

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN FINAL  
DEL PROGRAMA CONJUNTO “CONSOLIDANDO LA PAZ EN GUATEMALA MEDIANTE  
LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y LA GESTIÓN DEL CONFLICTO”**

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Consolidando la paz en Guatemala mediante la prevención de la violencia y la gestión del conflicto
<b>Título de la consultoría:</b>	Evaluación Final del Programa Conjunto de la Ventana de Construcción de Paz en Guatemala
<b>Duración de la consultoría:</b>	41 días hábiles, no habrá ampliación de tiempo.
<b>Lugar de la consultoría:</b>	Ciudad de Guatemala, Cobán, Chiquimula y Santa Lucía Cotzumalguapa principalmente.

1

## **1. CONTEXTO GENERAL**

### **1.1 Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)**

En diciembre de 2006 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 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 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

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

### **1.2 Ventana temática de Construcción de Paz**

La ventana temática de Construcción de Paz ha ejecutado 19 programas conjuntos con un presupuesto de 94 millones de dólares alrededor del mundo, que persiguen 3 objetivos comunes: i) incidir en la reducción del conflicto y la violencia; ii) mejorar los medios de vida para reducir la violencia juvenil y iii) promover el diálogo. Para su alcance cada país ha puesto en marcha una diversidad de acciones directas

e indirectas para la construcción de la paz y la prevención de la violencia y el conflicto incorporando la perspectiva étnico-cultural y de género como condición necesaria para avanzar en el logro de los ODM, de esta cuenta el 15% del presupuesto de esta área programática está dirigida hacia intervenciones de género.

### 1.3 Descripción del Programa Conjunto en Guatemala

2

El Programa Conjunto **“Consolidando la paz en Guatemala mediante la prevención de la violencia y la gestión del conflicto”**, inició su ejecución en septiembre de 2009 y se planteó 2 resultados generales y 7 productos asociados a los mismos, tal como se presenta a continuación:

**Resultado 1:** El marco político legal mejorado y en ejecución para atender la conflictividad y las violencias sociales para la consolidación de la paz.

- Producto 1.1: Políticas, leyes, reglamentos y planes relacionados con la atención a la conflictividad y las violencias sociales reformadas y/o aplicadas.
- Producto 1.2: Las políticas públicas existentes sobre prevención de la violencia juvenil y contra la mujer aumentan su aplicación.
- Producto 1.3: Sistema de seguimiento y evaluación del impacto de las políticas en materia de conflictividad y violencia fortalecido y articulado.

**Resultado 2:** Las capacidades nacionales y locales mejoradas para la prevención de la conflictividad y para la atención de las causas y manifestaciones de las violencias sociales.

- Producto 2.1: Las capacidades técnicas de las instancias del Estado y la sociedad vinculadas a la atención de la conflictividad y las violencias sociales, fortalecidas.
- Producto 2.2: Programa piloto de comunidades y espacios seguros implementados en 3 municipios con enfoque etario, de género y con pertinencia cultural.
- Producto 2.3: Cultura de paz fortalecida mediante una estrategia de comunicación con enfoque de género y pertinencia cultural.
- Producto 2.4: Gestión, monitoreo, evaluación, sistematización y divulgación del programa conjunto.

Con ello el programa conjunto busca un impacto directo en la agilización del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En particular en promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer (ODM3), Reducción de las consecuencias que atentan contra la vida de las mujeres y la salud materna (ODM5), garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (ODM7), y fomentar una asociación mundial para el desarrollo (ODM8). Para su consecución el Programa Conjunto contó con una duración de tres años, nueve meses (septiembre 2009-junio 2013) luego de aprobar una ampliación, encontrándose actualmente en su fase final de ejecución y preparativa de cierre.

Adicionalmente, el programa conjunto respondió a las prioridades del gobierno de Guatemala de atender la problemática de seguridad ciudadana y conflictividad tanto del Plan de Gobierno 2008-2012, como del Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz impulsado por las autoridades públicas 2012-2016.

Estas mismas se ven reflejadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo MANUD del período 2005-2009 y 2010-2014. Específicamente se contribuye a dos áreas de intervención: i) la disminución a la discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja y vulnerabilidad a través de la promoción de políticas públicas incluyentes y una cultura cívica de tolerancia y respeto a la diversidad; ii) fortalecimiento de la institucionalidad y capacidad estatal para la promoción y protección efectiva de los derechos humanos, abordando entre otros temas: seguridad ciudadana, crimen organizado, sistemas de derecho propio de los pueblos indígenas y la resolución de conflictos.

