**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

**TERMINOS DE REFERENCIA**

**Revisión Externa de Medio Término del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)**

**Figura profesional: Consultor en Evaluación de Proyectos.**

**Base geográfica de trabajo:** Nacional

**Sede:** Tegucigalpa, Francisco Morazán.

**Tipo de Contrato:** Contrato Individual (CI)

Nivel profesional: Licenciatura de preferencia a nivel de Maestría.

Experiencia laboral: Mínimo haber liderado o participado activamente en tres (3) procesos de evaluación de proyectos y programas financiados con fondos de organismos de cooperación. Se valorará haber conducido evaluaciones orientadas a efectos.

Fecha de inicio: Noviembre de 2013

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. **ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

Honduras es un país de ingreso mediano-bajo. El PIB per cápita en 2012 fue de US$ 2,216[[1]](#footnote-1). Millones, con un crecimiento de 3.5 por ciento[[2]](#footnote-2) con respecto a 2011. El crecimiento medio del PIB entre 2006 y 2012 fue 3.55%, y el pronóstico para 2013 es que se crecerá en un 3.5%[[3]](#footnote-3). El país tiene una economía poco diversificada, basada en la exportación de manufacturas, en particular la maquila textil, los productos agrícolas y el turismo.

El valor de las exportaciones de bienes ascendió a US$ 7,204.3 millones en 2011, con un ascenso de 20 por ciento en relación a 2010 (US$ 5,741.9 millones). Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de mercancías generales hondureñas, seguido por Centroamérica, especialmente El Salvador. Las remesas de los inmigrantes hondureños también son importantes para la economía nacional, y en 2010 totalizaron US$ 2, 861.7 millones. De acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM), Honduras ocupa el puesto 11 entre 144 países analizados a nivel de competitividad.

De acuerdo a las cifras reportadas por el INE cerca del 67% de la población hondureña vive en condiciones de pobreza (5,5 millones de habitantes)[[4]](#footnote-4).

Son múltiples los retos que tiene el país en materia de generación de empleo, crecimiento económico, promoción de inversiones, reducción de pobreza y aseguramiento de ingresos principalmente para el sostenimiento de los programas sociales. La inversión en el Sector Mipyme representa una buena alternativa para lograr una contribución sostenible al cumplimiento de indicadores para asegurar ingresos a las familias, impacto en sectores productivos que mejoran el PIB y lograr una buena recaudación de impuestos vía la formalización de las empresas. Según cálculos elaborados, si logramos el pago del impuesto sobre ventas por el 80% de las Mipymes que operan de manera informal el retorno a la inversión podría ser hasta de 1 a 10 (por cada lempira invertido en estas Mipymes el gobierno puede tener un retorno de 10 lempiras).

Para contribuir en la solución de estos desafíos, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) están ejecutando el "Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)", cuyo objetivo general es reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras, a través del fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación en cadenas de valor de forma que las Empresas demandantes de productos y/o servicios integren a sus proveedores estratégicos (Pymes) en una relación sustentable que permita desarrollarlas como sus proveedoras.

El proyecto busca generar cambios de manera directa en 250 Empresas Proveedoras (MIPYMES) y alrededor de 25 Empresas Tractoras de sectores productivos importantes para desarrollo socioeconómico de Honduras. Producto de la intervención directa en cada una de las empresas intervenidas se proyectaba obtener los siguientes resultados:

a).- Incremento en la productividad (manifestada en reducción de tiempos de entrega y costos, manejo de inventarios, planeación de los ciclos de producción, otros).

b).- Mejora de la calidad de productos y/o servicios.

c).- Incremento de los ingresos netos por empresa[[5]](#footnote-5)

d).- Desarrollo de relaciones comerciales solidas de largo plazo.

e).- Generación de nuevos empleos decentes.

f).- Sensibilizar la participación de las mujeres y los jóvenes a las actividades empresariales.

