Equipo profesional de evaluación mínimo requerido:

El número de profesionales que se describen a continuación es el mínimo requerido; sin embargo, la firma podrá proponer el personal que estime conveniente para lograr la ejecución de la consultoría a satisfacción.

Jefe de Equipo:

- Profesional de ingeniería o ciencias sociales con Maestría en algunas de estas áreas (ciencias sociales o ingeniería).
- Experiencia de al menos 5 años en gerencia y/o dirección/coordinación de equipos multidisciplinarios en programas/proyectos vinculados al fortalecimiento de capacidades y/o gestión institucional en alguno de los sectores de la gobernabilidad del agua (agua potable y saneamiento, riego, cuencas, políticas) de ámbito nacional y/o local.
- Experiencia de al menos 3 evaluaciones de proyectos de desarrollo.
- Experiencia profesional técnica de al menos 5 años en programas y/o proyectos vinculados a la gestión y gobernabilidad del agua, agua potable y saneamiento, cuencas y los usos productivos del agua.

Profesional con experiencia y formación técnica en temas vinculados con la gestión y gobernabilidad del agua

- Profesional con estudios de postgrado en gestión integrada de recursos hídricos, manejo de cuencas, ingeniería sanitaria, marco legal hídrico, gestión u planificación del agua y/u otros temas afines al agua.
- Experiencia en al menos una evaluación enfocado a programas de fortalecimiento de capacidades para la gobernabilidad del agua.
- Conocimientos sobre políticas, normativas y leyes relacionadas con al menos uno de los múltiples sectores de la gobernabilidad del agua (agua potable y saneamiento, cuencas, riegos) y en proyectos de desarrollo.

Experto en temas sociales de la gobernabilidad del agua.

- Licenciatura el alguna de las Ciencias Sociales o humanistas.
- Conocimiento comprobable sobre obligaciones, derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas y género, en temas vinculados al agua; preferiblemente con diplomados o estudios de esta temática.
- Experiencia profesional de al menos 3 años en temas vinculados con políticas públicas, normativas, fortalecimiento de capacidades y/o gestión del conocimiento.
- Experiencia comprobable en la participación y/o realización de por lo menos, una propuesta de fortalecimiento de capacidades en agua y saneamiento con pertinencia cultural.
- Experiencia comprobable en evaluación de proyectos de desarrollo.

13. ESTRATEGIA DE DISEMINACION Y COMUNICACIÓN:

La estrategia de diseminación y comunicación tomará en cuenta la estrategia de Visibilidad y Estrategia de Salida diseñada por el PC para el nivel local y nacional.

2 Ver Documento Guía de UNEG "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas",
UNEG/FN/Standards(2005).
http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

14. ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA DEL INFORME INICIAL
1. Introducción
2. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
3. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
4. Principales logros sustantivos y financieros del programa
5. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
6. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las "visitas sobre el terreno"
1

ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN Y PROYECTO DE INFORME

- **Portada** Incluyendo título del programa, ventana temática, fecha del reporte y nombre/s del evaluador.
- **Tabla de contenidos** Indicando números de páginas para todos los capítulos, incluso para los anexos.
- **Glosario**
- **Resumen Ejecutivo**

2 páginas máximo. Resumir los puntos sustantivos del informe, incluyendo una breve descripción del programa conjunto, sus objetivos, el propósito y metodología de la evaluación, principales hallazgos y conclusiones, y resumen de las recomendaciones más importantes.

- **Introducción**

Explicar la razón por la cual se está conduciendo la evaluación, incluyendo:

- **Antecedentes**

Del F-ODM, de la ventana temática y del programa conjunto.

- **Propósito, Objetivos y Metodología de la Evaluación**

Propósito y objetivos de la evaluación, metodologías utilizadas (incluyendo criterio y alcance de la evaluación), obstáculos y limitaciones de la evaluación.

- **Descripción de la Intervención**

Incluir información del programa conjunto en detalle suficiente para que el lector pueda comprender fácilmente el análisis del capítulo siguiente.