#### 1.4 Complejidad del Programa Conjunto

El diseño del Programa Conjunto contempla la interacción de dos dimensiones o áreas temáticas: (1) prevención de la violencia, (2) gestión de la conflictividad; 4 enfoques transversales: (1) género, (2) pertinencia étnica y (3) enfoque etario y (4) cultura de paz, este último también tiene productos conjuntos y específicos de carácter programático; todo articulado en un marco de fortalecimiento y creación de capacidades nacionales y locales en las que intervienen actores comunitarios, municipalidades, organizaciones de la sociedad civil, e instituciones públicas responsables de la seguridad ciudadana, respeto a los derechos humanos, resolución de conflictos, atención de efectos de la violencia, generación de política pública, entre otros.

Operativamente el programa conjunto se diseñó en dos niveles de intervención geográfica: i) Efectos y resultados de aplicación nacional a través del fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y ii) un programa piloto en tres municipios, donde se aplicó la estrategia de intervención territorial y la metodología “Ciudades Seguras” de ONU-Habitat. Estos municipios son: Cobán, en el departamento de Alta Verapaz; Chiquimula, en el departamento del mismo nombre y Santa Lucía Cotzumalguapa en el departamento de Escuintla.

La implementación del programa conjunto involucra a 6 Agencias del Sistema de Naciones Unidas: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), cada una con sus modalidades operativas.

Por parte del gobierno de Guatemala participan 13 instituciones: Ministerio de Gobernación (MINGOB), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), Ministerio de Educación (MINEDUC), Secretaría de Bienestar Social (SBS), Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República (SCSPR), Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad (ST-CNS), Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH), Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra la Mujer (CONAPREVI), Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG)/Tv-Maya, Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad (INEES), Sistema Nacional de Diálogo Permanente (SNDP), todas con

diversidad y amplitud de competencias. De las anteriores, el Ministerio de Gobernación actúa como Institución Líder del Programa Conjunto.

Por el lado de la sociedad civil se han realizado convenios con Grupo Ceiba, Asociación Cristiana de Jóvenes, Centro Cívitas, Asociación Nueva Esperanza. Adicionalmente se involucró directamente a los tres gobiernos municipales de Cobán, Chiquimula y Santa Lucía Cotzumalguapa.

## 1.5 Contexto Nacional y Local

De acuerdo a Restrepo y Tobón (2011), Guatemala ha estado inmersa en un contexto violento que se puede dividir en tres momentos históricos recientes: a) el período antes del conflicto armado entre 1944 a 1961; el desarrollo del conflicto de 1962 a 1996 y el período posconflicto desde 1996 hasta la fecha.

El tercer periodo (1996 – presente) inicia con la firma del Acuerdo de Paz Firme y Duradera entre el Gobierno de Guatemala y la URNG, que se concentra en la consolidación de la paz, el respeto por los derechos humanos, la reforma de la justicia, el control y los procesos de desarme, desmovilización y reinserción y la reforma del sector de seguridad. Esto trajo como consecuencia la disminución de la violencia en el país al menos durante los primeros dos años posteriores a la firma. Sin embargo, la violencia no se ha eliminado, se ha transformado, es decir que ha cambiado en respuesta a los incentivos exógenos o endógenos en la forma en que se ejerce, en quienes la perpetran, en los grupos poblacionales que sufren la victimización, en los instrumentos utilizados, en la distribución y alcance. La violencia ha disminuido su perfil ideológico y ha hecho evidente su perfil social, teniendo además el surgimiento paralelo del crimen organizado (Salomón, 2000). Hoy en día se concentra en los grandes centros urbanos y en las zonas costeras y fronteras del país (Restrepo y Tobón, 2011).

Las estadísticas que maneja la Policía Nacional Civil (PNC) para los últimos años muestran, sin embargo, un ligero descenso en la tasa de homicidios a nivel nacional, luego de haber llegado a su pico más álgido en 2008 y 2009 con 46 homicidios por cada 100,000 habitantes, se ubica en 2011 en 39 (PDH, 2011). En cuanto a su distribución, el departamento de Guatemala es el que concentra la mayor tasa de homicidios, seguido de Petén, Escuintla, Izabal y Chiquimula. En contraste, los departamentos con menor nivel de homicidios son Totonicapán, Sololá, Baja Verapaz, Quiché y Alta Verapaz (Restrepo & Tobón, 2011).