Este proyecto fue diseñado para tener una contribución al siguiente efecto del UNDAF del 2012-2016: *“En el marco de los derechos económicos y convenciones ambientales contribuir a una Honduras productiva, generadora de empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible e integrada sus recursos naturales y reduce los riesgos de desastres derivados de la vulnerabilidad ambiental”*. Asimismo, contribuir al efecto del Programa de País de PNUD 2012-2016: *“La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias”.*

Dentro de los productos principales esperados se pretendía que Honduras contara con una metodología de desarrollo de proveedores adaptada de acuerdo a las características y condiciones del país. Otro resultado esperado era implementar el PDP en el desarrollo de los proveedores estratégicos de empresas clientes de sectores importantes para el desarrollo de Honduras, estas primeras intervenciones permitirían demostrar al sector público, privado y organismos internacionales su valía e importancia permitiendo con ello su apoyo para lograr un proceso de consolidación y masificación del modelo en el sector pyme del país.

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) finalizará en el mes de mayo de 2014 por lo que después de dos años de ejecución el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha decidido realizar una revisión externa para conocer la contribución del PDP a los efectos del Programa de País y UNDAF 2012-2016, además de conocer los resultados intermedios logrados por el proyecto.

1. **PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA REVISIÓN EXTERNA**

El propósito de la revisión es **identificar los logros obtenidos y desafíos presentados**  **durante la implementación del proyecto hasta la fecha**, así como valorar el **cumplimiento de los resultados esperados del proyecto a la luz de su contribución a los efectos** del Programa de País y del UNDAF Honduras.

Así se espera que la revisión externa permita:

* Elaborar un esquema de la teoría de cambio del proyecto que reconstruya la estrategia inicial de cambio a partir de la identificación del problema y el análisis de causalidad.
* Hacer un análisis del diseño del proyecto para proponer ajustes al marco de resultados que responda a los efectos del Programa de País y de UNDAF y que mida las contribuciones del proyecto a la reducción de la pobreza.
* Hacer un análisis de la implementación del proyecto hasta la fecha para identificar los avances logrados y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas durante el curso del proyecto.
* Proponer recomendaciones encaminadas a lograr la sostenibilidad de la iniciativa.

Los resultados de esta revisión externa serán utilizados por la coordinación de la Unidad de Pobreza y Desarrollo Rural y la Oficina de PNUD en Honduras para reorientar las acciones durante la implementación del proyecto. Asimismo, se espera que esta revisión permita un mayor alineamiento con el nuevo Plan Estratégico de la organización para 2014-2017 y que contribuya a mejorar las intervenciones de PNUD en Honduras durante el presente ciclo de programación.

1. **ALCANCE DE LA REVISION EXTERNA**

**Diseño del proyecto**: Valorar el diseño del proyecto, al marco resultados y los componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar los objetivos del mismo y específicamente la contribución del proyecto a la reducción de la pobreza y al Efecto del Programa de País de 2012-2016: La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias.

Con la experiencia adquirida hasta la fecha recomendar si se debe ajustar o modificar de manera alguna la estrategia del proyecto.

**Indicadores de resultados**: identificar si los indicadores establecidos en la elaboración del proyecto aún tienen validez o deben ser modificados. Establecer si los indicadores propuestos reflejan de manera efectiva la medición de los resultados esperados del proyecto y realizar propuestas de mejora.

**Logro de resultados:**  Valorar si el proyecto está haciendo un progreso satisfactorio hacia los efectos previstos y los factores que están influyendo de manera positiva o negativa en el alcance de este progreso. Analizar el grado de avance del proyecto con respecto a sus resultados propuestos, el co-financiamiento, la administración y la participación de los actores, proponer cambios para su operación más efectiva, así como mejoras en mecanismos de operación de los involucrados.

**Implementación y ejecución del proyecto**: Valorar si el proyecto se está implementando de manera eficiente y efectiva, si existe una división clara de los roles y responsabilidades de todos los actores y una comunicación efectiva entre los mismos. Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la estrategia de implementación del proyecto y recomendar medidas para la mejora de esta estrategia. Establecer si los costos de administración han sido adecuados y si funciona la estrategia para recuperar el 100% de los costos de la implantación de la metodología en las empresas.

