

## **ANEXO 1- TERMINOS DE REFERENCIA**

### **Consultoría: Especialista en Evaluación**

#### **Evaluación Final**

### **Programa Conjunto Fortalecimiento de Capacidades y Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de Nicaragua.**

**No. UNDP NIC 10-00082894**

#### **1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

En las últimas tres décadas, Nicaragua ha emprendido importantes avances normativos en el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas y afro-descendientes. A nivel internacional, en el 2007, el Estado de Nicaragua fue uno de los promotores de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y en el 2010 ratificó el Convenio 169 de la OIT, extendiendo su beneficio a los pueblos afro-descendientes. A nivel nacional, se han sentado importantes derechos expresados en la Ley de Régimen Autonomico (1987), la Ley de Régimen de Propiedad Comunal (2002), Ley de Medicina Tradicional y Ancestral y la Ley de Trato Digno y Equitativo a los Pueblos Indígenas y Afro-descendientes (2011). Paralelamente, se ha tipificado la discriminación por motivos de etnia o raza como delito con penas de cárcel que van de seis meses a un año y se ha avanzado en la titulación de territorios indígenas.

Por su parte, el Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua ha intensificado su trabajo a favor de los derechos de los Pueblos indígenas y afro-descendientes. Entre las acciones que caben destacar están la conformación en el 2008 del Comité Consultivo de Pueblos Indígenas y Afro-descendientes de Nicaragua (CCPIAN) y la implementación, a partir del 2012, del *Programa Conjunto: Fortalecimiento de capacidades y acceso a la justicia de los pueblos indígenas y afro-descendientes*

El programa conjunto es co-financiado por la Alianza de las Naciones Unidas para los Pueblos Indígenas (UNIPP) y las agencias participantes: PNUD, UNFPA, OACDH, OIM, VNU y OIT. Este tiene una duración de 2 años, finalizando en marzo del 2014, y un presupuesto total de USD 355,595.72. El objetivo general del Programa es: *Aumentado el respeto hacia los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes de acuerdo al marco jurídico nacional y a los instrumentos internacionales ratificados por el Estado de Nicaragua.* El efecto que se busca alcanzar es: *armonizado el derecho positivo del sistema jurídico nacional con el derecho consuetudinario indígena a fin de garantizar el acceso a la justicia de los pueblos indígenas y afrodescendientes, priorizando a las mujeres.*

La propuesta del programa fue avalada por el CCPIAN, respetando los principios de autodeterminación, consulta, libre participación y consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas y afrodescendientes. Este es además implementado con la participación del CCPIAN, así como del Estado de Nicaragua, a través de la Corte Suprema de Justicia, siendo ésta última y los pueblos indígenas y afrodescendientes los principales socios del programa. Además se trabaja en coordinación con otras

instituciones gubernamentales claves, como la Asamblea Nacional. Todas las Agencias del SNU en Nicaragua son consideradas como socios.

El Programa Conjunto enfoca sus acciones en 5 resultados, estos contienen elementos de sostenibilidad en sí mismos, debido a que pretenden dejar en marcha una serie de compromisos, procesos y mecanismos de diálogo horizontal. Finalmente, cabe señalar que el Programa Conjunto es un programa semilla que pretende expandirse en el tiempo y en sus alcances para cubrir eventualmente todas las necesidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes de Nicaragua. A seguir describimos los productos esperados.

6. Fortalecidas las capacidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes y, en particular, de las mujeres, para el uso efectivo de sus derechos colectivos en el marco del sistema jurídico nacional y de los mecanismos internacionales.
7. Integrada la perspectiva de derechos humanos con enfoque en los derechos colectivos de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la programación del Sistema de las Naciones Unidas.
8. Mejorados los conocimientos del Poder Judicial en materia de derechos humanos de los pueblos indígenas y afrodescendientes para elaborar una estrategia común de acceso a la justicia.
9. Mayor conocimiento y seguimiento a la implementación de los estándares internacionales de derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes con énfasis en el acceso a la justicia.
10. La buena gestión del Programa Conjunto.

El Programa conjunto presta particular atención a los pueblos indígenas del pacífico, centro y norte de Nicaragua, quienes han estado *invisibilizados* en la planificación y gestión del desarrollo de su territorio. De igual manera, se trabajará activamente en el empoderamiento de las mujeres indígenas y afrodescendientes (ver en Anexo 1 Marco lógico del Programa Conjunto).

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Dentro del producto 5 del programa conjunto se contempla poner en práctica mecanismos para el seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa. Dentro de este marco, se encuentra la realización de la evaluación final externa cuyo objetivo es valorar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados alcanzados por el programa, con el propósito de contar con un análisis sobre los logros obtenidos, los desafíos confrontados, las buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro para una posible segunda fase del programa. Los hallazgos, lecciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación final se presentarán al Comité Directivo y Asesor del programa y a la secretaría técnica de UNIPP. La evaluación es de sumo interés para UNIPP y agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) dado el carácter pionero del programa tanto para UNIPP como para el SNU en Nicaragua. Así mismo, la evaluación final servirá de insumo para la elaboración de la propuesta de proyecto para la segunda fase del Programa Conjunto.

### 3. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación cubrirá las actividades desarrolladas por el programa conjunto desde el 2012 hasta inicios del 2014. La unidad de análisis de la evaluación es el Programa Conjunto, entendido como la integración de efectos, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del Programa (PRODOC) firmado.

El enfoque de la evaluación, según la política de evaluación del PNUD, será centrada en la contribución del programa a nivel de efecto, buscando visualizar la teoría de cambio a través de la cual los productos generados contribuyeron con dichos efectos, tomando en cuenta la intervención realizada.

