

“Desarrollo de capacidades nacionales para mejorar las oportunidades de empleo y autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua /MDGF 1941. Proyecto Número **NIC10-00074765**”

## TERMINOS DE REFERENCIA

### TITULO DE LA CONSULTORIA:

**EVALUACION EXTERNA FINAL DEL “PROGRAMA  
CONJUNTO DE JUVENTUD, EMPLEO Y  
MIGRACIÓN”.**

**Especialista en Evaluación**

**PERIODO: 2009 -2013**

**PNUD Agencia líder  
INJUVE Institución líder  
Unidad Coordinadora PCJEM-FODM**

**23 de Noviembre de 2012.  
Managua, Nicaragua.**



# Tabla de contenido

- I- CONTEXTO GLOBAL DEL F-ODM y ANTECEDENTES EN NICARAGUA..... 3
  - a) Contexto Global F-DOM..... 3
  - b) Antecedentes en Nicaragua..... 3
- II- PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN..... 5
- III- ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ..... 6
  - a) Alcance..... 6
  - b) Objetivo ..... 6
    - b.1- Objetivo General..... 6
    - b.2 Objetivos Específicos ..... 6
- IV- ENFOQUE METODOLOGICO ..... 7
- V- PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR..... 9
- VI- PRODUCTOS ESPERADOS ..... 10
- VII- ESTRATEGIA DE DISEMINACIÓN Y COMUNICACIÓN ..... 12
- VIII- DURACIÓN Y LUGAR..... 12
- IX- PROPIEDAD INTELECTUAL ..... 12
- X- PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN..... 13
- XI- PRESUPUESTO Y FORMA DE PAGO ..... 14
- XII- SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN ..... 14
- XIII- ANEXOS ..... 15



## I- CONTEXTO GLOBAL DEL F-ODM y ANTECEDENTES EN NICARAGUA

### a) Contexto Global 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 en 49 países a través de 128 programas Conjuntos de los cuales, uno de ellos es el PROGRAMA CONJUNTO DE JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACIÓN en Nicaragua firmado en julio del 2009 por la suma de \$5,610,000 dólares. El Fondo para el logro de los ODM (F-ODM) presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave orientados a promover 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, como un mecanismo de país en Nicaragua.

En este marco se cuenta con una estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM, donde uno de sus objetivos es poner en práctica la evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. 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.

### b) Antecedentes en Nicaragua

El Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en todo el mundo. Este Fondo se formó como producto de un acuerdo firmado entre el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y el Gobierno de España, el 18 de diciembre del 2006, donando U\$ 710 millones para cuatro años a nivel mundial. El Fondo respalda las prioridades nacionales en países elegibles a través de esfuerzos de las Naciones Unidas para la implementación de los ODM y la implementación de la Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al Desarrollo, así como impulsar la Reforma de las Naciones Unidas.

Este Programa responde a los cambios previstos para mejorar la coordinación, eficacia y eficiencia del Sistema de las Naciones Unidas en apoyo a los Objetivos Nacionales y es



una nueva modalidad de trabajo conjunto, que se propuso asistir al Gobierno de Nicaragua en uno de sus retos más importantes: generar capacidades para el empleo y auto empleo digno y decente con jóvenes de Nicaragua.

**El rol del Sistema de las Naciones Unidas** ha sido de facilitador de la asistencia técnica y financiera y el acompañamiento para el logro de los resultados del Programa.

El PCJEM se establece en función del logro de los ODM 1 y ODM 3, a través de un acuerdo de financiamiento del Gobierno de España, bajo la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y por el estado de Nicaragua lo integran varias instituciones entre ellas el INJUVE (como líder del programa), el MITRAB, MEFCCA (antes INPYME), INATEC, MIGOB-DGME, INFOCOOP, e INTUR, que interactúan con organismos del Sistema de Naciones Unidas como PNUD (agencia líder), OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT.

El programa se inserta en varias líneas de trabajo y en el modelo de desarrollo definido en el Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua, 2008-2012 (PNDH). Las políticas económicas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) complementan estabilidad y crecimiento macroeconómico con intervenciones dirigidas de manera especial a los sectores menos privilegiados, también respecto al empleo juvenil.

