

INFORME DE INICIO

**EVALUACIÓN DEL MARCO DE ASISTENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PANAMÁ 2012-2015**

Marisa Weinstein
Evaluadora

Santiago, 11 de agosto de 2014

Contenido

I. INTRODUCCION	3
II. METODOLOGIA.....	5
III. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA	10
IV. MATRIZ METODOLOGICA DE LA EVALUACION	12

I. INTRODUCCION

La presente evaluación aplica al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (UNDAF, por sus siglas en inglés) para el período 2012-2015, firmado por el Gobierno de Panamá, a través del Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Relaciones Exteriores y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en septiembre de 2011¹.

El UNDAF concentra las acciones de cooperación del SNU en cuatro ejes estratégicos que las partes consideraron decisivos para el desarrollo del país y en los cuales se identificó que el Sistema de las Naciones Unidas tiene experiencia comprobada y su apoyo presenta ventajas comparativas.

Estos ejes estratégicos son los siguientes:

1. Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
2. Consolidación de la Democracia.
3. Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana.
4. Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático.

Dentro de los ejes estratégicos, se identificaron diez efectos directos que se esperan alcanzar durante el período. Estos son:

Tabla N° 1
Efectos Directos por Ejes Estratégicos

Eje Estratégico	Efecto Directo
1. Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.	1.1 Panamá habrá cumplido con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluyendo un esfuerzo especial en aquellos que representan mayor desafío, mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión y articulación de las entidades del gobierno y la sociedad civil, y la priorización de acciones con las regiones y grupos con mayor vulnerabilidad.
	1.2 Panamá habrá avanzado en la reducción de la pobreza y la desigualdad mediante esfuerzos articulados del gobierno, el sector privado y la sociedad civil para generar empleo productivo e ingresos de trabajo que fortalezcan el desarrollo sostenible y favorezcan a los grupos en situación de vulnerabilidad.
2. Consolidación de la Democracia.	2.1. Panamá habrá logrado en el gobierno nacional y los gobiernos locales un incremento de las capacidades para formular, gestionar y evaluar con eficacia, transparencia e integralidad sus políticas públicas orientadas al desarrollo humano.
	2.2. Panamá habrá fortalecido a nivel nacional y local los espacios y mecanismos civiles y electorales de participación equitativa para incidir en la toma de decisiones.
	2.3. Panamá habrá implementado las recomendaciones formuladas en el Examen Periódico Universal (EPU) por los órganos de tratados y procedimientos especiales de protección de los Derechos Humanos, con especial atención a la Convención contra todas las formas de discriminación contra la mujer.
3. Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana.	3.1. Panamá habrá implementado a nivel nacional y local políticas y estrategias integrales de seguridad ciudadana para la prevención de las diferentes formas de

¹ Sistema de las Naciones Unidas en Panamá (2011), Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Panamá 2012 -2015

	violencia y para la atención y reparación de sus manifestaciones.
	3.2. Panamá habrá fortalecido las instituciones y los procedimientos del sistema de Administración de Justicia de modo que reduzcan la impunidad y garanticen la protección de los Derechos Humanos, con especial énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad.
4. Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático.	4.1. Panamá habrá implementado políticas de desarrollo que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales y que reconozcan el valor económico y social de los servicios ambientales y de la conservación de la biodiversidad.
	4.2. Panamá habrá implementado políticas y programas que con participación del sector privado y la sociedad civil, promuevan el consumo y la producción sostenibles, fomentando la producción más limpia, el uso de energías renovables y la reducción de desechos y contaminantes.
	4.3. Panamá habrá reducido la vulnerabilidad al cambio climático y a las amenazas naturales, y avanzará hacia una economía con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, mediante acciones intersectoriales a nivel nacional y local para el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

Este Marco de Cooperación y cada una de sus áreas está orientado por los tres enfoques centrales que las naciones del mundo han conferido como mandato a las Naciones Unidas en sus actividades de cooperación para el desarrollo: promoción de los Derechos Humanos –con especial énfasis en la inclusión de los grupos en condición de vulnerabilidad– perspectiva de género y sostenibilidad ambiental.