Los objetivos de la evaluación son:

- a. Evaluar la pertinencia/relevancia del Programa a lo largo de los dos años de trabajo.
- b. Evaluar, con base en evidencia, la eficacia del programa en su contribución hacia los efectos y el alcance de sus productos.
- c. Valorar la articulación de trabajo con los socios del Programa: organizaciones de PIA, la CSJ a través del Instituto de Altos Estudios Judiciales de la Corte Suprema de Justicia y agencias del SNU.
- d. Evaluar la eficiencia del modelo de implementación del programa conjunto, incluyendo los factores facilitadores, obstáculos, soluciones innovadoras, así como la construcción de alianzas y la inclusión y empoderamiento de los y las beneficiarias.
- e. Valorar las condiciones que el programa generó para fomentar la sostenibilidad de los resultados alcanzados, así como recomendar medidas adicionales para reforzar dicha sostenibilidad en su estrategia de salida.
- f. Generar aprendizaje sobre la relevancia del trabajo con los PIA utilizando un enfoque inter-agencial, de derechos humanos y de género.
- g. Ofrecer recomendaciones concretas para la toma de decisiones que permitan mejorar el diseño e implementación de futuras iniciativas, sobre la temática en cuestión del programa y otras de relevancia para estos pueblos.

#### Criterios de la evaluación

La presente evaluación tendrá cuatro criterios, los cuales serán la referencia con la cual se evaluarán los productos:

- **Pertinencia:** es el grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las prioridades de UNIPP, del SNU y del país en cuanto a acciones para apoyar en la creación de condiciones que garanticen los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes y su acceso a la justicia.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos. De igual manera evalúa cómo esos resultados beneficiaron a los socios del programa.

- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia, el tiempo, las estrategias de alianza, el conocimiento y experticia nacional e internacional) han sido convertidos en resultados de forma económica.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, podrán mantenerse una vez que termine el programa, lo que implica valorar en qué medida se han creado condiciones institucionales, económico-financieras, políticas, sociales y de capacidades para sostener los resultados.

#### 4. METODOLOGÍA

El/la evaluador/a deberá diseñar detalladamente la metodología de la evaluación final del Programa Conjunto. Los métodos deben ser seleccionados por su rigor en producir evidencia empírica para abordar los criterios de evaluación, para responder a las preguntas de la evaluación y cumplir con los objetivos de la misma.

El/la consultor/a deberá hacer una propuesta metodológica que deberá cumplir con el [Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD](#) (2009), [Guía de Evaluaciones de Efecto del PNUD](#) y las [normas](#) y [estándares](#) de Naciones Unidas (UNEG), las [guías éticas para evaluaciones del UNEG](#) (así como firmar el [Código de Conducta para Evaluadores de UNEG](#)), para garantizar la calidad del ejercicio evaluativo, de la metodología y de los métodos de recolección de información.

La lógica por detrás de la metodología deberá estar dirigida a evidenciar la teoría de cambio, para demostrar cómo se lograron los resultados esperados, así como los resultados no intencionales, con especial énfasis en el nivel de efecto y destacando los productos más estratégicos del programa. Deberá por otro lado reflejar claramente el énfasis en aprendizaje de la presente evaluación, delineando los métodos y los procesos que permitirán generar dicho conocimiento y lecciones aprendidas del proyecto.

El enfoque de la misma deberá ser altamente participativa en todas las fases del proceso. Asimismo, el proceso debería ser conducente a la construcción colectiva e inclusiva de los aprendizajes y lecciones del Programa Conjunto.

Si bien el diseño será no-experimental, el/la consultor/a deberá seleccionar una gama de métodos mixtos para corroborar y triangular la información, sobre todo cuando haya brechas de datos o indicadores, así como incorporar en el análisis datos cuantitativos y cualitativos, maximizando así la confiabilidad y validez de los resultados de la evaluación y de las lecciones aprendidas. Deberá como mínimo incluir:

- Revisión documental:
  - PRODOC del programa;
  - Informes Finales y de medio tiempo enviado a UNIPP;
  - Presentaciones elaboradas al Consejo Directivo y Asesor;
  - Informes sobre la situación de los PIA en Nicaragua en cuanto acceso a la justicia;
  - Informes de las actividades apoyadas por el Programa Conjunto;
  - Otros que sea pertinentes.

- Visitas de campo: Se contemplará la realización de una visita de campo a organización de PIA en Masaya.
- Entrevista a profundidad con actores y socio claves: representantes de organizaciones de los PIA, miembros del CCPIAN participando en el Consejo Asesor o Consejo Directivo, miembros de instituciones con quienes se ha trabajado, representantes de agencias del SNU.

Por otro lado, la metodología deberá proponer como realizar la evaluación de manera que sea sensible al género. Esto requerirá usar, siempre que disponible datos desagregados. La metodología deber ser el centro del Informe Inicial (*inception report*) que el/la evaluador/a deberá elaborar en la primera semana del contrato, y deberá validar los cuestionarios y demás métodos de recolección de datos con el PC PIA y la agencia líder del programa.

La evaluación final deberá tener como referencia un conjunto de preguntas que se agrupan según los niveles de análisis del programa y se muestran en el Anexo 2.

## 5. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

Como resultado del estudio de gabinete, el consultor a cargo de la evaluación presentará el siguiente producto:

### Producto 1: Informe Inicial (**Propuesta Técnica – Metodológica**)

El informe inicial deberá ser entregado, como máximo 10 días después de la firma del contrato. Deberá contener como mínimo:

- a) una ampliación de la información entregada en los TdR, reflejando la comprensión del/a evaluador/a sobre el programa, la teoría de cambio, el contexto en que se evalúa, así como una clara descripción de lo que se está evaluando y por qué;
- b) una explicación detallada de cómo las preguntas en los presentes TDRs, que deberán ser ampliadas por el/la evaluador/a, serán respondidas según cada criterio a través de una **propuesta metodológica** clara incluyendo posibles muestras, fuentes de información, medios de recolección de datos y como se prevé abordar las lecciones y el aprendizaje de la evaluación;
- c) la **Matriz de Evaluación**;
- d) riesgos y posibles limitantes de la metodología y del ejercicio evaluativo como un todo;
- e) propuesta de plan de trabajo detallado con las tareas, actividades y entregables, cronograma de consultoría y una definición de las responsabilidades;
- f) un índice preliminar del informe de evaluación;
- g) mapa de actores relevantes;
- h) cuestionarios de entrevistas y demás métodos de recolección de datos.