La tasa de homicidios no es, sin embargo, la única determinante de la conflictividad y violencia, de acuerdo a la Procuraduría de los Derechos Humanos en 2011 se registra para los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula y Escuintla como principales manifestaciones de violencia las siguientes:

- a) Alta Verapaz: muerte violenta, maltrato infantil y juvenil, abuso físico o mental, abuso sexual, abuso de autoridad.
- b) Chiquimula: uso excesivo de la fuerza, abuso de autoridad, maltrato infantil y juvenil.
- c) Escuintla: abuso de autoridad, amenazas, trato inhumano o degradante, maltrato infantil y juvenil, acciones que atentan contra la integridad.

En cuanto a la conflictividad social en Guatemala se identifican varios elementos que interactúan como detonantes y activadores, entre ellos: a) cambio en el entorno de las fuerzas políticas derivado de la apertura de oportunidades para sectores excluidos de la población en contraposición con el sector tradicional que pretende mantener el *estatus quo*; b) existe una imagen de que las instituciones se convierten más en obstáculo que en aliados para el cambio, por lo que algunos sectores se concentran en el cambio de la legislación y normativas; c) la mayor parte de sectores y actores políticos y sociales apuestan por transformar su realidad mediante demostraciones de fuerza y violencia utilizando mecanismos informales utilizados en el pasado imposibilitando un Estado de Derecho. En consecuencia en Guatemala persisten los fenómenos de la violencia y el conflicto (Mack, L. 2012).

5

El Observatorio Social de América Latina expone que las principales demandas generadoras de conflictos en Guatemala en 2012 incluyen: a) Derechos colectivos de los pueblos indígenas frente al despojo y la criminalización; b) Rechazo a la implementación de proyectos mineros, hidroeléctricos y petroleros y defensa del medio ambiente; c) Conflictividad Agraria; d) Política pública de salud y educación; e) Violación de los derechos laborales en municipalidades, fincas, economía informal, magisterio y personal de salud pública; f) Derechos de las mujeres; g) Derechos de las personas de la tercera edad; h) Memoria y justicia de víctimas de la política contrainsurgente.

Específicamente para los departamentos de Alta Verapaz y Escuintla, la COPREDEH ha registrado durante 2012 los siguientes conflictos:

Alta Verapaz: seguridad pública, problemas limítrofes, recursos naturales, conflictividad agraria.

Escuintla: seguridad pública, problemas municipales, seguridad alimentaria, conflictividad agraria.

## **1.6 Estructura organizacional y recursos humanos y financieros del programa conjunto**

El máximo órgano de dirección del programa conjunto es el Comité Directivo Nacional (CDN) integrado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, el Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala (SNU) y el Director Nacional de la Oficina de Cooperación Técnica de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

En el segundo nivel jerárquico funciona un Comité Gerencial del Programa (CGP) conformado por las altas autoridades de las instituciones y agencias participantes (nivel político) y/o por sus respectivos enlaces técnicos (nivel técnico). Las reuniones del CGP son presididas por el Viceministro de Prevención de la Violencia y el Delito del Ministerio de Gobernación quien funge como Director Nacional del Programa, y el Coordinador General actúa como Secretario del CGP.

A nivel de las acciones territoriales, también se cuenta con enlaces municipales y de las instituciones y organizaciones de sociedad civil participantes, quienes se integran en una mesa técnica (mesa multisectorial) dirigida por el presidente de la Comisión Municipal de Seguridad.

Para fines operativos, el Programa Conjunto cuenta con un equipo técnico y administrativo de coordinación para sus diferentes componentes en apoyo a las organizaciones nacionales implementadoras y agencias del Sistema de Naciones Unidas como sigue:

Equipo del Programa Conjunto:

- 1 Coordinador General del Programa Conjunto
- 1 Coordinador de Fortalecimiento de Capacidades Nacionales
- 1 Coordinadora Territorial
- 1 Coordinadora de Comunicación
- 1 Encargada de Monitoreo y Evaluación
- 1 Asistente Administrativa y de Operaciones
- 1 Auxiliar de Administración y Contabilidad

6

La inversión del Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio dedicada a fortalecer la prevención de la violencia y la conflictividad social en Guatemala, a través del programa conjunto asciende a US \$ 5.5 millones que se distribuyen tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