Como señala el documento del UNDAF, el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas en este Marco de Cooperación corresponde a las necesidades propias de Panamá como país de renta media-alta, en donde persisten aún grandes asimetrías en la distribución del ingreso. Por tanto se concentra en la formación y desarrollo de capacidades, se adhiere plenamente a los cinco principios de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda para el desarrollo (apropiación nacional, alineamiento con las prioridades del país, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad) e impulsa la cooperación Sur-Sur como mecanismo de integración entre las naciones y de transferencia de conocimiento.

El presupuesto inicial disponible para la implementación del UNDAF fue de US\$ 200. 725.686, y considera recursos de las agencias, del gobierno y a movilizar por el SNU.

El propósito de esta evaluación es analizar los progresos del marco actual, identificando debilidades y fortalezas en el proceso de implementación conjunta, para formular al UNCT y sus socios recomendaciones para mejorar el proceso de planificación y ejecución del UNDAF en el país.

La Evaluación del UNDAF es un mandato del SNU, un insumo fundamental para la validación de la cooperación que el SNU otorga al país y para la preparación de un nuevo marco de cooperación. Los objetivos fundamentales que la Evaluación aborda son los siguientes:

1. Identificar cuál es la contribución del Sistema de las Naciones Unidas, al progreso logrado hacia los efectos y productos del UNDAF, valorando su pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad y los factores que han facilitado o limitado dicha contribución.
2. Identificar y analizar la aplicación efectiva de los principios de programación incluidos en el UNDAF, a través de la contribución de los programas y proyectos apoyados por los organismos del SNU.
3. Evaluar el funcionamiento de los mecanismos de coordinación del UNDAF, su eficiencia, problemas y obstáculos.
4. Identificar las ventajas comparativas del SNU en el país para contribuir a lograr las prioridades nacionales para el desarrollo.

5. Analizar el contexto en el cual se ha desarrollado el UNDAF y revisar la pertinencia de los programas y proyectos puestos en marcha y la orientación al desarrollo de capacidades nacionales.
6. Proveer recomendaciones y extraer lecciones aprendidas durante el ciclo programático en curso, los problemas, desafíos y oportunidades, a fin de que sirvan de insumos relevantes para la formulación del siguiente UNDAF.

La evaluación se referirá al período comprendido entre el 1 de enero de 2012 al 30 de junio de 2014. Comprenderá el análisis del diseño del programa (documento UNDAF y matriz de resultados e indicadores), los procesos de implementación conducentes a efectos y productos, los resultados alcanzados, los resultados no esperados y los factores que han favorecido u obstaculizado la consecución de los resultados. En particular, se examinará el mecanismo de gestión y articulación entre los organismos del Sistema de las NNUU y su vinculación con el gobierno y la sociedad panameña.

Los/as destinatarios/as de los resultados de la evaluación serán el UNCT, los Grupos Interagenciales, organismos públicos nacionales involucrados, organizaciones de la sociedad civil vinculadas y donantes.

La evaluación estará orientada por un enfoque de derechos, de igualdad de género, de interculturalidad y de gestión basada en resultados. Se realizará sobre la base de los lineamientos para la formulación del UNDAF, aprobados por el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas en 2011, UNEG Guidance on Preparing ToR for UNDAF Evaluations y Frequently Asked Questions for UNDAF Evaluations, el UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports y UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports.

Se utilizarán los criterios estándar de la OCDE/CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad) y los elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU. Se pondrá especial énfasis en recoger los aprendizajes y conocimiento que los actores involucrados han desarrollado en el curso del proceso de implementación, en vistas a fortalecer los logros y aprender de las dificultades que se hayan presentado y ofrecer recomendaciones para el proceso de programación conjunta del próximo período.

Como métodos de investigación, se utilizarán básicamente dos: análisis de información documental del UNDAF 2012-2015 y del contexto de su desarrollo; entrevistas a informantes clave y actores involucrados. El análisis de la información recogida se realizará a través de la categorización del material en función de las preguntas que guían la evaluación, la aplicación de técnicas cuantitativas básicas (frecuencias y porcentajes) y la triangulación de las opiniones emitidas por las y los distintos entrevistados frente a las mismas temáticas.