Ejemplo de Matriz de Evaluación					
Criterios de la Evaluación	Preguntas de la Evaluación	Fuentes de Información	Métodos/herramientas de colección de datos	Indicadores/ Estándar de éxito	Métodos para el Análisis de datos

Este producto debe ser socializado y validado por el grupo de referencia para la evaluación por medio de una revisión del documento y la entrega de comentarios y sugerencias al consultor.

Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor y el grupo de referencia.

**Producto 2: Borrador del informe de evaluación y presentación de principales hallazgos:**

Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final (ver esquema en el Anexo 7 del [Manual de PNUD](#)) y tendrá una extensión máxima de 30 páginas sin incluir anexos. Deberá encontrar formas apropiadas de presentar los puntos de vista con el consentimiento de los entrevistados y un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción de la intervención, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y que presente claramente los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El documento será compartido con el grupo de referencia, la Unidad Ejecutiva del Programa Conjunto y miembros del Consejo Asesor, a quienes 4 días después de la entrega del borrador se les hará presentación oral mostrando los principales hallazgos de la evaluación. Dichos actores revisarán su contenido y el cumplimiento de los estándares de calidad. El informe se presentará dentro de los 15 días de la finalización del trabajo de campo para solicitar luego los ajustes necesarios que permitan producir una versión final. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos del evaluador. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final. Este borrador será compartido con las demás contrapartes y partes interesadas para validar los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas.

**Producto 3: Informe Final de la Evaluación:**

El informe deberá contener como máximo 50 págs., sin anexos. Deberá incluir un resumen ejecutivo cuya estructura deberá corresponder con el esquema de informe final de evaluación de PNUD (ejemplo del cual, puede ser encontrado aquí). Se deberá entregar 10 días hábiles después de recepción de comentarios realizados al borrador del informe final (Producto 2).

Se recomienda incluir materiales que den cuenta de las voces y miradas de los diversos actores que han sido parte del proceso, testimonios, reseñas, recuadros y fotografías que ilustren talleres, cursos, eventos, etc.

Producto 4: Sinopsis de la evaluación en una presentación de power point, destacando los principales hallazgos y recomendaciones centrales. Debe entregarse junto a informe final de la evaluación.

## 6. Lugar de destino

a) El/la evaluador/a deberá sostener reunión con miembros del Consejo de Pueblos Indígenas del Pacífico, Centro y Norte de Nicaragua en Masaya. Esta será la única visita de campo requerida. Deberá hacer entrevistas telefónicas o conferencias por Skype con socios que viven en la RAAN (Waspam y Bilwi).

b) El/la evaluadora no tendrá un lugar fijo de trabajo en las instalaciones del PC-PIA y se compromete a mantener una comunicación fluida con el grupo de referencia a través de la Coordinación del PC-PIA. El primer informe se presenta 10 días después de la firma de contrato, el primer borrador de la evaluación hasta 15 días después del trabajo de campo y el documento final de la evaluación 10 días hábiles después de recibir comentarios a primer borrador.

## 7. PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR/A

### Calificaciones Académicas:

- Se requiere de un/a evaluador/a profesional de las ciencias sociales, económicas, legales, políticas, o afines. Con estudios de maestría. Con estudios de postgrado en temas de derechos humanos, derechos de pueblos indígenas o evaluación y formulación de proyectos.

### II. Experiencia:

- Mínimo, 5 años de experiencia comprobada en proyectos y programas de derechos humanos, gestión orientadas hacia resultados, y M&E de programas.
- Contar con un mínimo de experiencia de 3 trabajos de evaluación de programas o proyectos de similar magnitud preferiblemente de proyectos o programas del PNUD y/o Naciones Unidas, particularmente de programas conjuntos.
- Tener y presentar (físico o digital) al menos 2 publicaciones donde se demuestre su capacidad de redacción y un uso estructurado de elementos visuales – graficas estadísticas, ilustraciones, fotografías, etc. Se valorará positivamente que hayan sido ejecutados en territorios de pueblos indígenas y Afrodescendientes.
- Al menos una experiencia comprobada en evaluación de programas de pueblos indígenas tomando en cuenta el enfoque de género y de derechos humanos.

### III. Competencias:

- Conocimiento y manejo pleno de la política de evaluación del PNUD y los estándares de evaluación del UNEG (United Nations Evaluation Group).
- Excelente capacidad analítica y de síntesis. Comprobada experiencia en extraer y sistematizar lecciones y aprendizajes de intervenciones de desarrollo.

- Excelentes capacidades de facilitación, presentación y entrevistas tanto con actores políticos como a nivel local-comunitario.
- Excelente dominio oral y escrito del idioma español.
- Buen conocimiento del marco de derechos de los PIA, así como de los instrumentos internacionales y nacionales que los garantizan y los desafíos que se confrontan en su aplicación a nivel nacional.
- Conocimiento conceptual y experiencia en la temática de armonización de la justicia nacional e indígena y afrodescendiente, y los desafíos que se confrontan a nivel comunal e institucional para su realización.

Las personas que apliquen para la consultoría deben ser independientes y no tener ningún vínculo con el diseño o implementación del proyecto a evaluarse.

### 8. Duración de la consultoría y forma de pago

Se estima un plazo de 2 meses para la realización de la presente consultoría. El consultor/a firmará un contrato con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por pedido del Programa Conjunto.