El principal objetivo del programa es *“Apoyar los esfuerzos nacionales para la identificación, desarrollo e implementación de medidas que mejoren el acceso a un empleo decente de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de zonas urbanas y rurales, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio”*.

Para alcanzar este objetivo, se definieron tres efectos, dos de los cuales se ejecutan en 11 municipios del país (Somotillo, Chinandega, Managua Distrito III y IV, San Francisco Libre, Masaya, Altagracia-Isla de Ometepe, Matagalpa, Sébaco, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia).

Este Programa busca apoyar a Nicaragua en el logro de los Objetivos del Milenio y cuenta con recursos del Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM). El Fondo es un instrumento de lucha contra la pobreza que tiene como objetivo promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades individuales y colectivas, el Programa considera tres efectos:

Efecto 1: Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados.

Efecto 2: Creadas y/o reforzadas microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios seleccionados.



Efecto 3: Fortalecidas las capacidades nacionales en materia de empleo y migración juvenil.

El programa integra directamente a 2900 jóvenes, considerando un balance por razones de género y por zonas de residencia de acuerdo a las características de los 11 municipios donde tiene acción el programa conjunto.

En este contexto la comisión coordinadora del PJEM, haciendo uso de lo establecido en el documento del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, en la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos para el logro de los ODM aprobado por el secretariado del FODM, ha preparado los términos de Evaluación Final del Programa a realizarse en los próximos tres meses.

## II- PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Han transcurrido aproximadamente más de tres años del inicio de la ejecución del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, 2009 – 2013 y, dando cumplimiento a la **estrategia de vigilancia** y Evaluación de los FODM y, de la guía de operación de los Programas Conjuntos-FODM, es necesario llevar a cabo la **evaluación externa final** del PCJEM. Esta evaluación se ubica dentro del marco de la gestión basada en resultados con enfoque de Derechos Humanos, promovida por el FODM para la búsqueda de resultados transformadores generados por el PCJEM en la ejecución y una rendición de cuentas transparente respecto de los resultados establecidos en el Programa. Por lo tanto, se pretende identificar los logros alcanzados, las dificultades encontradas, lecciones aprendidas y recomendaciones que sirvan para identificar las principales áreas de colaboración y estrategias que se incluirán en el quehacer institucional como también aspectos que puedan ser retomados por las agencias socias del Programa, esta evaluación final debe ser de naturaleza **recapitulativa** y tienen por objeto:

1. Establecer en qué medida el Programa Conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

La Evaluación Final del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, es considerada mandatorio por el secretariado de los F-ODM, como también por el SNU, coordinando la agencia líder. Los principales usuarios de los resultados de esta evaluación serán: 1) Los y las Jóvenes participantes y atendidos con el PCJEM, en sus diferentes efectos, los socios gubernamentales, socios estratégicos, las 6 agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) que trabajan en el programa, las municipalidades de



los territorios donde interviene el programa, la unidad coordinadora y el Comité Directivo Nacional.

### III- ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

#### a) Alcance

La evaluación final se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los 3 efectos, sus productos y la contribución a los ODM, establecidos en el Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato. Ello permitirá formular conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto.

La evaluación también contemplará una valoración de los resultados obtenidos, tanto positivos como negativos, se centrará en el periodo de ejecución del Programa con su extensión y cubrirá las áreas geográficas a nivel nacional, con las instituciones socias del PCJEM, en los 11 municipios metas, donde se interviene directamente e igualmente se centrará en los sujetos de derecho más vulnerables que son, jóvenes de escasos recursos y jóvenes con una discapacidad.

**La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto de Juventud, Empleo y Migración, en sus tres efectos**, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución (plan reorientado, plan con extensión a marzo por el secretariado FDOM que contiene el plan de mejoras y la estrategia de sostenibilidad).

El proceso de evaluación y en particular las personas evaluadoras contratadas, deberán regirse por las Normas y Estándares del SNU2 (UNEG, 2005). Igualmente, esta evaluación deberá ser realizada atendiendo a los principios y estándares éticos establecidos por el SNU (consentimiento de los participantes, protocolos para asegurar la confidencialidad y privacidad, permisos para entrevistas).