**Recomendaciones**: Determinar qué clase de ajustes se deben realizar para mejorar la contribución de los resultados del proyecto en línea con el objetivo de reducción de la pobreza y el Efecto del Programa de País de 2012-2016: “*La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias”*. Elaborar recomendaciones concretas acerca de la ejecución futura del proyecto que incluyan las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar en línea con los objetivos establecidos.

**Lecciones aprendidas y Buenas prácticas**: Identificar aquellas acciones y aspectos que pueden mejorarse y aquellas que han funcionado positivamente hacia el cumplimiento de los resultados. Determinar si éstas podrían ser consideradas como ‘buenas prácticas’ que puedan ser replicadas para apoyar el diseño e implementación tanto de este como de otros proyectos de PNUD. Asimismo, determinar aquellos aspectos que pudieron ser llevados a cabo de una manera más eficiente y efectiva para el logro de los resultados esperados y aquellos que no se debieran haberse llevado a cabo por no generar los resultados esperados.

1. **METODOLOGÍA**

La metodología de revisión deberá basarse en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009), así como deberá cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas elaboradas por el UNEG. Asimismo, ésta revisión externa deben ser realizadas en conformidad con los principios éticos definidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

El/La Consultor (a) trabajará en colaboración con el equipo del proyecto y bajo supervisión del/a Coordinado (a) de la Unidad de Reducción de Pobreza y Desarrollo Sostenible de PNUD. Por lo mismo, la Coordinación de la Unidad será la encargada de la aprobación final del documento de revisión y designará a un encargado/a de dar seguimiento a las fases del ejercicio. La Unidad de implementación será la encargada de proporcionar la información relevante y los contactos necesarios para la realización de la revisión.

El Área de Evaluación del Centro Regional del PNUD acompañará técnicamente el ejercicio de revisión y velará por la calidad técnica y metodológica de la revisión, que la misma esté acorde a los principios y normas establecidas por el PNUD para la realización de revisiones y evaluaciones de proyecto.

El/la consultor contratado será el responsable de la realización de la revisión ateniendo a los presentes Términos de Referencia, a la propuesta técnica y metodológica que le apruebe la Unidad, a las políticas y normas éticas establecidas en el PNUD y al profesionalismo que debe primar en una actividad como ésta. En el desarrollo del ejercicio se debe procurar un proceso participativo e interactivo que involucre a contrapartes claves dado que el propósito principal de la misma es mejorar el proyecto.

A continuación se presentan algunos lineamientos básicos que pueden servir como parámetros para el proceso, teniendo en cuenta que éstos podrán ser complementados con otros insumos según la propuesta metodológica del consultor/a. Así, la revisión externa deberá realizarse en tres fases:

La primera se concentrará en la recolección y el análisis de la información documental entre las que se incluyen (Ver Anexo: Listado de documentación a consultar):

j. Políticas, estrategias y programas de PNUD relacionadas con el proyecto Documento base del proyecto

k. Documento de línea base

l. Informes trimestrales, semestrales y anuales

m. Documentos sistematizados de experiencias realizadas

n. Publicaciones relevantes

o. Documentos de consultorías

p. Resultados de eventos realizados

q. Informes de gira

A partir de ello, valorará y recomendará el enfoque y/o metodología considerando los recursos disponibles. La propuesta metodológica será discutida y acordada con la coordinación del proyecto y de la Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible.

La segunda fase será dedicada a la recolección de información por fuentes primarias a los actores pertinentes incluyendo la realización de entrevistas con individuos u organizaciones que así lo consideren. Se trabajará desde la ciudad de Tegucigalpa recogiendo información con los actores pertinentes situados en la Oficina y en la ciudad y a través de medio virtuales en caso sea necesario. Una vez terminado este período de misión se realizará una presentación de los primeros hallazgos.