Productos	Contenido	Tiempo esperado	Responsable
<b>Informe Inicial (Propuesta técnica)</b>	Metodología propuesta para recopilación de información, análisis y presentación de hallazgos de evaluación	Entregado 10 días después de la firma de contrato	Consultor/a
<b>Comentarios a Informe Inicial</b>	Comentar metodología propuesta	Entregado máximo 5 días después de entregada informe inicial	Grupo de Referencia
<b>Borrador de Informe de evaluación y presentación de principales hallazgos</b>	Presentar hallazgos preliminares de la evaluación	Entregado dentro de los 15 días de la finalización del trabajo de campo. Presentación realizada 4 días después de entrega de borrador.	Consultor/a
<b>Comentarios a borrador de evaluación</b>	Comentar hallazgos	Entregado máximo 5 días después de recibir documento	Grupo de referencia
<b>Informe Final de Evaluación</b>	Incorpora comentarios realizados a borrador	Entregado 10 días hábiles después de recepción de comentarios realizados al informe final	Consultor/a
<b>Sinopsis de la Evaluación</b>	Resume en una presentación de power point los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación	Entregado junto con Informe Final de evaluación	Consultor/a



No se reconocerán valores adicionales a los acordados. La forma de pago es la siguiente:

- 20% de los honorarios y 100 % de gastos de transporte y viáticos contra entrega y aprobación del Informe Inicial de la Evaluación, producto a entregarse hasta 10 días luego de la firma del contrato.
- 50% de los honorarios contra entrega y aprobación del Borrador del Informe Final, a entregarse hasta 15 días hábiles luego de la visita de campo.
- 30% de los honorarios contra entrega y aprobación del Informe Final, a entregarse hasta 10 días hábiles luego de la recepción de los comentarios y su integración al documento final.

Entregable /Productos	Tiempo Estimado para Completar Tarea	Fechas de Vencimiento	Revisión y Aprobación Requerida
Propuesta inicial (propuesta técnica)	10 días	14 de Marzo 2014	Grupo de Referencia
Borrador de informe de Evaluación	20 días	21 de Abril	Grupo de Referencia
Informe final de Evaluación y Sinopsis de evaluación	10 días	5 de Mayo	Grupo de Referencia

Se debe considerar que todos los productos requieren de un tiempo de revisión y aprobación el cual se estima en cinco días hábiles a partir de la recepción de los productos, por lo cual se le solicita a la persona natural programar con anticipación dicha entrega.

El presupuesto a entregar por el consultor deberá referirse a sus honorarios, gastos de transporte y viáticos (alojamiento y alimentación) y otros gastos conforme a su plan de trabajo, incluyendo las visitas al terreno.

## 9. ETICA DE LA EVALUACIÓN

Para el desarrollo de la presente evaluación, el(la) evaluador(a) seguirá los principios y lineamientos éticos establecidos por el PNUD y el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés). Entre otros aspectos, esto incluye los derechos y la confidencialidad que se deben garantizar a las personas que suministren información, requerimientos explícitos frente al uso de la misma, permisos necesarios para entrevistar niños y jóvenes y cumplimiento de protocolos que permitan salvaguardar la información y mantener el anonimato y la confidencialidad. El(la) evaluador(a) deberá operar garantizando independencia e imparcialidad en el proceso y productos de la evaluación. **Se espera que el/la evaluador/a firme el [código de conducta](#) para evaluadores del UNEG.**

Se recomienda que el(la) evaluador(a) comunique al(la) entrevistado(a) los principios de confidencialidad en el uso y manejo de los datos al inicio de las entrevistas.

## 10. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

La coordinación para la obtención de todos los productos establecidos en los presentes términos estará liderada por la Unidad de Coordinación del Programa y la Agencia e Institución líder.

Así mismo se ha nombrado un Grupo de Referencia de la evaluación el cual está integrado por la coordinación del programa, un representante de la Agencia líder, un representante de la OCR y un representante de los Socios (CSJ). Este grupo tiene como función principal el brindar acompañamiento durante el proceso y revisar los productos entregados por el consultor.

El Comité Asesor del programa funcionará como encargado del control de calidad de la evaluación, en cooperación con el Grupo de referencia. 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.

a. La Unidad Ejecutora del **Programa Conjunto** tiene las funciones siguientes:

- Redactar el borrador de los TDRs y liderar el diseño y gestión de la evaluación, incluyendo los objetivos, alcances, preguntas, metodología, cronograma, etc.
- Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación;
- Servir como el enlace principal entre los actores clave de la evaluación.
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al/la evaluador/a durante todo el proceso.
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de la evaluación.
- Suministrar al/la evaluador/a el apoyo administrativo y logístico necesario.
- Servir como el enlace para coordinar entrevistas, misiones, visitas de campo, etc., entre el/la evaluador/a y contrapartes.
- Desarrollar el listado y compendio de documentos clave que deberán ser entregados a la evaluación, manteniendo en todo momento copiada a la gerente de la evaluación;
- Proporcionar la información, con particular énfasis en los indicadores y demás datos e informes de seguimiento del proyecto.
- Asegurar la inclusión de la presentación de la evaluación al Consejo Directivo del Programa Conjunto en Abril del 2014.

b. El grupo de referencia tiene la función de:

- Revisión de los TDRs, el diseño de la metodología, así como de los diferentes borradores del informe inicial y de la evaluación, para garantizar su cumplimiento con los estándares de calidad y las normas de evaluación del PNUD.
- Coordinar la selección y contratación del/la evaluador/a, asegurando que se lleven a cabo los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al/la consultor/a.

- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad, tanto en contenido como en proceso.
  - Asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación.
  - Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del/a evaluador/a.
  - Definir los canales para diseminar y mejor utilizar los hallazgos y aprendizajes de la evaluación.
- 1. El Comité Nacional**, como máximo órgano de orientación, seguimiento y coordinación estratégica del programa conjunto tiene las funciones siguientes en este proceso:
- Encomendar el proceso de evaluación final
  - Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de la evaluación del programa

## 11. ANEXOS DE LOS TdR

### Anexo 1

#### Marco Lógico del Programa Conjunto

<p><b>Resultado MANUD:</b> En 2012, la cultura de prevención y de derechos individuales y colectivos se ha fortalecido: la población, sobre todo los grupos excluidos y más pobres, se han empoderado mediante el conocimiento, apropiación y uso de leyes e instrumentos para el ejercicio pleno de su ciudadanía, y las instituciones han mejorado sus capacidades para garantizar este ejercicio, en el marco de los procesos de reforma y descentralización del Estado y de los compromisos nacionales e internacionales.</p>			
Indicadores	Línea Base	Metas	Medios de verificación
<p><b>IMPACTO:</b> Aumentado el respeto hacia los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes de acuerdo al marco jurídico nacional y a los instrumentos internacionales ratificados por el Estado de Nicaragua.</p>			
<p>1) Número de casos resueltos en la Corte Suprema de Justicia (CSJ) de acuerdo a los mecanismos internacionales que defienden los derechos de los pueblos indígenas.</p> <p>2) Número de casos judiciales presentados a la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).</p> <p>3) Las solicitudes directas emitidas por el Comité de Expertos para las Aplicaciones de Convenios y Recomendaciones (CEACR) de la OIT cuentan con las respuestas adecuadas del Estado.</p> <p>4) Número de leyes, declaraciones y decretos nacionales que incorporan las premisas jurídicas del Convenio 169 de la OIT.</p>	<p>1) 2012: en la mayoría de los 22 pueblos del Pacífico, Centro, Norte hay litigios por tenencia de tierras; se destacan 7 denuncias oficiales de PI contra el Estado y 2 casos resueltos a favor (Veracruz, Sébaco). Costa Caribe: recurso de amparo de la comunidad Indígena Mayangna (RAAN) en contra del Presidente de la República (2012); el gobierno territorial de Awaltara (RAAS) interpuso el recurso de amparo contra varios representantes del Gobierno (2011).</p> <p>2) Dos sentencias a favor de los PIA: Tierras de Awas Tingni/RAAN-2001; Partido Político Indígena YATAMA-2005.</p> <p>3) Línea Base 2012: 0.</p> <p>4) 2012: 19 leyes y 7 declaraciones y decretos relacionados con los PIA.</p>	<p>1) 2014: Al menos 2 casos resueltos en los juzgados o tribunales con respecto a las denuncias presentadas.</p> <p>2) 2014: 0 casos presentados a la CIDH.</p> <p>3) 2014: El Estado de Nicaragua ha tomado medidas para dar respuesta a las solicitudes directas realizadas en el 2012 (primera memoria) y 2013 (memoria regular)</p> <p>4) 2014: aprobada la Ley de Pueblos Indígenas del PCN; 2 leyes o reformas de leyes incorporan las premisas jurídicas del C169.</p>	<p>1) Registros/estadísticas e informes de la CSJ.</p> <p>2) Sentencias de la CIDH.</p> <p>3) Informe del CEACR de la OIT.</p> <p>4) La Gaceta; página Web de la AN.</p>

<p>5) Grado de avance en promesas y compromisos asumidos por el Estado de Nicaragua en el Examen Periódico Universal (EPU) 2010 en temas relacionados a PIA.</p> <p>6) Mayor participación de los PIA durante la elaboración del Informe del Estado Examinado (EPU 2014).</p>	<p>La interculturalidad es un eje transversal en el Plan Estratégico de la Asamblea Nacional. En proceso un Diagnóstico de la Legislación Nacional sobre los PIA a la luz del Convenio 169.</p> <p>5) 2010: Informe sobre Nicaragua del grupo de trabajo del EPU validado en la 7ª sesión del Consejo de Derechos Humanos.</p> <p>6) 2010: Algunos PIA fueron consultados a través del Centro Nicaragüense de Derechos Humanos (CENIDH, Informe Sombra 2011).</p>	<p>5) 2014: Nicaragua ha cumplido con al menos el 50% de los compromisos internacionales;</p> <p>6) 2014: El Estado consulta a representante de los PIA durante la formulación del “Informe del Estado Examinado”.</p>	<p>5) Informe EPU 2014; Informes paralelos de la sociedad civil e instituciones nacionales de DDHH.</p> <p>6) Informe EPU 2014; informes paralelos de la sociedad civil e instituciones nacionales de DDHH.</p>
<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>	<b>Medios de verificación</b>
<p><b>EFECTO:</b> Armonizado el derecho positivo del sistema jurídico nacional con el derecho consuetudinario indígena a fin de garantizar el acceso a la justicia de los pueblos indígenas y afrodescendientes, priorizando a las mujeres.</p>			
<p>1) Elaborada una Estrategia Común para mejorar el acceso a la justicia de los PIA.</p> <p>2) Operadores de justicia cuentan con las capacidades para traducir los mecanismos nacionales e internacionales para la defensa de los derechos de los PIA en sentencias emitidas.</p> <p>3) Aumenta el número de denuncias de los PIA en el sistema de justicia nacional.</p> <p>4) Número de mujeres indígenas y afrodescendientes</p>	<p>1) No existe una Estrategia Común. El Poder Judicial ha trabajado con <i>wihtas</i> y líderes comunales en la Costa Caribe en el marco de “facilitadores judiciales rurales” con la OEA.</p> <p>2) Diagnóstico (Jirón, M. 2011: PNUD): el Poder Judicial no cuenta con personal especializado en el campo de la Doctrina de los DDHH y los jueces no invocan la normativa internacional de DDHH en sus sentencias.</p> <p>3) 2012: hay 9 denuncias de PIA en los tribunales de apelaciones. Muchos terratenientes llevan a juicio a los PIA.</p> <p>4) 2012: las mujeres indígenas y</p>	<p>1) 2014: Elaborada e implementándose la Estrategia Común para dar respuestas adecuadas a las demandas de los PIA en materia de justicia.</p> <p>2) 2014: Al menos 2 sentencias con enfoque de respeto a los derechos de los PIA.</p> <p>3) 2014: aumentan las denuncias de los PIA en un 20% con respecto a 2012.</p> <p>4) 2014: aumenta el número de denuncias presentadas por las</p>	<p>1) Informes de proyecto y documento elaborado.</p> <p>2) Informes de la CSJ; estadísticas del Poder Judicial; estudios del PC.</p> <p>3) Informes de la CSJ; estudios del PC.</p> <p>4) Informes de la CSJ; estudios del PC.</p>