#### b) Objetivo

##### b.1- Objetivo General

El objetivo de la evaluación final de Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración es obtener una valoración externa que permita **determinar en qué manera se han alcanzado los resultados previstos que se planificaron en el Programa Conjunto comprendido en el periodo 2009-2013 y** medir la contribución al logro de los ODM.

##### b.2 - Objetivos Específicos

1. Medir el grado en que los objetivos del programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.



2. Medir el nivel y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la eficacia en la ejecución del programa y el grado de sostenibilidad de los resultados.
3. Medir el grado de eficiencia y utilización de recursos en la ejecución del Programa, en sus tres efectos.
4. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, las personas beneficiadas y participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa
5. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional **(ODM 1 y ODM 3 y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).**
6. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

#### IV- ENFOQUE METODOLOGICO

El enfoque a seguir debe responder a los propósitos, ámbitos y preguntas expresados en estos términos de referencia y el Anexo 1. A partir de este enfoque se relacionará las preguntas clave con los indicadores y las respectivas fuentes de verificación. Se debe considerar la utilización de los indicadores previstos definidos en el documento del programa (PRODOC) y vinculados al sistema gerencial de Monitoreo & Evaluación del Programa de Juventud, Empleo y Migración y en de la Línea de Base.

La evaluación final utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todos los casos los consultores/as deben analizar todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor. Esta evaluación deberá combinar metodologías cualitativas y cuantitativas.



Los/as consultores/as también deben realizar entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo de evaluación debe asegurarse de que se tengan en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes del programa conjunto.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe de gabinete y el informe de la evaluación final y contener como mínimo información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

**a) Los instrumentos y herramientas para recopilar los datos y la información relevantes.**

Estos instrumentos deben ser diseñados teniendo en cuenta las personas que vayan a ser entrevistados/encuestados e identificando la diversidad de las fuentes de las que se recaba información. Se debe procurar el balance entre la información cualitativa y cuantitativa para el análisis de la información. La recolección de datos debe ser desagregada por sexo, edad, etnicidad y otros aspectos relevantes, como estado socio económico de la población meta.

**b) El método que se utilizará para la interpretación y análisis de la información.**

Se sugiere tener en cuenta las siguientes variantes que ayudará a recopilar la información relevante para el desarrollo de la evaluación:

- **Revisión y análisis documental:** Revisión y análisis de los documentos y materiales vinculados con el Programa, los documentos de proyectos y sus planes anuales de trabajo, sus informes anuales y las actividades desarrolladas. Otra documentación que también cabe revisar, es la relacionada con Planes, políticas nacionales, leyes y regulaciones en los temas relacionados a las juventudes, desde enfoque de derecho, generacional y de género existentes en el país.
- **Realización de entrevistas semi-estructuradas:** se contempla la realización de entrevistas semi-estructuradas a las partes interesadas que se consideran clave.

Éstas entrevistas se realizarán a contrapartes nacionales; titulares de instituciones líderes de los efectos, enlaces del programa, personal técnico de las instituciones del PCJEM y las 6 agencias del SNU, miembros del Comité Directivo Nacional, Comisión Nacional del Empleo Juvenil, gobiernos locales y las mesas municipales de empleo juvenil. La información obtenida será clave para identificar desafíos y oportunidades en la formulación de políticas públicas y procesos de rendición de cuentas.





- **Visitas de campo:** la evaluación contempla incluir visitas de campo en al menos 8 municipios de los 11 de intervención del PCJEM, haciendo énfasis en el efecto 1 y 2. En el Anexo 4 se presenta la propuesta de municipios a visitar.

Las visitas de campo incluirán la realización de reuniones/entrevistas, grupos focales, talleres con las principales partes interesadas en los territorios involucrados en el Programa Conjunto de Juventud.

## V- PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR

La evaluación será realizada por dos consultores/as independientes, con contratos individuales cada uno/a, que cuenten con un perfil de **Especialista en Evaluación** y un perfil de **Especialista en Temas Sociales, con énfasis en Juventud y Género**. En general, los consultores deberán contar con conocimientos y experiencia analítica en evaluación de políticas, programas, proyectos de desarrollo social; es deseable la experiencia en temas de juventud, género y en asuntos de desarrollo social y económico.