La tercera fase consiste en la elaboración y la presentación del informe de la revisión externa en su versión borrador. Este informe debe incluir los hallazgos encontrados, con su correspondiente discusión con la unidad de implementación del proyecto, de los socios colaboradores del proyecto, así como de los socios receptores de los beneficios del proyecto. Finalmente la elaboración y la presentación del informe final de revisión que incluirá las observaciones y comentarios realizados al documento en su versión borrador.

## ENTREGABLES

## Entregable 1: Informe inicial de la revisión

El/la consultor/a, presentará un documento de planificación general de la Misión de Revisión, incluyendo un cronograma de las principales fases y actividades contempladas y entregables. En la propuesta metodológica se deberá detallar la comprensión de lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo el proceso metodológico de revisión será ejecutado y por qué medio; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección de datos. La propuesta metodológica será discutida y acordada con la Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible del PNUD al menos una semana antes de salir de salir de misión de campo Se tiene que asegurar que todas las partes están de acuerdo con la hoja de ruta descrita en el informe inicial.

**Entregable 2: Informe Borrador de la revisión**

El consultor presentará un **documento de revisión**, en versión borrador, conforme a la estructura descrita en el Anexo 1 sobre la estructura del informe final y dimensiones a analizar.

Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final y tendrá una extensión máxima de 40 páginas. El informe se distribuirá entre los responsables de la gestión de la evaluación y/o Grupo de Referencia para su revisión y comentarios, dentro de los XX días hábiles de la finalización del trabajo de campo. 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. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del efecto, su contexto y situación actual, el propósito de la revisión, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones.

**Entregable 3: Informe final**

Este Informe se presentará en un plazo de XX días hábiles después de la entrega de las observaciones al Informe Borrador. La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe debe estar escrito en español incluido su resumen ejecutivo (de un máximo de 5 páginas).

El original del informe deberá presentarse en dos ejemplares en versión impresa y electrónica (CD) siguiendo la estructura describa en el numeral 4 arriba.

**Entregable 4: Sinopsis de la revisión y presentación de los resultados**

El/La consultor/a elaborará un resumen ejecutivo y realizará una presentación de los resultados de la revisión al PNUD y los socios del mismo, mediante una videoconferencia.

7. PERFIL REQUERIDO

El/La Consultor/a deberá cumplir con los siguientes requisitos:

* Estudios universitarios superiores de preferencia a nivel de Maestría en ciencias sociales o ciencias políticas u otras especialidades afines relacionadas a la cooperación internacional y el desarrollo.
* Experiencia en diseño, formulación e implementación de programas y proyectos de desarrollo
* Experiencia especifica en evaluaciones similares y/o evaluación de resultados de programas de desarrollo de gran escala (3 procesos de evaluación como mínimo). Se valorará la experiencia en la conducción de evaluaciones orientadas a efectos**.**
* Experiencia en estrategias de desarrollo empresarial y el modelo de Cadenas de valor.
* Amplia experiencia en planificación estratégica.
* Deberá también tener un conocimiento actualizado de las estrategias y políticas de seguimiento y evaluación del PNUD.
* Excelentes capacidades analíticas.
* Excelentes habilidades para el trabajo en equipo

Conocimientos sobre la transversalización del enfoque de género en programas y proyectos. Dominio del idioma español.

**8. DURACIÓN DEL PROCESO DE REVISIÓN**

La Revisión externa deberá ser realizada en **30 días calendario iniciando el 18 de noviembre de 2013 hasta 17 de diciembre de 2013.**