que ponen denuncias.	afrodescendientes raramente denuncian los delitos cometidos en contra de ellas. No existen datos desagregados por etnia.	mujeres indígenas y afrodescendientes en un 20%.	
<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Producto 1:</b> Fortalecidas las capacidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes y, en particular, de las mujeres, para el uso efectivo de sus derechos colectivos en el marco del sistema jurídico nacional y de los mecanismos internacionales.			
1) Número de cursos/talleres realizados con PIA.	1) 2012: en la última década los PIA de Nicaragua han recibido una serie de cursos, diplomados y talleres. No existe un número exacto con respecto a estas capacitaciones.	1) 2014: al menos 6 talleres/cursos realizados con PIA.	1) Informes del PC.
2) Aumenta el número de representantes de los PIA que participan en foros nacionales, regionales e internacionales.	2) 2011/12: CCPIAN en UNPFII; 2011: CCPIAN en CAUCUS (Nica.); 2012: FIDA (Nica.); 2012: FIMI (Nica.); 2012: CICA (Nica.), etc.	2) 2014: al menos 15 representantes de PIA participan en foros nacionales, regionales e internacionales	2) Informes del PC; informes de participantes.
3) Número de organizaciones i/a que han formulado y ejecutado proyectos.	3) 2012: organizaciones i/a han formulado proyectos para los PPD, UNICEF, UNIPP, donantes.	3) 2014: al menos 8 propuestas de proyectos recibidas y el 50% ejecutadas.	3) Propuestas e informes de las organizaciones i/a; informes del PC.
4) Número de proyectos elaboradas y ejecutados por mujeres i/a.	4) 2012: en la última década las mujeres i/a han buscado espacios de participación local y nacional.	4) 2014: el 50% de las propuestas de proyectos recibidas y ejecutadas provienen de organizaciones de mujeres i/a.	4) Propuestas e informes de las organizaciones; informes del PC.
5) Número de estudios realizados por los PIA sobre su situación en materia de DDHH y acceso a la justicia.	5) 2012: Libro elaborado por el Consejo de PI del PCN "Nosotros sí existimos".	5) 2014: al menos 1 estudio elaborado por los PIA.	5) Estudio.
6) Número de estudios realizados por mujeres i/a sobre su situación en materia de DDHH y acceso a la justicia.	6) 2012: hay poca información sistematizada sobre el acceso a la justicia de las mujeres i/a, sobre todo desde su propia visión.	6) 2014: al menos 1 estudio elaborado por mujeres i/a.	6) Estudio.

Indicadores	Línea Base	Metas	Medios de verificación
<b>Producto 2:</b> Integrada la perspectiva de derechos humanos con enfoque en los derechos colectivos de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la programación del Sistema de las Naciones Unidas.			
<p>1) El Grupo Inter-Agencial de DDHH e Interculturalidad funciona de manera periódica.</p> <p>2) Formulada la II Fase del Programa Conjunto.</p> <p>3) El MANUD 2013-2017 contiene un enfoque étnico e intercultural.</p>	<p>1) 2012: el Grupo Inter-Agencial no está funcionando.</p> <p>2) 2012-2014: implementación de la I Fase del Programa Conjunto.</p> <p>3) 2012: el MANUD 2008-2012 contiene cierto enfoque étnico e intercultural.</p>	<p>1) 2014: el Grupo Inter-Agencial se reúne 2 veces al año.</p> <p>2) 2014: aprobado PRODOC Fase II del Programa Conjunto.</p> <p>3) 2014: implementándose el MANUD 2013-2017 con enfoque étnico e intercultural.</p>	<p>1) TDR; Minutas de reuniones; listas de participantes.</p> <p>2) PRODOC PC Fase II.</p> <p>3) MANUD 2013-2017.</p>
Indicadores	Línea Base	Metas	Medios de verificación
<b>Producto 3:</b> Mejorados los conocimientos del Poder Judicial en materia de derechos humanos de los pueblos indígenas y afrodescendientes para elaborar una estrategia común de acceso a la justicia.			
<p>1) Una Estrategia Común para armonizar el derecho consuetudinario indígena con el sistema jurídico nacional ha sido diseñada.</p> <p>2) Número de personas que han participado en un curso de formación de formadores con la Escuela Judicial.</p> <p>3) Número de mujeres capacitadas del Poder Judicial y de PIA.</p> <p>4) Número de funcionarios del Poder Judicial y dirigentes i/a que han recibido cursos de réplica de los formadores a nivel local.</p>	<p>1) 2012: no existe una Estrategia Común de Acceso a la Justicia.</p> <p>2) 2012: Los docentes de la Escuela Judicial no han recibido un curso especializado sobre la Doctrina de los Derechos Humanos con enfoque en los derechos de los PIA.</p> <p>3) LB: 0.</p> <p>4) 2012: No se han hecho cursos especializados sobre los DDHH y PIA a nivel local.</p>	<p>1) 2014: diseñada Estrategia Común.</p> <p>2) 2014: Al menos 30 funcionarios del Poder Judicial y dirigentes i/a se han graduado del curso de formación de formadores.</p> <p>3) 2014: el 50% de las personas capacitadas son mujeres.</p> <p>4) 2014: 60 personas han recibido los cursos de réplica de los formadores.</p>	<p>1) Estrategia Común.</p> <p>2) Informe de la Escuela Judicial.</p> <p>3) Informe de la Escuela Judicial.</p> <p>4) Informe de la Escuela Judicial.</p>