II. METODOLOGIA

1. Marco teórico-metodológico

Antes de describir los métodos y técnicas que se aplicarán en la evaluación, es relevante explicitar los principales enfoques conceptuales que orientan el diseño. En efecto, tanto los instrumentos, las preguntas y los indicadores planteados, como el análisis que se hará de la información recogida y disponible, consideran como punto de partida:

- *Enfoque basado en los Derechos Humanos*

Desde hace algunos años, Naciones Unidas ha venido promoviendo la instalación en las políticas públicas de los países y en los programas de desarrollo, de un enfoque basado en derechos al cual se debe prestar atención en todo el ciclo de los programas/proyectos. En el marco de los debates de la eficacia de las intervenciones de desarrollo, se trata de promover la realización de los derechos humanos y mejorar las capacidades de ejercicio por parte de los titulares de los mismos.

El enfoque basado en derechos humanos no sólo propone un cambio en la orientación y en las acciones. Es central para el análisis de los problemas, para la identificación de programas/proyectos, su formulación y ejecución, incluida la dimensión de rendición de cuentas, a cuyo fin deben ser establecidos indicadores que midan su contribución a la promoción, vigencia y disfrute de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

- *Enfoque de Género*

El enfoque de género refiere a observar con especial énfasis ¿cómo las diferencias culturales en la construcción de los roles y posiciones de hombres y mujeres afectan la situación de estas últimas y generan condiciones de subordinación, y discriminación. La incorporación de este enfoque ha surgido de la necesidad de apreciar y valorar la realidad desde una perspectiva de justicia y equidad y, por consiguiente, en las labores de diseñar, implementar, evaluar programas y proyectos, valorar buenas prácticas y obtener aprendizajes. Por un lado, responde a prevenir la injusticia, la inequidad y la violencia, procurando controlar en las intervenciones los posibles efectos e impactos adversos y cuidando de no incurrir en discriminación por género; y por otro, a promover la igualdad de oportunidades con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento como titulares de derechos. El enfoque de género contribuye así a una más completa valoración de la intervención profundizando el alcance de los criterios como eficacia y eficiencia, el impacto, la sostenibilidad a través de un conjunto de herramientas metodológicas y analíticas que se han desarrollado en los últimos años.

- *Enfoque Intercultural*

El enfoque Intercultural apunta a reconocer la existencia de una diversidad de culturas en las sociedades que deben convivir entre sí sobre la base del respeto a sus cosmovisiones y a los derechos humanos de sus portadores. En este marco, la emergencia en la agenda pública global de la importancia de la diversidad y la identidad ha ido acompañada del desarrollo y la universalización de los derechos económicos, sociales y culturales. Bajo estos parámetros es visible y legítima la necesidad de que los indígenas y afrodescendientes accedan de manera equitativa a una ciudadanía moderna que, como ha planteado Naciones Unidas, considere los rasgos y conductas propios que definen la identidad de la región latinoamericana. Dicha identidad está basada en múltiples y diversas identidades específicas que más que ser un obstáculo, como hasta ahora se les han mirado, ofrece amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo para la integración y la cohesión social en los países. Para hacerse cargo de este desafío, hay que asumir un enfoque que valore las identidades étnicas y las diferencias culturales a la luz del reconocimiento del carácter multiétnico y pluricultural de las sociedades latinoamericanas, abandonando así el paradigma negador y homogeneizador que ha caracterizado a la región².

- *Marco de Gestión por Resultados(GPR)*

En las últimas décadas se ha impuesto un enfoque particular de evaluación de programas y proyectos denominado “evaluación por resultados” que intenta medir diversas dimensiones del diseño y ejecución de proyectos, bajo una lógica de eficacia, mejoramiento de la eficiencia y gestión, así como de alcanzar niveles sostenidos de impacto y aprendizaje de la experiencia y los procesos desencadenados.

Para apoyar este cambio de orientación estratégica hacia el logro de resultados, se requiere un marco de evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición de tales resultados. Este marco debe ser suficientemente simple y de uso accesible de manera de permitir que sea utilizado a fin de mejorar la eficacia en sus distintas dimensiones. Es preciso considerar el planeamiento coherente y a largo plazo en torno a resultados, la construcción de alianzas para el cambio en los procesos de desarrollo y el fomento del conocimiento y el uso de la evidencia proporcionada por evaluaciones. En definitiva, se trata de poner el acento en analizar las

² Bello, A. y M. Rangel (2002), “La equidad y la exclusión de los pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina y el Caribe”. En: Revista de la Cepal N° 76, Santiago.

contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto y en acercarse a reconocer el avance y las brechas existentes en relación a los resultados esperados comprometidos inicialmente, así como eventuales productos no esperados que son fruto de la implementación de diversas iniciativas.