Los/as consultores/as deberán aplicar de manera individual. El/la consultor/a con el perfil de Especialista en Evaluación será el/la líder del equipo y el/la responsable de presentar los respectivos productos de la consultoría. Como tal, el/la líder coordinará con el Especialista en Temas Sociales la definición de la propuesta técnica metodológica de trabajo, los insumos para los informes y las revisiones finales.

La Evaluación final será liderada por un consultor/a nacional o residente independiente, que cuenten con un perfil calificado (UNEG Estándar 3.13) de Especialista en Evaluación. El/la consultor/a será seleccionado/a sobre la base de sus competencias y por medio de un proceso transparente. (UNEG S3.13)

El Consultor(a) **Especialista en Evaluación** tendrá el siguiente perfil profesional mínimo:

1. Profesional de las ciencias sociales, económicas, ingenierías, políticas, de la comunicación o afines. Con especialidad en temas de evaluación y formulación de proyectos. Estudios de post grado en políticas públicas, género o desarrollo local.
2. Contar con al menos 3 experiencias de trabajos de evaluación de programas o proyectos de desarrollo. Preferentemente en proyectos con sensibilidad y adaptabilidad de género y edad.
3. Más de 5 años de experiencia de trabajo en coordinación o evaluación de programas y proyectos nacionales e internacionales.



4. Tener al menos 2 publicaciones de su autoría donde se demuestre un uso original pero estructurado de elementos visuales; gráficas estadísticas, ilustraciones, fotografías, etc. Se valorará positivamente el uso de técnicas de evaluación cualitativa y cuantitativa.
5. Al menos 2 experiencias técnicas en diseño de instrumento de recolección de datos, usos de métodos de análisis de información, manejos de paquete informáticos para estadísticas, tabulaciones de data y graficas, etc.
6. Al menos dos experiencias de trabajo vinculados a formulación de proyectos de inversión, planes de negocios, desarrollo de MIPYMES o asesoramiento empresarial para micro y pequeños empresarios
7. Dominio sobre los enfoques conceptuales y técnicos de los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la Reforma de las Naciones Unidas.

El consultor recibirá acompañamiento del personal del Programa Conjunto en terreno, pero sin que ello interfieran en su trabajo y garantizando su independencia en el desarrollo del trabajo y en la preparación del Informe.

El consultor debe ser independiente de cualquier organización que esté involucrada en el diseño, ejecución o asesoría de cualquier aspecto de la intervención que es objeto de la evaluación.

## VI- PRODUCTOS ESPERADOS

Se presentará un único informe de equipo para cada caso, los que servirán para honrar los pagos establecidos anteriormente. Los insumos del Especialista en **Temas Sociales, con énfasis en Juventud y Género** servirán para que el **Especialista en Evaluación** presente los productos establecidos en estos términos. Los productos cuya elaboración es responsable el equipo de evaluación deberán ser entregados en **español**, con una copia impresa y otra en formato electrónico. Los productos a presentar son los siguientes:

- 1- **Propuesta técnica metodológica**, presentada a la firma del contrato.
- 2- **Informe de gabinete** (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 de gabinete propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el o la consultor/a y los



administradores/as de la evaluación. El informe seguirá la estructura contenida en el Anexo 2.1.

**3- Proyecto de informe final** (se presentará dentro de los 20 días de la finalización de la visita sobre el terreno; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM)

El proyecto de informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el Anexo 2.2) y tendrá una extensión de 30 a 40 páginas, incluyendo un resumen ejecutivo de 3 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 se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. 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 Anexo 2.2.

El documento deberá tener de referencia los estándares de evaluación del SNU y las recomendaciones descritas en el Anexo 2. Secciones 2 y 3.

En Anexos se deberá presentar una memoria de las actividades de campo realizadas (entrevistas, reuniones, visita a proyectos, encuestas o grupos de trabajo con beneficiarios, etc.)

**4- 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 30 a 40 páginas y un resumen ejecutivo máximo de 2 páginas, el cual debe incluir 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 contenido del mismo se establece en el Anexo 2, sección 2 de los presentes términos de referencia.

El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. El GREE será responsable de consolidar las observaciones de los distintos miembros del grupo en un único documento y lo transmitirá a continuación al equipo de evaluación. Dicho Informe también será enviado al Secretariado del F-ODM para su revisión final.