Indicadores	Línea Base	Meta	Medios de verificación
<b>Producto 4:</b> Mayor conocimiento y seguimiento a la implementación de los estándares internacionales de derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes con énfasis en el acceso a la justicia.			
<p>1) Diseñado un programa integral de educación sobre los DDHH de los PIA, con énfasis en las herramientas internacionales.</p> <p>2) El programa integral contiene un módulo sobre los derechos de las mujeres con enfoque étnico.</p> <p>3) Elaborado una propuesta para el monitoreo - a nivel local y nacional - de las recomendaciones de los mecanismos internacionales a favor de los PIA en Nicaragua.</p> <p>4) Número de investigaciones y estudios especializados sobre temas vinculados con los DDHH de los PIA, con énfasis en la aplicación de los instrumentos internacionales y recomendaciones de los órganos especializados de la ONU.</p> <p>5) Diseño de una clínica socio-legal enfocada en el litigio estratégico sobre los DDHH de los PIA.</p> <p>6) Compiladas y sistematizadas las recomendaciones</p>	<p>1) 2012: La UNAN de León ha formulado la maestría en DDHH de PIA; se ha creado la Red de Universidades sobre los Derechos de los PIA.</p> <p>2) 2012: el FIMI y otras organizaciones regionales han impartido cursos sobre los derechos de las mujeres i/a.</p> <p>3) 2012: El Consejo de PI del PCN tiene un observatorio en su página Web. Pero no existe una página virtual académica con información sobre el proceso de implementación de las recomendaciones y obligaciones internacionales en materia de DDHH de los PIA.</p> <p>4) LB: 0.</p> <p>5) LB: 0.</p> <p>6) LB: 0.</p>	<p>1)2014: se cuenta con un programa integral de educación sobre los DDHH de los PIA.</p> <p>2)2014: creado un módulo sobre los derechos de las mujeres i/a.</p> <p>3) 2014: instalado un Observatorio en línea que permita un seguimiento global y técnicamente preciso de la evolución de los compromisos internacionales del Estado en materia de los DDHH de los PIA.</p> <p>4) 2014: Realizados y publicados al menos 3 estudios sobre temas vinculados con los DDHH de los PIA.</p> <p>5) 2014: Elaborado un programa de capacitación para el uso efectivo de los mecanismos nacionales e internacionales de protección de los DDHH con énfasis en los PIA y en el litigio estratégico.</p> <p>6) 2014: Elaborado al menos un informe sobre el estado de cumplimiento de las recomendaciones en</p>	<p>1) Documento del Programa.</p> <p>2) Documento del Programa.</p> <p>3) Página Web; estudios.</p> <p>4) Estudios.</p> <p>5) Programa de Capacitación.</p> <p>6) Página Web; informe.</p>



producidas por el UNPFII, EPU, OIT y diversos comités especiales de la ONU.		Nicaragua.	
<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Producto 5:</b> Buena gestión del Programa Conjunto.			
1) Asegurada la buena gestión técnica y financiera del Programa Conjunto.	1) LB: 0.	1) 2014: El PC se implementa de forma planificada cumpliendo con las metas esperadas.	1) Informe del PC.
2) Asegurada el monitoreo y la evaluación del Programa Conjunto.	2) LB: 0.	2) 2014: La Unidad Ejecutora hace reuniones y visitas mensuales y prepara la evaluación final del PC.	2) Informe del PC; evaluación.
3) Facilitada la comunicación inter-agencial.	3) LB: 0.	3) 2014: La Unidad Ejecutora está en contacto permanente con las agencias participantes.	3) Informe del PC; correos; minutas.
4) Asegurada la preparación de las sesiones del Consejo Asesor y del Consejo Directivo.	4) LB: 0.	4) 2014: la Unidad Ejecutora asegura al menos 2 reuniones anuales del Consejo Directivo y 6 reuniones anuales del Consejo Asesor.	4) Informe del PC; minutas.

## Anexo 2

### **Preguntas de referencia para la evaluación**

Estas son las preguntas básicas que deberán ser aumentadas/ampliadas por el o la consultora.

#### **i. Relevancia**

- i.1. ¿En qué medida el programa fue relevante y sigue siendo relevante, de acuerdo a las prioridades y necesidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes?
- i.2. En caso de que se hayan ajustados algunas actividades y productos del programa, ¿reflejó los cambios necesarios?
- i.3. ¿La priorización de metas a alcanzar en base a la reducción presupuestaria fue la adecuada?
- i.4. ¿Tal como está diseñado el programa, la lógica de implementación es la adecuada?
- i.5. ¿Se articula adecuadamente el programa con las acciones emprendidas por el la Corte Suprema de Justicia para garantizar el cumplimiento de los derechos de los PIA?
- i.6. ¿En qué medida el programa, en su diseño, visibilizó y aprovechó el valor agregado de su condición como programa conjunto para mejor abordar la problemática en cuestión?
- i.7. ¿Los productos esperados son relevantes para apoyar en la creación de condiciones para la aplicación efectiva de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los PI, el Convenio No 169 entre otros?
- i.8. Colocar pregunta que estaba en primera versión colocar: si ha sentado las bases para trabajar (ver objetivo)
- i.9. ¿El proyecto está alineado con los mandatos y prioridades de UNIPP, el SNU y el Gobierno de Nicaragua?
- i.10. ¿Los efectos, productos y actividades se planificaron de manera apropiada para alcanzar el Objetivo General?
- i.11. ¿El diseño del programa está suficientemente apoyado por los socios?
- i.12. ¿En qué grado el diseño del programa fue relevante y/o priorizó segmentos vulnerables dentro de los PIA, como jóvenes y mujeres, con productos y efectos adecuados para beneficiar concretamente a estos grupos?

#### **ii. Eficacia**

- ii.1. ¿En qué medida se han logrado los efectos o productos esperados del programa? ¿Se pueden identificar resultados no esperados?
- ii.2. ¿Cuáles fueron los logros más estratégicos?
- ii.3. ¿En qué medida los productos han contribuido al efecto del programa?
- ii.4. ¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no lograr el efecto buscado?
- ii.5. ¿Quiénes fueron los beneficiarios de los productos alcanzados?
- ii.6. ¿Hasta qué punto los efectos y productos desarrollados beneficiaron a los actores institucionales esperados?