Es necesario recalcar que la evaluación seguirá las normas, estándares y lineamientos éticos de UNEG. Para la operacionalización de los conceptos enunciados, la evaluación tendrá como marco orientador el “Manual para incorporar enfoque de género y derechos humanos en la evaluación” desarrollado por UNEG en 2012.

2. Preguntas de Evaluación

Nivel	Criterio	Preguntas
Diseño	Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿El diseño del UNDAF y su implementación han abordado los problemas principales identificados en el CCA? b) ¿Contribuyó el UNDAF al diseño de políticas y/o acciones que incluyen los principios de programación: los Derechos Humanos, la Igualdad de Género, la Sostenibilidad Ambiental, la Gestión Basada en Resultados y el Desarrollo de Capacidades nacionales? c) ¿Continúan siendo pertinentes las áreas de cooperación definidas en el UNDAF, en el contexto nacional actual? d) En caso de que se haya modificado la programación inicial, ¿la implementación reflejó los cambios necesarios? ¿A qué se puede atribuir dicha modificación?
Procesos	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> a) Se han hecho inversiones estratégicas, el monto de recursos asignado ha sido apropiado? b) ¿Se ha hecho un buen uso de las complementariedades y sinergias entre las agencias y se han reducido los costos de transacción en la implementación del UNDAF? c) ¿Se ha logrado movilizar recursos para poder cumplir con los efectos esperados? d) ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) se encontraron durante la implementación del UNDAF?
	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿Qué mecanismos de coordinación, información y participación se han establecido para el UNDAF, tanto a lo interno del SNU como con los socios y contrapartes?, ¿cuán efectivos han sido? b) ¿Generó el UNDAF una respuesta coherente del Equipo de País a las prioridades nacionales?
Resultados	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿Qué cambios se han generado en el marco de los efectos del UNDAF? ¿En qué medida el SNU ha contribuido al logro de estos cambios? b) ¿Provee el UNDAF un marco de referencia efectivo para la colaboración entre las Agencias y el Gobierno? c) ¿Qué podemos aprender de este ciclo de UNDAF que nos puede ayudar a mejorar el diseño y ejecución del próximo ciclo? d) ¿En qué medida se llevó a cabo una estrategia de seguimiento y monitoreo que contribuyera a lograr los resultados esperados?
	Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> a) ¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?

		<p>b) ¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU en Panamá que podrían llegar a ser relevantes para contribuir al logro de las prioridades de desarrollo del país?</p> <p>c) ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades de los asociados nacionales para alcanzar los resultados del desarrollo?</p> <p>d) ¿Tuvieron los socios la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los compromisos asumidos en el UNDAF?</p>
--	--	--

3. Técnicas de recolección de información

Teniendo en cuenta que según los ToRs se espera que la metodología para la realización de esta consultoría sea de tipo cuali-cuantitativo, se aplicarán las siguientes técnicas:

- a) **Entrevistas individuales y grupales de tipo semiestructurado**, guiadas por una pauta de temas de interés, donde se recogerá información de primera mano respecto de percepciones, actividades y gestión del programa por parte de los actores relevantes. Las entrevistas serán grabadas, previo consentimiento del/a entrevistado/a. Las entrevistas se aplicarán a dos tipos de sujetos vinculados al Programa:
- **Actores involucrados**, referido a personas que representan los diferentes roles para la implementación del UNDAF, tanto del SNU (Coordinador Residente, jefes de Agencias, Grupo de M&S, Grupos Interagenciales, coordinadores de programas conjuntos, por citar algunos) como las contrapartes de Gobierno involucradas en los distintos ejes estratégicos, organizaciones de la sociedad civil y donantes.
 - **Informantes claves**: personas que, por su rol, tienen una visión e influencia relevante sobre aspectos relevantes del desarrollo del país y la cooperación.

La evaluación será participativa, contribuyendo a dar voz a las contrapartes públicas, agencias del SNU en el país y organizaciones de la sociedad civil y de acuerdo a los estándares y normas de UNEG.