Se debe considerar que todos los productos requieren de un tiempo de revisión y aprobación, por lo cual se le solicita al o la consultor/a programar con anticipación dicha entrega.

Los documentos deben tener los más altos estándares en redacción y estilo, así como también deberán estar en formato para su publicación (Ver Anexo 2. Secciones 3 y 4). Todos los productos deben ser entregados en formato impreso, en formato digital editable



y en formato Word completo (con acceso a hipervínculos, índices, tablas de contenido, fotografías, etc.).

## VII- ESTRATEGIA DE DISEMINACIÓN Y COMUNICACIÓN

La divulgación de los resultados de la evaluación, en conjunto con los otros productos del Programa, permitirá divulgar la efectividad y los retos que tiene este mecanismo de programas conjuntos, el impacto en la vida de las personas, los cambios en las comunidades y los cambios de paradigmas.

Esta divulgación formará parte del Plan de Medios del programa destino a exponer los resultados del Programa en medios de cobertura nacional y medios locales.

Los principales usuarios de la evaluación del Programa conjunto serán:

- Gobierno Central: INJUVE (como líder del programa), el MITRAB, MEFCCA (antes INPYME), INATEC, MIGOB-DGME, INFOCOOP e INTUR.
- Gobiernos Municipales: Somotillo, Chinandega, Managua Distrito III y IV, San Francisco Libre, Masaya, Altagracia-Isla de Ometepe, Matagalpa, Sébaco, Tuma-La Dalia, Jinotega y La Concordia)
- Sistema de las Naciones Unidas: PNUD (agencia líder), OIT, UNFPA, FAO, ONUDI, OMT y Oficina del Coordinador Residente (OCR), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
- Secretariado del F-ODM.

## VIII- DURACIÓN Y LUGAR

La evaluación tendrá una duración de **tres meses** y se aplicará a nivel central en Managua con agencias e instituciones y a nivel de territorio en los municipios de: Somotillo, Managua, San Francisco Libre, Masaya, Altagracia, Matagalpa, Tuma-La Dalia y La Concordia.

## IX- PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual de los resultados de la Evaluación pertenece exclusivamente a FODM, SNU y GRUN. Para fines de reproducción, difusión, utilización, etc. SNU-GRUN serán propietarios de todos los derechos de propiedad intelectual y demás derechos de propiedad, incluyendo sin limitación patentes, derechos de autor y marcas registradas respecto a los productos o documentos y otros materiales que tengan una relación directa con o sean producidos, preparados u obtenidos como consecuencia de o en el curso de



este contrato. Se reconocerá los créditos de los/as autores y podrá ceder, en casos específicos, los derechos de uso de los productos de consultoría para fortalecer la capacidad de instituciones gubernamentales.

## X- 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 o la evaluador/a 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 o la consultor/a 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 o la consultor/a 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.

## XI- PRESUPUESTO Y FORMA DE PAGO

El costo total de la evaluación deberá incluir honorarios, viáticos para movilización durante las visitas de campo, así como la logística requerida para los talleres, grupos focales. Los pagos se realizarán de la siguiente manera:

- 30% a la firma del contrato y entrega del Informe de Gabinete.
- 30% a la entrega del segundo producto del Informe de la Evaluación.
- 40% a la entrega del Informe Final de la Evaluación.

Los pagos se realizarán a la entrega de los productos a conformidad técnica del equipo de seguimiento a la evaluación externa y la agencia líder PNUD.

### **Compromiso con Normas de Seguridad del Sistema de Naciones Unidas.**

El/la Consultor/a será responsable y se comprometerá a cumplir con las Normas de Seguridad establecidas por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas en Nicaragua para velar por su seguridad personal durante el desempeño del trabajo requerido.

## XII- SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN

La obtención de todos los productos establecidos en los presentes términos será liderada y supervisada por el Grupo de Referencia Encargado de la Evaluación (GREE) compuesto por: la Coordinación del Programa, la Agencia Líder PNUD, INJUVE de parte del Gobierno central, y el Especialista en M&E de la Secretaría de los F-ODM.

El Secretariado del F-ODM funcionará como miembro encargado del control de calidad de la evaluación, en cooperación con el GREE. 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.

En el Anexo 3 se describen las funciones y responsabilidades de los principales actores de la evaluación.