Montos Desembolsados a la Ventana de Construcción de Paz				
	Primero	Segundo	Tercero	Total
ONU HABITAT	\$ 130,540.00	\$ 161,998.00	\$ 226,857.00	\$ 519,395.00
UNESCO	\$ 342,400.00	\$ 304,892.00	\$ 268,628.00	\$ 915,920.00
UNFPA	\$ 199,020.00	\$ 236,635.00	\$ 107,530.00	\$ 543,185.00
UNICEF	\$ 181,900.00	\$ 333,798.00	\$ 197,350.00	\$ 713,048.00
PNUD	\$ 665,540.00	\$ 967,752.00	\$ 695,472.00	\$ 2,328,764.00
OPS/OMS	\$ 88,810.00	\$ 202,009.00	\$ 188,869.00	\$ 479,688.00
	\$ 1,608,210.00	\$ 2,207,084.00	\$ 1,684,706.00	\$ 5,500,000.00

Fuente: Programa Conjunto, 2012.

## 1.7 Cambios y ajustes en la estrategia de intervención

Se realizaron cambios sustantivos al programa conjunto, los cuales fueron aprobados por el Comité Directivo Nacional. Estos cambios se orientaron a:

- El marco de resultados (ajuste programático) a nivel de afinación de productos específicos.
- El presupuesto, trasladando fondos del resultado 1 hacia el resultado 2 como parte de la reestructura del POA 3.
- El marco de seguimiento y evaluación a nivel de definición de metas e indicadores.

Dichos cambios se realizaron a la luz de las recomendaciones del Secretariado del F-ODM para fortalecer las acciones a nivel territorial, simplificar y actualizar el sistema de seguimiento y mantener el alineamiento del programa conjunto a las Políticas y Estrategias Nacionales.

## 2. NATURALEZA Y OBJETIVOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final es de naturaleza **recapitulativa**, es decir presentar sumaria y ordenadamente lo que se ha manifestado con extensión durante la ejecución del Programa y tiene por 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 y los efectos potenciales generados.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la ventana temática Construcción de Paz del F-ODM, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

7

### 3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución, que cobran vida con la dinámica de ejecución desarrollada por todos los actores participantes.

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 conjunto.
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.

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

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 conjunto.

##### 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, MANUD, 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 conjunto? (Véanse 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 conjunto?
  - 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 conjunto?
  - f) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos municipales 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 conjunto 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 conjunto, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa conjunto?

### 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 conjunto (Comité Gerencial del 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 conjunto 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 (evaluación intermedia y misión del Secretariado del F-ODM) en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

- i) ¿Qué buenas prácticas y lecciones aprendidas se derivan de las experiencias de implementación del programa conjunto en cada uno de los municipios piloto?

**- 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 conjunto, 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 conjunto? (incluir análisis detallado de:
- 1) productos y actividades
  - 2) resultados alcanzados
- b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a:
1. El logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
  2. El logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
  3. A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)
  4. ¿Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- c) ¿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?
- 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, 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 qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia y las misiones del Secretariado del F-ODM 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 y éstas al programa conjunto?
  - 2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa conjunto 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 conjunto?
  - 5. ¿En qué medida el programa conjunto sustentó sus intervenciones territoriales en el marco legal-institucional de la descentralización?
- c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa conjunto?
- d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa conjunto a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa conjunto?
- e) ¿En qué medida afectó el cambio de las autoridades responsables a la institucionalidad y los procesos vinculados al programa conjunto?

## 5. ENFOQUE METODOLÓGICO

### 5.1 Enfoques

La evaluación final utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en los presentes términos de referencia, la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados en la evaluación.

12

Los principales enfoques a tomar en cuenta para el diseño de la metodología son los siguientes:

- a. La evaluación tomará los criterios de eficacia/impacto, pertinencia/relevancia, eficiencia y sostenibilidad.
- b. Contemplar mecanismos y procedimientos adecuados para el análisis de los factores internos y externos (contexto) al programa conjunto que contribuyeron o limitaron el logro de los objetivos.
- c. El proceso será participativo cultural y lingüísticamente pertinente con enfoque de género.
- d. La metodología de la evaluación debe contemplar análisis cuantitativo y cualitativo.
- e. Deben analizar todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa conjunto, informes de exámenes internos, archivos del programa conjunto, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.
- f. Asegurar la utilización de instrumentos pertinentes (entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final).
- g. Diseñar una muestra idónea tanto de los actores claves a entrevistar (que incluya a los beneficiarios directos-familias, mujeres, hombres, niños y niñas escolares-), así como de las organizaciones socias ejecutoras, donde se asegure representatividad geográfica y temática. Esta selección de la muestra debe asegurar criterios pertinentes.
- h. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas producto de la implementación operativa y sustantiva del programa conjunto, en el contexto de los resultados alcanzados, tanto por componente como programa conjunto.
- i. Examinar las estrategias de intervención y acompañamiento a las instituciones ejecutoras en la que analizarán procesos y alcance de los resultados por componente y como programa conjunto.
- j. La metodología se debe adaptar a la naturaleza de cada componente.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe inicial, en congruencia con lo planteado en la propuesta original, 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.

### 5.2 Actores clave a tomar en cuenta en el proceso de evaluación:

- a. Representantes y equipos de trabajo de las organizaciones ejecutoras, instituciones estatales y gobiernos locales.

- b. Representantes de las comunidades/asociaciones con las cuales trabajan las organizaciones ejecutoras, instituciones estatales y gobiernos locales.
- c. Representantes de organismos del Sistema de Naciones Unidas participantes.
- d. Equipo técnico y administrativo del programa conjunto.
- e. Otros actores relevantes.

### 5.3 Información clave disponible:

- a. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)
- b. Documento Marco del F-ODM.
- c. Estrategia de comunicación del programa conjunto.
- d. Guía para la ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM.
- e. Documento de Programa y marco de resultados (PRODOC).
- f. Marco de monitoreo y evaluación actualizado.
- g. Planes Operativos Anuales (año 1, 2, 3 y período de ampliación).
- h. Informes trimestrales y semestrales narrativos y financieros.
- i. Publicaciones y memorias de eventos.
- j. Informes de misiones del Secretariado.
- k. Informe de evaluación intermedia.
- l. Plan de mejoras.
- m. Estrategia de salida.
- n. Documento de línea base.
- o. Otros documentos: material audiovisual y material comunicacional.
- p. Archivos del programa conjunto.

### 5.4 Período de la Evaluación:

El desarrollo de la evaluación se efectuará durante los meses de abril a junio en un máximo de 41 días hábiles, incluyendo 15 días hábiles completos de trabajo de campo. El informe final de la evaluación deberá entregarse el 18 de junio y no tendrá prórroga salvo los casos que contempla la Solicitud de Propuesta (SDP).

## 6. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

El equipo consultor será responsable de presentar los siguientes productos a la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas y la Unidad de Coordinación del programa conjunto en copia física y electrónica:

**Informe inicial** (se presentará dentro de los 7 días hábiles a la entrega de toda la documentación del programa conjunto 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 productos. El informe propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto y se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el equipo consultor y los administradores de la evaluación. El informe seguirá la estructura contenida en el anexo 1.

**Proyecto de informe final** (se presentará dentro de los 7 días hábiles de la finalización de la visita sobre el terreno o trabajo de campo).

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 25 páginas. Además contendrá un resumen ejecutivo 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. El proyecto de informe final será revisado por grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias.

**Informe final de la evaluación** (se presentará dentro de los 5 días hábiles siguientes a la recepción del proyecto de informe final con las observaciones).

El informe final tendrá una extensión de 20 a 25 páginas y un resumen ejecutivo 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. El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. Contendrá las secciones establecidas en el anexo 2 y responder a los criterios de calidad del anexo 3.

### **Presentación de resultados:**

Con el fin de retroalimentar el contenido de las fases de la evaluación y los diferentes informes se requiere que el equipo consultor realice como mínimo las siguientes presentaciones, cuya logística y costo corren a cargo de la Unidad de Coordinación:

- a. Una sesión de presentación de informe inicial de evaluación.
- b. Una sesión para dar a conocer primeras impresiones inmediatamente al finalizar el trabajo de campo.
- c. Presentación de informe final al Comité de Referencia de la Evaluación y Comité Gerencial del programa conjunto.
- d. Una sesión de retroalimentación de los resultados de la evaluación para los tres municipios piloto.

