

## **Programa Conjunto**

### **“Red de oportunidades empresariales para familias pobres”**

#### **Términos de referencia para la realización de la evaluación final del Programa Conjunto de Sector Privado**

##### **1. Introducción**

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 duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 49 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 128 de estos programas en 49 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.

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.

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 va 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 duplicarse o ampliarse a nivel nacional o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y todos los interesados pertinentes 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, la duplicación, la ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencia adquirida a nivel local, nacional y/o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación (OCR según las indicaciones del Secretariado F-ODM) desea contratar consultores altamente calificados para realizar la evaluación final de este programa conjunto.

## **II. Objetivos**

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).

## **III. Objetivos específicos**

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Medir el grado en que el 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 grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. 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. Actividades**

1. Aplicación de 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.

2. Realización de un análisis de 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.
3. Realización de entrevistas o encuestas, o cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final.
4. Identificación de los de los ciudadanos destinatarios/participantes del programa conjunto y asegurar que se tengan en cuenta las voces, opiniones e Información.
5. Realización de la descripción de la metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe del estudio teórico 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

## **V. Productos**

El consultor es responsable de presentar los siguientes productos:

1. Cronograma de Trabajo; metodología para recopilación, análisis de información y evaluación e instrumentos de evaluación.
2. Informe inicial. (se presentará dentro de los 15 días siguientes 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 como 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.
3. Proyecto de informe final (se presentará dentro de los 20 días de la finalización de la visita al terreno). 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. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 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.

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.

## **VI. Condiciones del contrato**

1. El informe inicial 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.
2. 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.
3. 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. Anexo 3
4. El evaluador deberá cumplir con los estándares de calidad para los informes de evaluación. Anexo 4
5. El consultor debe estar informado de las funciones y responsabilidades fundamentales en el proceso de evaluación. Anexo 5
6. El consultor realizará la evaluación final atendiendo el proceso establecido. Anexo 6
7. Uso y utilidad de la evaluación. Anexo 7.
8. Principios éticos y premisas de la evaluación. Anexo 8.

## **VII. Perfil del consultor**

Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo por evaluadores altamente calificados. (UNEG standard 3.13)

Formación Académica: Estudios de Maestría, Especialista en Monitoreo y Evaluación, Estudios en Economía.

Experiencia: El consultor debe tener un mínimo de 20 años de experiencia como consultor y experto en programas de desarrollo económico, de desarrollo e innovación del sector privado, preferiblemente en países en vía de desarrollo. Además debería demostrar, por lo menos, una experiencia como escritor principal de un informe de evaluación y tener experiencia en el uso de las metodologías de evaluación específicas que se emplearán en esta evaluación.

Serán título preferencial experiencias profesionales en el desarrollo de la MPYME, en el diseño de programas para mejorar la competitividad en los sectores agrícola, industrial y de los servicios, así como en el mercado inclusivo y en la cadena de valores.

### **VIII. Estrategia de diseminación y comunicación**

La Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) coordinará el desarrollo de una estrategia de diseminación y comunicación del informe de evaluación final, durante la fase de planificación de la misma. Dicha estrategia tendrá como objetivo mostrar los resultados y logros del programa, con el fin de apoyar la continuidad de los procesos positivos encontrados y servir de modelo para futuras intervenciones de desarrollo similares.

Entre otras actividades se incluirá:

- Reuniones y presentaciones a nivel técnico y gerencial (Unidades de Coordinación Nacional, Regional y Local; Comité de Gerencia y Comité Ejecutivo Nacional; con el donante, entre otros). Las presentaciones se llevarán a cabo tanto en Ciudad de Panamá como en las áreas de intervención.
- El desarrollo de herramientas de comunicación, por ejemplo: resúmenes con principales hallazgos y recomendaciones, eventos de diseminación, presentaciones, y la utilización de internet y las redes de comunicación social

### **IX. Duración del Contrato**

Del 015 de enero al 15 de mayo de 2013.

### **X. Costo del Contrato y forma de pago**

En monto que se pagará al contratista será de USD 27,250 los cuales 22,750 son honorarios y 4,500 para gastos de movilización y váticos de alimentación y hospedaje.

La forma de pago se desglosa en la siguiente tabla.

| <b>No. de pago</b> | <b>Fecha de pago</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Monto \$ USD</b>        |
|--------------------|----------------------|--|----------------------------|
| 1                  | 25 de octubre        | Producto 1: A la aprobación del Cronograma de Trabajo; metodología para recopilación, análisis de información y evaluación e instrumentos de evaluación. (20%)<br><br>Gastos de viaje y desplazamiento | USD 4,550<br><br>USD 4,500 |
| 2                  | 25 de noviembre      | Producto 2: A la aprobación del Informe inicial. (30%)   | USD 6,825                  |
| 3                  | 10 de diciembre      | Producto 3: A la aprobación del Informe Final. (50%)   | USD 11,375                 |

## **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"

## **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 paginas 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.
- 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 | Eficiencia, 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 la contraparte correspondiente.

**6. Anexos**

### **Anexo 3**

Preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación y 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 fueron pertinentes el diseño y 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 (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?

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?

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

h) ¿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.)

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?

### ***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 (Comité de Gestión de Programa - CGP) 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) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.
- g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- h) ¿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 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?

## ***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? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).

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. Al 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?

c) ¿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?

d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?

e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano 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 los Marcos 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) ¿En qué medida y de que forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

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?

b) A nivel local y nacional:

1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa conjunto?

2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?

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?

## **Anexo 4**

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:

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).

***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)
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 descripto, 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)

## **Anexo 5**

### 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.
- 4. 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.

### **Anexo 6: PROCESO DE EVALUACIÓN: CALENDARIO**

| <b>Fase de Evaluación</b>  | <b>Actividades</b>  | <b>Cuándo (días calendario)</b>               |
|----------------------------|---|---|
| <b>Diseño</b>              | Establecimiento del grupo de referencia encargado de la evaluación  | 6 meses antes de la finalización del programa |
| <b>Diseño</b>              | Adaptación del mandato general de la evaluación final   |   |
| <b>Ejecución</b>           | Selección y contratación del equipo de evaluación   |   |
| <b>Ejecución</b>           | Suministro de insumos al equipo de evaluación (documentos, acceso a informes y archivos); reunión de información sobre el programa conjunto   | 10 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Entrega del informe inicial al encargado de encomendar la evaluación, el administrador de la evaluación y el grupo de referencia encargado de la evaluación                             | 15 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Observaciones de los interesados al equipo de evaluación<br>Preparación del programa de trabajo y acuerdo sobre este con el equipo de evaluación  | 15 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Misión al país  | 10 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Entrega del proyecto del informe  | 10 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Examen del proyecto de informe de la evaluación, entrega de observaciones al equipo de evaluación<br>Revisión fáctica del proyecto de informe de la evaluación, SF-ODM (5 días hábiles) | 15 días                                       |
| <b>Ejecución</b>           | Entrega del informe final   | 20 días                                       |
| <b>Divulgación/Mejoras</b> | Divulgación y diseño y aplicación del plan de uso del informe de la evaluación  | 10 días                                       |

\* (EEE) Encargado de encomendar la evaluación      \*\* (GRE) Grupo de referencia encargado de la evaluación      \*\*\* (AE) Administrador de la evaluación  
 \*\*\*\* (EE)Equipo de evaluación      \*\*\*\*\* (SF-ODM) Secretariado del F-ODM      ^ (CDN) Comité Directivo Nacional

## **Anexo 7**

### 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.

## **Anexo 8**

### **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.