**Anexo 1. Preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación.**

Los criterios que se van a analizar para desarrollar la evaluación son los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, desde el diseño, proceso y resultados.

Las preguntas de evaluación definen 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.

**Nivel de diseño:**

- **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 y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?
  
- b) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véanse la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos y la guía para la evaluación final del F-ODM.)
  
- c) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
  
- d) ¿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?
  
- e) ¿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?
  
- f) ¿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 utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus



objetivos de política? ¿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.)

- h) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios, se mantuvieron los resultados establecidos?

### Nivel de proceso

#### - **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 eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- b) ¿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?
- c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comisión Coordinadora de Programa - CCPCJEM) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?
- d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
- e) ¿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"?
- f) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- g) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

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

- a) ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales y se





implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿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?

### Nivel de resultados

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

- a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa?
1. ¿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?
  2. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
  3. ¿Hasta qué punto (políticas, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué forma contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
  4. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- b) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?
- c) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?
- d) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- e) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el trabajo generacional y de empleo decente a las juventudes, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- f) ¿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)?
- g) ¿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?

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



- a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

- i. ¿En qué medida apoyaron el programa conjunto las instituciones nacionales y/o locales?
  - ii. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
  - iii. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
  - iv. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?
- b) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?
- c) ¿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?
- d) ¿En qué medida se aprueban nuevas políticas o leyes con el apoyo del programa conjunto, financiadas y aplicadas activamente por los gobiernos?
- e) ¿Hasta qué punto se duplicará o ampliará el programa conjunto a nivel nacional o local?
- f) ¿En qué medida se ajustó el programa conjunto a las estrategias nacionales de desarrollo y/o el MANUD?
- g) ¿Determina el grado en que las instituciones se apropian de las actividades y del programa con el compromiso de obtener los resultados y métodos para lograrlos?
- h) ¿Igualmente, determinar en qué manera las instituciones tienen una capacidad institucional adecuada y disponen de los recursos suficientes para poder mantener los resultados obtenidos donde sea aplicable?
- i) ¿Cómo se dio la articulación territorial y la complementariedad de las acciones, que efectos tuvo en la implementación del programa?

**Anexo 2. Esbozo del informe (esta estructura puede modificarse, en dependencia de la comisión gabinete de la evaluación PCJEM)**

**2.1 Estructura del informe inicial**



## 0. Introducción

1. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
2. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
3. Principales logros sustantivos y financieros del programa conjunto
4. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
5. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las “visitas sobre el terreno”

## 2.2 Estructura del Informe final de la Evaluación

- **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.
- **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.

### 1) 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 comprensión 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

Estructurar de manera clara y priorizar. Para cada recomendación, definir claramente el alcance y las agencias e instituciones correspondientes.

#### 6) Anexos

### 2.3 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<sup>1</sup>:

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. Estándar (S) 3.16.

**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.**

2. El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseñó 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).

<sup>1</sup> 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](http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22)



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 comprensión 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 sucinta 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).
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).



## 2.4 Redacción del informe de evaluación: consejos generales

- a) El informe debe contener una descripción del programa conjunto (PC), incluyendo: el título del programa, duración y fechas clave, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, relación con los ODMs, UNDAF y prioridades nacionales, escala de la intervención, presupuesto total, ubicación geográfica, y descripción e identificación de los beneficiarios.
- b) El análisis debe estar basado en las preguntas de evaluación incluidas en los TdR. Se deben responder todas las preguntas, pero al mismo tiempo, el informe no debe estructurarse en base a estas preguntas (o sea, no es óptimo responder cada pregunta una debajo de la otra). El informe debe estar estructurado de manera lógica, presentado los hallazgos de manera clara y concisa.
- c) Se debe responder a las preguntas de evaluación dentro de un contexto. Por ejemplo, al analizar la relevancia del diseño del programa, es importante describir inicialmente el diseño y el proceso por medio del cual este se llevó a cabo. En términos generales, el reporte debería ser de fácil lectura para cualquier lector.
- d) El análisis debe estar basado en evidencia. No alcanza con citar la opinión de una contraparte o presentar la opinión del evaluador, las afirmaciones deben estar basadas en hechos y datos válidos y fiables, obtenidos, por ejemplo, de documentación, encuestas, triangulación de información, etc. Esto hace a la validez interna de la evaluación.
- e) La evaluación debe analizar el grado en que se han alcanzado los resultados esperados de la intervención. En primer lugar, se deben describir las actividades, productos y resultados esperados inicialmente. En segundo lugar, se debe analizar, en base a indicadores y otras datos, el grado en que se han alcanzados estos objetivos planeados. Es clave distinguir entre la eficacia en la implementación del programa (actividades realizadas y productos entregados) y el logro de los resultados para desarrollo e impacto de más largo plazo. Cuando no se contara con información suficiente para realizar parte de este análisis, esto se debería indicar y justificar en el informe.
- f) Temas clave que debe incluir el informe de evaluación:
  - El grado en que se ha logrado horizontalizar el enfoque de generacional y género y en la reducción de desigualdades en el diseño e implementación del programa, las dos políticas transversales del Fondo.
  - Un análisis de la calidad del marco de resultados y del plan de comunicación del programa conjunto. Para este último, analizar tanto a nivel interno como a nivel externo (hacia el público en general).