## **7. 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).

- a. **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.
- b. **Responsabilidad.** El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre los consultores 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.
- c. **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.
  - d. **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.
  - e. **Incidentes.** Si surgen problemas durante el trabajo sobre el terreno o en cualquier otra etapa de la evaluación, debe informarse inmediatamente. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados por los presentes términos de referencia.
  - f. **Validación de la información.** Los consultores serán responsables de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia serán responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.
  - g. **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.
  - h. **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 el contrato suscrito.

## 8. PERFIL DE LA ENTIDAD U ORGANIZACIÓN QUE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN

El programa conjunto contratará a un oferente calificado que cumpla los siguientes requisitos:

Perfil de la entidad (Anexo 1, literal 8):

- 5 años de experiencia de trabajos realizados en evaluación intermedia o evaluación final de proyectos.
- 3 años de experiencia de trabajo en las dimensiones o áreas temáticas del programa conjunto y enfoques transversales de género, multiculturalidad, enfoque etario y cultura de paz.
- Experiencia de trabajo en la región Centroamericana o Latinoamericana, del Sistema de Naciones Unidas y preferentemente con conocimiento de los sectores gubernamentales implicados en la ejecución del programa conjunto.
- Capacidad organizativa de la entidad para la implementación de la evaluación: tipo de organización, organigrama funcional, áreas de trabajo, financiamiento.
- Mecanismos de control de calidad que aplica a sus proyectos/servicios.

NOTA: La propuesta de integración del equipo de la consultoría es definida por el oferente. Se recomienda un evaluador principal/consultor principal/investigador jefe y dos consultores temáticos/investigadores temáticos/evaluadores temáticos.

#### Perfil de evaluador principal:

- Título universitario a nivel de licenciatura en temas asociados a las ciencias sociales, humanísticas o del desarrollo, con especialidad académica de Maestría y/o Doctorado.
- 7 años de experiencia demostrable en la evaluación de proyectos y/o programas de desarrollo tanto a nivel nacional como internacional. De preferencia experiencia de evaluación con el Sistema de Naciones Unidas.
- 7 años de experiencia demostrable en trabajos asociados a alguna de las áreas siguientes: gobernabilidad, seguridad ciudadana, conflictividad social, participación social, cultura de paz, comunicación, género, multiculturalidad.
- Experiencia en los últimos 7 años en proyectos y programas que contengan un componente de capacitación.
- Conocimiento de la realidad geográfica, social, económica y cultural de Guatemala o contextos similares en América Latina.
- Dominio del idioma español.

16

#### Perfil de los expertos temáticos:

- Formación a nivel universitario con al menos título de licenciatura en alguna de las siguientes especializaciones: sociología, antropología, historia, comunicación u otra área social-humanística o del desarrollo. Se valorará grado académico de maestría o especialización en: desarrollo, evaluación de proyectos, género, estudios interétnicos, prevención de la violencia, gestión de la conflictividad, cultura de paz.
- De 3 a 5 años de experiencia demostrable en la evaluación de proyectos y/o programas de desarrollo tanto a nivel nacional como internacional, utilizando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas.
- De 3 a 5 años de experiencia demostrable en trabajos asociados a alguna de las áreas siguientes: gobernabilidad, seguridad ciudadana, conflictividad social, participación social, cultura de paz, comunicación, género, juventud, multiculturalidad, formulación de políticas públicas, prevención de la violencia,
- Experiencia en los últimos 5 años en proyectos y programas que contengan un componente de capacitación, especialmente con grupos comunitarios, sociedad civil, gobiernos locales, gobiernos nacionales.
- Conocimiento de la realidad geográfica, social, económica y cultural de Guatemala o contextos similares en América Latina.
- Dominio del idioma español, con disponibilidad de contar con traductor de idioma Kekch'i en caso de ser necesario.

## **9. TIPO DE CONTRATO Y FORMA DE PAGO**

El contrato a suscribir será un contrato de servicios profesionales. Por consiguiente, el Proyecto no establecerá relación laboral con ninguna de las personas involucradas en el equipo de evaluación.

El contrato comprenderá el pago de una suma alzada, la cual si el contratista es nacional incluirá lo correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA), pagada contra facturas. Se extenderá una exención de IVA en caso de que la consultoría le realice un contratista nacional.

El pago de la suma alzada se hará fraccionado, así: Un primer pago, correspondiente a un 30% de la misma, contra presentación y entrega a completa satisfacción del Informe Inicial; un segundo pago, por otro 30% cuando haya concluido la misión o trabajo de campo, luego de celebrar la reunión de presentación de los resultados de la misma y contra entrega del proyecto de informe final; y un tercer pago, correspondiente a un 40%, contra la recepción satisfactoria de todos los productos esperados y conclusión de todas las actividades.