Esta técnica permitirá obtener información sobre roles, capacidades, dinámicas, sinergias, nivel de eficiencia y efectividad alcanzado, la sostenibilidad, la replicabilidad, las buenas prácticas, los nudos críticos, la incidencia alcanzada, entre otros factores a concordar con la contraparte.

La opción por aplicar entrevistas individuales o grupales se tomará en conjunto con la contraparte, a partir de la caracterización de los actores involucrados, el grado de homogeneidad que puedan alcanzar para conformar un grupo y la capacidad logística de convocarlos.

- b) **Revisión analítica de los documentos elaborados en la programación conjunta y otra documentación relevante**. Además de los documentos iniciales del UNDAF, como se describe en los ToRs, se dispone de un sistema de seguimiento y monitoreo que ha acumulado información relevante sobre la implementación del UNDAF, el avance en los indicadores y la contribución del SNU en los cambios alcanzados. Del mismo modo, las agencias también deben disponer de documentación pertinente sobre el avance en los productos que forman parte de la implementación del UNDAF.

Además, existe información de contexto (legislación, programas públicos en relación a los diversos efectos esperados) relevante para analizar tanto los procesos llevados a cabo como los resultados alcanzados en el período.

Con esta información recolectada, se podrá analizar el logro de los indicadores propuestos, así como los aprendizajes y desafíos pendientes.

La documentación a revisar comprende al menos:

1. Documento UNDAF 2012-2015;
2. Guías de Evaluación UNDAF
3. Matrices de Resultados y Marco de Seguimiento y Evaluación del UNDAF, incluyendo los indicadores (claves y secundarios) establecidos para el monitoreo;
4. Informes de revisión del UNDAF;
5. Información disponible en el SNU provenientes de los Socios Nacionales en la Implementación del UNDAF.
6. Plan Estratégico 2010-2014 del Gobierno de Panamá
7. Los Acuerdos de la Concertación Nacional para el Desarrollo
8. Informes de Avance de los Objetivo de Desarrollo del Milenio
9. Evaluación del UNDAF Anterior
10. Evaluaciones de los programas de país de las Agencias

El diseño evaluativo es formativo, de tipo no-experimental, sustentado en la compilación y triangulación de información a través de fuentes diversas y complementarias, y de tipo cuali cuantitativo. Este diseño permite recoger las opiniones y percepciones de los involucrados, así como observar procesos, dinámicas de cambio y aprendizaje y un panorama general de los resultados obtenidos. No obstante, también tiene limitaciones en relación a que sus resultados no son generalizables, ni tampoco se podrá tener información de primera mano y representativa de las y los destinatarios finales del marco de programación. En efecto, dadas las restricciones de tiempo de la evaluación, no es posible incluir instrumentos cuantitativos de recolección de información sobre percepciones de muestras más amplias del conjunto de actores implicados. Así también, y por el hecho de tratarse de una evaluación realizada sin que concluya aún el UNDAF, no se ha incluido un diseño que permita observar los impactos de las acciones realizadas.

3. Enfoque para el análisis de la información

El análisis de la información consiste en categorizarla para facilitar su interpretación, con la información cuantitativa se acostumbra a categorizar los datos una vez se termina la fase de recolección y con la información cualitativa se va categorizando la información a medida que se va recogiendo. De este modo, se organizará la información que se recoja de tal manera que se convierta en evidencia que permita producir conclusiones analíticas sólidas.

Para controlar la validez y confiabilidad de la evaluación, se aplicará la triangulación tanto en la fase de recolección de información como en la fase de análisis. Así, se contrastará la información recogida desde diferentes actores y documentos para hacer más confiables las evidencias y los hechos, corroborando si varias versiones coinciden, o por el contrario, si los puntos de vista son divergentes. La triangulación permite la convergencia de variadas ópticas, que iluminan distintas dimensiones de los asuntos a analizar. Además, se busca intencionalmente que se tengan ópticas diferentes sobre los aspectos analizados para luego llevar a cabo una comparación. Para el caso específico de esta consultoría, la triangulación nos permitirá identificar y analizar el nivel de avance de los efectos esperados, así como las fortalezas y debilidades de los procesos desarrollados para alcanzarlos, a través de comparaciones entre percepciones de los diferentes actores y entre los diferentes productos. La comprensión e interpretación de estos resultados serán pautas decisivas para la orientar las conclusiones y recomendaciones.