- **Contexto**
  - Factores políticos, socio-económicos, institucionales que afectan al programa conjunto.
- **Descripción del programa conjunto**
  - Título, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, escala de la intervención, recursos totales, localización geográfica, etc.

2. Niveles de Análisis

Los hallazgos de esta sección deben estar basados en evidencia, utilizando las preguntas de Evaluación como guía para el contenido del mismo.

- **Diseño | Pertinencia**

Incluir una descripción del concepto inicial y subsiguientes revisiones, y toda información Relevante para facilitar al lector la compresión del análisis presentado en esta sección. Analizar la pertinencia del diseño y responder a todas las preguntas de evaluación (incluyendo pertinencia en función de ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes, apropiación nacional en el proceso de diseño, estrategia de vigilancia y evaluación, estrategia de comunicaciones, e implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término).

- **Proceso | Eficiencia, Apropiación**

Incluir una descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y toda otra información relevante para la comprensión del análisis presentado en esta sección. Responder a todas las preguntas de evaluación, incluyendo el avance en la ejecución financiera del programa y la implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término.

- **Resultados | Eficacia, Sostenibilidad**

Evaluar los resultados alcanzados versus los planeados inicialmente. Exponer la progresión de la ejecución hacia los resultados, organizado por resultado y distinguiendo claramente entre los avances en la implementación de actividades/productos y el logro de los resultados esperados. En el caso en que parte de este análisis no se incluyera en el reporte, dar una explicación del porqué de esta omisión. Incluir también un análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término en el logro de los resultados. En el análisis de sostenibilidad, hacer referencia a la disponibilidad de recursos financieros, y dar ejemplos y/o evidencia sobre la posibilidad de replicabilidad y ampliación del programa conjunto. Responder a todas las preguntas de evaluación.

3. Conclusiones

4. Lecciones Aprendidas

Definir el alcance de cada lección (a nivel del programa conjunto, políticas públicas nacionales, intervenciones locales, etc.)

5. Recomendaciones

Las recomendaciones producto del ejercicio de evaluación se deben formular de manera clara y precisa para los siguientes usuarios del informe: COCODEs y comunidades; autoridades municipales; miembros de la Mancomunidad; CODEDE; entidades centrales de gobierno (MAGA, MSPAS, INFOM, MARN, Vicepresidencia de la República; otros);

Sistema de Naciones Unidas en general y para cada una de las agencias, fondos y/o programas involucrados.

Asimismo, las recomendaciones deberán estar apoyadas por las evidencias, hallazgos y conclusiones y, vinculadas al plan de salida/sostenibilidad del Programa Conjunto.

6. Anexos

ANEXO 3: DOCUMENTOS A EXAMINAR

El detalle de la documentación disponible para el equipo de consultores se ha organizado de acuerdo a los ejes de intervención del PC:

- Productos y Documentación relativa al Eje 1: Agua Potable y Saneamiento
- Productos y Documentación relativa al Eje 2: Gobernabilidad
- Productos y Documentación relativa al Eje 3: Agua para la Productividad
- Productos y Documentación relativa al Eje 4: Agua como recurso natural en Cuencas.

El detalle de toda la documentación a examinar se proporcionará durante la fase de ejecución de la evaluación y previo a la misión al país; tomando en cuenta que a la preparación de los presentes términos de referencia se está desarrollando aún la sistematización del Inventario Final de Documentos generados por el Programa Conjunto.

El equipo de evaluación examinará adicionalmente:

Contexto del F-ODM
- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM

Documentos específicos del programa conjunto
- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples) Otros documentos o información nacionales
- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto - Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel Local y nacional
- Documentos o informes pertinentes sobre la ejecución de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes sobre la iniciativa "Una ONU", Unidos en la acción.

Anexo 2:
Actores clave e información disponible.