- ii.7. ¿Qué contribución hizo el programa conjunto en sus dos años de implementación en cuanto a apoyar en la creación de condiciones para la armonización del sistema de justicia nacional y el indígena y afrodescendiente?
- ii.8. ¿Cómo han contribuido los socios y otros actores en el logro de los resultados? ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él?
- ii.9. ¿Qué efectividad ha tenido el programa en ser generador de conocimiento (sistematizar y fomentar el intercambio de ese conocimiento)?

### iii. Eficiencia

- iii.1. ¿Los recursos financieros y humanos destinados a la implementación del programa fueron adecuados a la luz de los resultados alcanzados? ¿Cuáles fueron las principales dificultades confrontadas?
- iii.2. ¿El modelo de implementación fue el más adecuado y eficiente para:
  - Implementar las actividades en tiempo y forma
  - Ejecutar los fondos de manera eficiente;
  - Mantener el adecuado flujo de comunicación entre los socios del programa y agencias del SNU participantes;
  - Resolver problemas
- iii.3. ¿Cómo se valora el trabajo de la unidad ejecutora del programa conjunto en la coordinación de acciones y de comunicación entre socios?
- iii.4. ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, institucionales, financieros y de gestión) hizo frente el Programa Conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- iii.5. ¿Fue la estructura de gerencia del programa la más adecuada?

### iv. Sostenibilidad

- iv.1. ¿Se han creado capacidades en las organizaciones de PIA y la Corte Suprema de Justicia para dar continuidad a los esfuerzos?
  - Apropiación y compromiso por parte de la Corte Suprema de Justicia e IAEJ con la temática en cuestión
  - Apropiación y compromiso a nivel técnico
  - Mecanismos para llevar adelante el procesos
  - Instrumentos y herramientas de trabajo
  - Recursos financieros identificados.
- iv.2. ¿El modelo de gestión e implementación puede ser considerado como una buena práctica para fomentar sostenibilidad? ¿Cuáles son sus limitaciones y cómo se podría mejorar? ¿Qué recomendaciones de podría extraer para futuros programas con PIA y la implementación de programas conjuntos?

- iv.3. ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos y espacios de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan servir de referencia para una segunda fase del programa?
- iv.4. ¿Los tipos de alianzas que se han creado o iniciativas que se vinieron a reforzar a través del PC, a veces no pensadas así desde un inicio, pero que sucedieron al final por el contexto, podrían ser replicables?

### **Anexo 3**

#### **Redacción del informe de evaluación: consejos generales**

- a) El informe debe contener una descripción del programa conjunto (PC), incluyendo: el título del programa, duración y fechas clave, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, relación con las prioridades nacionales, escala de la intervención, presupuesto total, ubicación geográfica, y descripción e identificación de los beneficiarios.
- b) El análisis debe tener como referencia las preguntas de evaluación incluidas en los TdR. Se deben responder todas las preguntas, pero al mismo tiempo, el informe no debe estructurarse en base a estas preguntas (no es óptimo responder cada pregunta una a continuación de otra). El informe debe estar estructurado de manera lógica, presentado los hallazgos de manera clara y concisa.
- c) Se debe responder a las preguntas de evaluación dentro de un contexto. Por ejemplo, al analizar la relevancia del diseño del programa, es importante describir inicialmente el diseño y el proceso por medio del cual este se llevó a cabo. En términos generales, el reporte debería ser de fácil lectura para cualquier lector.
- d) El análisis debe estar basado en evidencia. No alcanza con citar la opinión de una contraparte o presentar la opinión del evaluador, las afirmaciones deben estar basadas en hechos y datos válidos y fiables, obtenidos, por ejemplo, de documentación, encuestas, triangulación de información, etc. Esto da validez a la evaluación.
- e) La evaluación debe analizar el grado en que se han alcanzado los resultados esperados de la intervención. En primer lugar, se deben describir las actividades, productos y resultados esperados inicialmente. En segundo lugar, se debe analizar, en base a indicadores y otros datos, el grado en que se han alcanzados estos objetivos planeados. Es clave distinguir entre la eficacia en la implementación del programa (actividades realizadas y productos entregados) y el logro de los resultados para desarrollo e impacto de más largo plazo. Cuando no se cuente con información suficiente para realizar parte de este análisis, esto se debería indicar y justificar en el informe.
- f) Temas clave que debe incluir el informe de evaluación:
  - El grado en que se ha logrado horizontalizar el enfoque de género y reducción de desigualdades en el diseño e implementación del programa.
  - Un análisis de la calidad del marco de resultados del programa conjunto.
  - El grado de avance de la ejecución financiera del programa, incluyendo fondos comprometidos y desembolsados.
  - Es esencial que el informe incluya un análisis sobre el valor agregado del enfoque multiagencia / multi-sectorial utilizado en el programa.
- g) Las conclusiones no deberían ser una mera repetición del análisis, sino que las mismas, partiendo del análisis, deben sintetizar y resaltar los puntos claves, éxitos y debilidades del programa.
- h) La sección de lecciones aprendidas debe agregar valor a la evaluación, y por lo tanto no debe ser una duplicación de las conclusiones ni de las recomendaciones. Las lecciones deben considerar los

hallazgos del programa, a la luz de su posible extensión a otras intervenciones o formulación de fases subsiguientes del programa.

- i) No se deben mezclar conclusiones o recomendaciones dentro de la sección de análisis. Si bien las recomendaciones deben estar basadas en el análisis, las mismas deben presentarse en una sección separada, al final de informe.
- j) Las recomendaciones deben estar basadas en los hallazgos y conclusiones. Las mismas deben ser claras, realistas y realizables. Adicionalmente, se debe definir claramente, para cada recomendación, la audiencia /contrapartes a los que la misma se dirige, así como el alcance y el período estimado para su ejecución (largo plazo, o corto plazo).