- El grado de avance de la ejecución financiera del programa, incluyendo fondos comprometidos y desembolsados.
  - El grado en que el programa ha implementado las recomendaciones incluidas en la evaluación de medio término, y una estimación sobre si las mismas han ayudado a mejorar la calidad del programa.
  - Es esencial que el informe incluya un análisis sobre el valor agregado del enfoque multiagencia / multi-sectorial utilizado en el programa.
- g) Las conclusiones no deberían ser una mera repetición del análisis, sino que las mismas, partiendo del análisis, deben sintetizar y resaltar los puntos claves, éxitos y debilidades del programa.
- h) La sección de lecciones aprendidas debe agregar valor a la evaluación, y por lo tanto no debe ser una duplicación de las conclusiones ni de las recomendaciones. Las lecciones deben considerar los hallazgos del programa, a la luz de su posible extensión a otras intervenciones o formulación de políticas públicas.
- i) No se deben mezclar conclusiones o recomendaciones dentro de la sección de análisis. Si bien las recomendaciones deben estar basadas en el análisis, las mismas deben presentarse en una sección separada, al final de informe.
- j) Las recomendaciones deben estar basadas en los hallazgos y conclusiones. Las mismas deben ser claras, realistas y realizables. Adicionalmente, se debe definir claramente, para cada recomendación, la audiencia /contrapartes a los que la misma se dirige, así como el alcance y el período estimado para su ejecución (largo plazo, o corto plazo).

### **Anexo 3. Funciones y responsabilidades de las instancias participantes en el proceso de Evaluación**

**1. El Comité Directivo Nacional (CDN)**, como máximo órgano de orientación, seguimiento y coordinación estratégica de todos los programas conjuntos del F-ODM es quién **encomienda** la evaluación final y tiene las funciones siguientes en este proceso:

- Encomendar el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación) de todos los programas conjuntos.
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de la evaluación del programa, así como de todas las evaluaciones de las distintas esferas de los programas conjuntos y constituirse en el enlace con el Secretariado del F-ODM.





2. La **Agencia Líder en coordinación con 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 las instancias 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.

3. La coordinación técnica **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.

4. La **Unidad Coordinadora del Programa Conjunto** debería suministrar los siguientes elementos



- Descripción del programa conjunto, el nombre y los objetivos del programa, la fecha de inicio, los resultados y productos previstos, su contribución al logro de los ODM a nivel local y nacional, su duración y la etapa actual de ejecución.
- Resumen de la escala de complejidad del programa conjunto, incluidos sus componentes, los participantes destinatarios (directos e indirectos), el alcance geográfico y el contexto socioeconómico en que funciona.
- También es útil incluir una descripción de los recursos humanos y financieros de que dispone el programa conjunto, el número de asociados en la ejecución (Naciones Unidas, gobiernos nacionales y locales, y otros interesados en la ejecución del programa).
- Cambios observados en el programa desde el inicio de la ejecución y forma en que el programa se ajusta a las prioridades de las estrategias nacionales de desarrollo y del F-ODM.
- ¿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?

5. **La Comisión Coordinadora del 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.

6. 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.