El Plan de Trabajo deberá ser acordado con la coordinación del Proyecto y el equipo de la Unidad Pobreza y Desarrollo Rural, sin embargo, tentativamente se propone el siguiente esquema básico de trabajo:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tareas** | **Fechas** |
| Revisión de los documentos del proyecto, informes, documentos de contexto  | De 18 al 22 noviembre 2013 |
| **Entrega de informe inicial**  | **25 noviembre 2013** |
| Comentarios al Informe Inicial por el equipo de la Unidad de Pobreza y Área Evaluación del Centro Regional PNUD | Al 26 noviembre 2013 |
| **Entrega de informe inicial que incorpora comentarios (En Sede PNUD-Honduras)** | **28 de noviembre 2013** |
| **Misión de campo** para la recolección de información primariaReuniones de *briefing* y *debriefing*Análisis de la información  | **De 02 a 06 de Diciembre 2013** |
| **Entrega de informe de revisión en su versión borrador**  | **11 de Diciembre 2013** |
| Comentarios al Informe en su versión borrador por el equipo de la Unidad de Pobreza y Área Evaluación CR PNUD  | 13 de Diciembre 2013 |
| **Entrega de Informe de revisión en su versión final**  | **17 de diciembre 2013** |
| **Presentación de Resumen Ejecutivo al PNUD y los socios del proyecto a través de una videoconferencia**  | **Sujeto a confirmación de las partes involucradas** |

**9. FORMA DE PAGO**

El monto total de contrato será pagado de la siguiente forma:

* 1. Pago1. Del 20% del monto total del contrato al entregar el Entregable 1 a satisfacción del PNUD Honduras.
	2. Pago 2. Del 30% del monto total del contrato al entregar el Entregable 2 y 3 a satisfacción del PNUD Honduras.
	3. Pago 3. Del 50% del monto del contrato al entregar el Entregable 4 a satisfacción del PNUD Honduras.

**10. ANEXOS**

Anexo 1: Estructura del informe final de la Revisión Externa

Anexo 2: PRODOC del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

Anexo 3: Informes de Avances del Proyecto

Anexo 4: Listado tentativo de la documentación clave,

Anexo 5: Listado de actores y contrapartes principales

Anexo 6: Lineamientos para evaluaciones orientadas a resultados

Anexo 7: Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations

Anexo 8: CPAP del PNUD

Anexo 9: UNDAF del Sistema de Naciones Unidas

Anexo 10: Plan Estratégico PNUD 2008-2014

**ANEXO 1**

**Estructura del informe final y aspectos a analizar de la Revisión Externa**

**Resumen Ejecutivo**

* Breve descripción del proyecto
* Contexto y propósito de la revisión
* Principales conclusiones y recomendaciones sobre la reorientación del proyecto

**Introducción**

* Propósito y objetivos de la revisión externa
* Metodología utilizada y limitaciones de la revisión
* Estructura de la revisión

**El proyecto y su contexto de desarrollo: Reconstrucción de la Teoría de Cambio**

* Comienzo y duración del proyecto
* Problema y causas que el proyecto pretende abordar
* Resultados esperados a nivel de producto y efectos del proyecto que generarán los cambios deseados
* Actores involucrados y alianzas con otros socios y su contribución a los efectos
* Ventaja comparativa de PNUD

**Hallazgos sobre el diseño del proyecto**

Describir qué tan eficiente fue el diseño del proyecto para enfrentar la problemática que el proyecto está tratando de cambiar, haciendo énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y su marco de resultados. Esta sección de incluir lo siguiente:

* Pertinencia del proyecto: Valorar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto a la reducción de la pobreza.
* Participación de actores: Valorar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.
* Replicabilidad: Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas en el diseño y/o puesta en práctica de otros proyectos.
* Otros aspectos: Valorar la ventaja comparativa de PNUD como agencia de implementación del proyecto, la consideración de vínculos entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.

**Hallazgos sobre la implementación del proyecto**

Este punto debe incluir los siguientes aspectos:

* El uso del marco de resultados como herramienta de gestión durante la implementación del proyecto y todos los cambios/revisiones realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de seguimiento y evaluación.
* Otros elementos que evidencian que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación.
* El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el seguimiento así como las actividades del proyecto.
* Las relaciones de trabajo entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los resultados del proyecto.
* Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.
* Seguimiento y evaluación: Incluir una valoración sobre si ha existido una supervisión periódica adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Además conocer si se han establecido planes de acción con base en los resultados del seguimiento.
* Participación de los actores: Valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:

La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.

La participación de usuarios locales en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.

El establecimiento de alianzas estratégicas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto.

La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, la extensión del apoyo gubernamental al proyecto.