2.1 Actores clave a tomar en cuenta en el proceso de evaluación:

a. Equipo técnico y administrativo del Programa Conjunto Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento.
b. Representantes de Entidades implementadoras (Mancuerna, MSPAS, MAGA, MARN, UCP).
c. Representantes de las comunidades con las cuales se trabajan.
d. Representantes de organismos del Sistema de Naciones Unidas participantes.
e. Representantes de miembros de la REDGIRH.
f. Otros actores

2.2 Información clave disponible:

a. Documento de Proyecto y marco de resultados (PRODOC).
b. Planes Operativos Anuales
c. Informes Anuales Narrativos y Financieros
d. Informes de Productos Implementados por Agencia.
e. Informes de avances de implementación de las Copartes .
f. Publicaciones y Memorias de Eventos
g. Otros documentos: material escrito y visual, producido en el contexto de implementación del Programa.
h. Se consultarán otras fuentes oficiales de información del Ministerio de Educación, Tribunal Supremo Electoral, entre otros.

Anexo 3.
Formato y estándares de calidad para Informes de evaluación

Este formato de informe de evaluación tiene por objetivo servir de guía para preparar informes de evaluación significativos, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad.

No se recomienda un formato definitivo, ni las secciones que deberían seguir todos los informes de evaluación, sino que, más bien, sugiere el contenido que debería aparecer en un informe de evaluación con calidad. Las descripciones que siguen a continuación provienen de los documentos "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" y "Estándares de Ética para Evaluaciones" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés).

El informe de evaluación debería presentarse completo y estar organizado con lógica. Estar escrito claramente y de forma comprensible para la audiencia a la que se dirige. Además, el informe debería incluir lo siguiente:

Título y páginas introductorias.— Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre del proyecto evaluado
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- Nombres y organizaciones de los evaluadores
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

Índice de contenidos.— Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

Lista acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo.— Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente el proyecto evaluado.
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Introducción.— Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué el proyecto es evaluado en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar el proyecto evaluado.
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

Descripción del proyecto evaluado.— Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.
- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave subyacentes a la estrategia.
- Vincular el proyecto con las prioridades nacionales, las prioridades del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)[3], marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación del proyecto evaluado y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala del proyecto evaluado, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.
- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

Alcance y objetivos de la evaluación.— El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- *Alcance de la evaluación*.— El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.
- *Objetivos de la evaluación*.— El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- *Criterios de la evaluación*.— El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.

[3] Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo - MANUD, es la estrategia de trabajo del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, documento que fue acordado junto con el Gobierno de Guatemala

- *Preguntas de la evaluación*.—Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

Enfoque de la evaluación y métodos.— El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- *Fuentes de información*.— Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- *Muestra y marco de muestra*.— Si se ha usado una muestra: su tamaño y sus características; los criterios de selección de la muestra (p.ej. mujeres solteras, menores de 45 años); el proceso para seleccionar la muestra (p.ej. al azar, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento; y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención, lo que incluye el debate de las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados.
- *Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos*.— Los métodos o procedimientos usados para recabar los datos, incluidos los debates sobre instrumentos para llevar a cabo esta tarea (p.ej. protocolos de entrevistas), su idoneidad respecto a las fuentes de información, y las evidencias de su fiabilidad y validez.
- *Estándares de desempeño*.— El estándar o medida que será usada para evaluar el desempeño en relación con las preguntas de la evaluación (p.ej. indicadores regionales o nacionales, escalas de clasificación).
- *Participación de las partes interesadas*.— La participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.
- *Consideraciones éticas*.— Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG "Ethical Guidelines for Evaluators" para más información).
- *Información sobre antecedentes de los evaluadores*.—La composición del equipo de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.
- *Principales limitaciones de la metodología*.— Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutirlas abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

Análisis de datos.— El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades

potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

Hallazgos y conclusiones.— El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- *Hallazgos.*—Deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto o programa que afectan al logro de los resultados buscados.

- *Conclusiones.*— Deberían ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos del proyecto evaluado; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

Recomendaciones.— El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las **recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones** en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberían tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberían proporcionar consejos concretos para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

Lecciones aprendidas.— Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

Anexos del informe.— Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de personas o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.

- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.
- Código de conducta firmado por los evaluadores.