4. Selección de entrevistados/as

Los/as entrevistados/as se seleccionarán a través de un muestreo intencionado no probabilístico de los actores involucrados en el diseño e implementación del UNDAF. La identificación de las personas concretas que representarán a cada uno de los actores la realizará la contraparte de acuerdo a su conocimiento de las personas efectivas que cumplieron una función en el período.

En principio, es necesario conocer la opinión, mirada y experiencia de –al menos–

- Coordinador Residente del SNU
- Jefes y/o Representantes de Agencias presentes en el país
- Grupo de M&S del UNDAF
- Grupos Interagenciales del SNU
- Contraparte gubernamental del UNDAF
- Representantes de organismos públicos involucrados en los 4 ejes estratégicos
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil
- Representantes de Organizaciones Donantes

III. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

1. Etapas del proceso evaluativo

El proceso evaluativo estará conformado por tres etapas:

1. Etapa inicial de ajuste del diseño metodológico, construcción de instrumentos de recolección de información, planificación de las actividades y revisión general de los antecedentes del UNDAF.
2. La segunda etapa estará centrada en el trabajo de campo, con entrevistas a los actores involucrados, así como en el análisis preliminar de la información que será presentado a la contraparte.
3. La tercera etapa apunta a la elaboración del Informe Final, con una primera versión borrador que será sometida a las observaciones y comentarios de la contraparte, a partir de los cuales se elaborará el Informe Final de evaluación.

2. Productos de la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia, los productos esperados de esta evaluación son:

- Informe Inicial de la Evaluación:

Incluye el marco conceptual y metodológico de la evaluación, su Plan de trabajo, la metodología a desarrollar y los métodos para recolectar y procesar la información, así como también el cronograma de trabajo.

- Primer Borrador del Informe de la Evaluación:

Recoge los principales resultados de la evaluación y se presenta en el formato establecido en los ToRS para revisión de la contraparte.

- Informe Final de la Evaluación:

Versión final, incorporadas las sugerencias y observaciones de la contraparte. El informe final contendrá además toda la información sobre el proceso de evaluación, personas entrevistadas, materiales, documentos, procesos y metodologías analizadas, papel jugado por los diversos actores involucrados, los principales resultados encontrados, desafíos y recomendaciones a futuro.

3. Cronograma de etapas actividades, resultados, responsabilidades y plazos

La evaluación se realizará de acuerdo al siguiente Plan de Trabajo³³:

Etapas/Actividades	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Inicio									
Revisión Documentación del Programa	X	X	X	X					
Diseño de Instrumentos de recolección de información		X							
Elaboración Informe Inicial			X						
2. Recolección de Información Primaria									
Entrevistas			X	X					
Debriefing y presentación primeros hallazgos				X					
3. Elaboración de Informes									
Análisis de los datos				X	X				
Elaboración y presentación Informe Preliminar de Evaluación					X	X			
Recepción observaciones Borrador de Informe Final							X		
Incorporación observaciones al Informe Final								X	
Entrega Informe Final									X

³³ Las actividades escritas en azul representan los productos a entregar.

IV. MATRIZ METODOLOGICA DE LA EVALUACION

CRITERIOS DE EVALUACION	PREGUNTAS DE EVALUACION	FUENTES DE DATOS	METODOS DE MUESTREO	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANALISIS DE DATOS
PERTINENCIA	<p>¿El diseño del UNDAF y su implementación han abordado los problemas principales identificados en el CCA?</p> <p>¿Contribuyó el UNDAF al diseño de políticas y/o acciones que incluyen los principios de programación: los Derechos Humanos, la Igualdad de Género, la Sostenibilidad Ambiental, la Gestión Basada en Resultados y el Desarrollo de Capacidades nacionales?</p> <p>¿Continúan siendo pertinentes las áreas de cooperación definidas en el UNDAF, en el contexto nacional actual?</p> <p>En caso de que se haya modificado la programación inicial, ¿la implementación reflejó los cambios necesarios? ¿A qué se puede atribuir dicha modificación?</p>	<p>Información primaria: Entrevistas con actores involucrados</p> <p>Información secundaria: Documentos programáticos: UNDAF Documentos orientadores Guías UNDG Documentos de M&S (revisiones anuales) Documentos programáticos de Gobierno (Plan Estratégico 2010-2014 del Gobierno de Panamá; Los Acuerdos de la Concertación Nacional para el Desarrollo; Informes de Avance de los Objetivo de Desarrollo del Milenio, entre otros)</p>	Muestreo no probabilístico intencional proporcionado por la contraparte según actores relevantes	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental 2. Entrevistas a informantes clave (personas que estuvieron e el proceso de elaboración) 3. Entrevistas a actores del SNU (CR, integrantes UNCT, Grupo M&S, Grupos Interagenciales). 4. Entrevistas a representantes del Gobierno 5. Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil 6. Taller de 	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas

				Devolución de hallazgos	
EFICACIA	<p>¿Qué cambios se han generado en el marco de los efectos del UNDAF? ¿En qué medida el SNU ha contribuido al logro de estos cambios?</p> <p>¿Provee el UNDAF un marco de referencia efectivo para la colaboración entre las Agencias y el Gobierno?</p> <p>¿Qué podemos aprender de este ciclo de UNDAF que nos puede ayudar a mejorar el diseño y ejecución del próximo ciclo?</p> <p>¿En qué medida se llevó a cabo una estrategia de seguimiento y monitoreo que contribuyera a lograr los resultados esperados?</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores del SNU, incluyendo CR, jefes de agencia, oficiales nacionales, coordinadores de Programas Conjuntos</p> <p>Entrevistas con contrapartes de gobierno, sociedad civil y otros Donantes</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Documentos programáticos, Informes Anuales del CR y de las Agencias, Informes de los Programas Conjuntos, evaluaciones programas conjuntos, productos de las agencias</p>	Muestreo no probabilístico intencional proporcionado por la contraparte según actores relevantes	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental 2. Entrevistas 3. Observación de actividades 4. Taller de devolución 	Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recolectada
EFICIENCIA Y COORDINACIÓN	<p>¿Se han hecho inversiones estratégicas, el monto de recursos asignado ha sido apropiado?</p> <p>¿Se ha hecho un buen uso de las</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores del SNU, incluyendo CR, jefes de agencia, oficiales</p>	Muestreo no probabilístico intencional proporcionado por la contraparte	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión 	Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recolectada

	<p>complementariedades y sinergias entre las agencias y se han reducido los costos de transacción en la implementación del UNDAF?</p> <p>¿Se ha logrado movilizar recursos para poder cumplir con los efectos esperados?</p> <p>¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) se encontraron durante la implementación del UNDAF?</p> <p>¿Qué mecanismos de coordinación, información y participación se han establecido para el UNDAF, tanto a lo interno del SNU como con los socios y contrapartes?, ¿cuán efectivos han sido?</p> <p>¿Generó el UNDAF una respuesta coherente del Equipo de País a las prioridades nacionales?</p>	<p>nacionales, grupo de M&E</p> <p>Entrevistas con contrapartes de gobierno, sociedad civil y otros Donantes</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Informes Anuales del CR y de las Agencias, Revisiones Anuales</p>	<p>según actores relevantes</p>	<p>documental</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Taller de devolución</p>	
SOSTENIBILIDAD	<p>¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU en Panamá que podrían llegar a ser relevantes para contribuir al logro de las prioridades de desarrollo del país?</p> <p>¿Se han creado y/o fortalecido capacidades de los asociados nacionales para alcanzar los resultados del desarrollo?</p> <p>¿Tuvieron los socios la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los compromisos asumidos en el UNDAF?</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores del SNU, incluyendo CR, jefes de agencia, oficiales nacionales, coordinadores de Programas Conjuntos</p> <p>Entrevistas con contrapartes de gobierno, sociedad civil y otros Donantes</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Informes anuales, revisiones anuales</p>	<p>Muestreo no probabilístico intencional proporcionado por la contraparte según actores relevantes del proyecto.</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental 2. Entrevistas a los actores involucrados. 3. Taller de devolución. 	<p>Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recogida a través de las distintas técnicas</p> <p>Elaboración de recomendaciones</p>