* Eficiencia en la Planificación Financiera. Incluir un análisis de:
	+ Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
	+ El costo-eficiencia de los resultados ¿Fue el proyecto costo-eficiente?
	+ El manejo financiero (incluyendo pagos)
* El co-financiamiento para la continuidad del proyecto, Modalidades de implementación y ejecución: calidad y oportunidad de los insumos de PNUD y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto, y la manera en que pudieron haber afectado su implementación. La calidad y puntualidad de los desembolsos de los co-financistas y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado ha afectado la implementación del proyecto. En esta sección se deben responder preguntas ¿Cómo operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?
* Posibilidades de Sostenibilidad: Valorar si los beneficios del proyecto continuarán, dentro o fuera de su ámbito, después de su finalización y en qué extensión podrá ocurrir. Se debe tomar en cuenta factores relevantes tales como: desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros.

**Avances en los resultados del proyecto**

Esta revisión busca determinar si los resultados del proyecto han sido alcanzados y si han tenido algunos efectos positivos o negativos. Para esto se deben determinar los avances , dificultades y desafíos del proyecto en el logro sus resultados. Esta sección debe además revisar lo siguiente:

* Sostenibilidad: incluyendo una apreciación de cuánto continúan los beneficios del proyecto, dentro o fuera de su dominio después de que termine la asistencia del PNUD. El análisis de sostenibilidad de los resultados debe prestar especial atención a los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de los resultados. Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el pie de página[[6]](#footnote-6) :

Financiera: ¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuál es la probabilidad que existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto?

Socio-Política: ¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo que la apropiación delos actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público para que continúe apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo y su contribución a los efectos planteados?

Marco institucional y gobernabilidad: ¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia y la capacidad (expertise) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.

Ambiental: ¿Hay algún riego ambiental o actividades en el área del proyecto que pueda disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto?

**Conclusiones y Recomendaciones**

* A partir de los hallazgos, se debe hacer un listado de las principales conclusiones de la revisión.
* Las recomendaciones deberán ser lo más específicos posibles. ¿Hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor? Las recomendaciones pueden contener opciones y alternativas. Se debe detallar además acciones correctivas para el diseño, la implementación, el seguimiento y evaluación de proyectos similares.
* Acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios del proyecto.
* Propuestas para nuevas direcciones para reforzar el logro de los objetivos principales.

**Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas**

* Destacar las buenas prácticas en aspectos relevantes y lecciones aprendidas. Las lecciones no se deben limitarse a los productos del proyecto en relación a su objetivo y resultado sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades nacionales y locales.
* Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos. Las lecciones confirmarán o desecharán la validez de los supuestos de base del proyecto, al comparar sus resultados con su formulación.
* Se intentará responder preguntas ¿Cómo se pudo alcanzar los resultados de manera más eficiente y efectiva? ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede considerarse como una “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo resultados limitados o negativos sobre el logro de los objetivos del proyecto?

**Anexos**

Incluir sólo el material que es de importancia para el entendimiento y que complemente aspectos significativos del informe final. Entre éstos se debe incluir:

Términos de referencia de la revisión

Agenda

Lista de personas entrevistadas

Resumen de las visitas de campo

Lista de documentos revisados

Cuestionarios utilizados y resumen de resultados

Comentarios de los actores (solo en caso de existir discrepancias con los hallazgos de la revisión)

Código de Ética firmado por el/la evaluador/a

1. FMI (2012). En paridad de poder de compra (PPP) el PIB per cápita asciende a US $ 4,593. [↑](#footnote-ref-1)
2. FMI: World Economic Outlook Online Database, consultada en Junio de 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. Economist Intelligence Unit, enero de 2011 [↑](#footnote-ref-3)
4. De acuerdo a resultados de la cuadragésima primera Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples presentados el 2011. [↑](#footnote-ref-4)
5. Empresa Proveedora y Tractora [↑](#footnote-ref-5)
6. Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente probable (MP): hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente Improbable (MI): Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. [↑](#footnote-ref-6)