17

## TDR-ANEXOS

### TDR-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 Conjunto
5. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
6. Criterios para definir el programa de la evaluación, incluidas las visitas sobre el terreno o trabajo de campo.

### TDR-ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN Y PROYECTO DE INFORME

- Portada (Incluyendo título del programa conjunto, ventana temática, fecha del reporte y nombres de los evaluadores).
- Tabla de contenidos (indicando número de páginas para todos los capítulos, incluso 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 (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 conjunto 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 la contraparte correspondiente.

## **6. Anexos**

Incluir toda la información que respalde y amplíe la información compilada en el proceso de evaluación y que por estructura del informe final no sea posible incluir en el cuerpo principal del mismo.

### TDR-ANEXO 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:

1. El informe de evaluación debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. (S-3.16).
2. El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se 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 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 Naciones Unidas y de otras partes interesadas del programa conjunto (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (S-4.4)
8. En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace). El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar

indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto. (S-4.12)

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

## TDR-ANEXO 4: CRONOGRAMA SUGERIDO

Cronograma de Evaluación Final				
No.	Actividades Sustantivas	Días Hábiles	Fechas Propuestas 2013	
			Inicio	Final
1	Nombramiento del Comité de Referencia	1	10 enero	10 enero
2	Revisión de Mandato genérico y cronograma para adaptación.	5	16 enero	22 enero
3	Elaboración de Términos de Referencia	2	23 enero	24 enero
4	Elaboración de Bases de Convocatoria	3	23 enero	25 enero
5	Revisión de documentos: Bases y TdR para aportes y aprobación.	1	28 enero	28 enero
6	Envío de TdR al Secretariado del F-ODM para aprobación	4	29 enero	1 febrero
7	Envío de Documentos al Director Nacional para Vo.Bo.	4	29 enero	1 febrero
8	Requerir a las contrapartes iniciar compilación y preparación de insumos para evaluac.	1	4 febrero	4 febrero
9	Envío de Documentos a ABS para aprobación	15	4 febrero	22 febrero
10	Paso de Documentos al CAP para aprobación	10	25 febrero	8 marzo
11	Convocatoria de Solicitud de propuestas: página del MINGOB/Medios de Prensa/Otros	15	11 marzo	29 marzo
12	Recepción de propuestas	1	1 abril	1 abril
13	Calificación y selección de equipo consultor	4	2 abril	5 abril
14	Solicitud de contratación de propuestas seleccionada para Vo. Bo. De Director Nacional	5	8 abril	12 abril
15	Envío a PNUD para emisión de contrato	1	15 abril	15 abril
16	Compilación y preparación de insumos para el contratista (de evaluación)	10	1 a abril	12 abril
17	Entrega de insumos al contratista (de evaluación)	1	15 abril	15 abril
18	Elaboración de informe inicial de evaluación	7	15 abril	23 abril
19	Presentación de informe inicial de evaluación	1	24 abril	24 abril
20	Evaluación, enmiendas y retroalimentación sobre el Informe Inicial y Plan de Trabajo	4	24 abril	29 abril
21	Preparativos y afinación de plan de visitas y cronograma de entrevistas	15	9 abril	29 abril
22	Revisión conjunta de plan de trabajo y cronograma de visitas	1	30 abril	30 abril
23	Misión de Evaluación (trabajo de campo)	15	2 mayo	22 mayo
24	Presentación de resultados preliminares de EF	1	23 mayo	23 mayo
25	Elaboración de proyecto de informe final	7	23 mayo	31 mayo
26	Entrega de proyecto de informe final para revisión	1	3 junio	3 junio
27	Examen de proyecto de informe final y observaciones	5	4 junio	10 junio
28	Devolución de principales resultados en los municipios piloto	3	5 junio	7 junio
29	Traslado de observaciones al EE	1	11 junio	11 junio
30	Incorporación de observaciones al informe final	5	11 junio	17 junio
31	Entrega de informe final y presentación al CGP	1	18 junio	18 junio
32	Aprobación de Informe Final por el CDN	1	21 junio	21 junio
33	Envío para aprobación del S-FODM	1	24 junio	24 junio
34	Divulgación del informe final	4	25 junio	28 junio