## 7. 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.

### **Anexo 4. Municipios propuestos para grupos focales, entrevistas locales.**

Nº	Municipios	Instituciones	A Quienes	Criterios tomados en cuenta
01	La Concordia	Gobierno local INJUVE	Alcalde, jóvenes participantes, mesa de empleo juvenil, voluntarios/as INJUVE, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	Experiencia de los jóvenes como emprendedores, rol del gobierno municipal en ordenanzas y de coordinación en la mesa de empleo juvenil, rol de facilitadores en emprendedurismo y asistencia técnica, papel de los voluntarios de INJUVE.
02	Matagalpa	Gobierno local MEFC, MITRAB, INATEC, INJUVE	Representante de alcaldía, representantes de instituciones socias, jóvenes participantes, representante CICA-INJUVE, voluntarios/as INJUVE, enlace departamental PCJEM, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol de socios en el desarrollo del programa, rol de CICA en atención a jóvenes, papel de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica, relevancia de voluntarios INJUVE. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil
03	Tuma-La	INJUVE,	Representante de	Experiencia de los jóvenes



N°	Municipios	Instituciones	A Quienes	Criterios tomados en cuenta
	Dalia	alcaldía	INJUVE, de la alcaldía y jóvenes del programa, voluntarios/as INJUVE, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	en el programa, rol de CICA en atención a jóvenes, rol del gobierno local en el desarrollo del programa, rol de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica. Qué relevancia tuvo el papel de los voluntarios en el programa. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil
04	San Francisco Libre	Alcaldía municipal	Representante de la alcaldía y jóvenes del programa, enlace del PCJEM, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol del gobierno local en la adaptación de normas municipales. Papel de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil
05	Managua	Gobierno local, socios de gobierno central y de SNU.	Representantes de gobiernos distritales, socio centrales de gobierno y del SNU, enlace departamental PCJEM, voluntarios/as INJUVE, representante de red de centros de formación ocupacional, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol del gobierno distrital en el desarrollo del programa, rol de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica. Qué relevancia tuvo el papel de los voluntarios en el programa. Pertinencia de la red de centros de formación ocupacional y técnica, papel de la comisión nacional de empleo juvenil.
06	Masaya	Gobierno local, MITRAB, INATEC, MEFC, INJUVE.	Alcalde, enlace departamental PCJEM, voluntarios/as INJUVE, facilitadores emprendedurismo,	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol del gobierno municipal en el desarrollo del programa, rol de facilitadores de emprendedurismo y de



N°	Municipios	Instituciones	A Quienes	Criterios tomados en cuenta
			facilitador asistencia técnica (FATE).	asistencia técnica. Qué relevancia tuvo el papel de los voluntarios en el programa. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil.
07	Altagracia	Gobierno local INJUVE	enlace departamental PCJEM, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE).	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol de CICA en atención a jóvenes, rol del gobierno local en el desarrollo del programa, rol de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil
08	Somotillo	Gobierno local INJUVE	enlace departamental PCJEM, voluntarios/as INJUVE, facilitadores emprendedurismo, facilitador asistencia técnica (FATE)	Experiencia de los jóvenes en el programa, rol de CICA en atención a jóvenes, rol del gobierno local en el desarrollo del programa, rol de facilitadores de emprendedurismo y de asistencia técnica. Qué relevancia tuvo el papel de los voluntarios en el programa. Pertinencia de la mesa de empleo juvenil.

### **Anexo 5 . Documentos que examinaran.**

#### 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,



- Línea de Base
- Sistema Gerencial de Monitoreo & Evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Evaluación de medio término
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)
- Plan de comunicación
- Plan de Mejoras
- Estrategia de Sostenibilidad
- Caracterización de las empresas y cooperativa constituidas con el PCJEM
- Diagnósticos municipales
- Informes financieros del Banco Produzcamos.

#### 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
- Plan Nacional de Desarrollo Humano
- Plan de Empleo Juvenil ( Borrador)
- Evaluación Común de País (CCA)
- Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF 2008 – 2012)
- Planes Anuales de Trabajo (PAT 2009, 2010,2011, 2012)
- Informes Trimestrales y Anuales de los años 2009, 2010,2011,2012
- Informes financieros
- Web F-ODM
- Historias de Vida



