

Términos de referencia para la  
evaluación de la Comisión  
Internacional Contra la  
Impunidad en Guatemala  
(CICIG)

Guatemala, abril 2015

## 1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### 1.1. Breve reseña histórica

Diez años después de haber concluido el conflicto armado interno en Guatemala, el cual duró 36 años y finalizó con la firma de los Acuerdos de Paz, Guatemala encontraba aún obstáculos estructurales para establecer una sociedad democrática y global. El país, estaba inmerso en una situación complicada respecto a la delincuencia común y organizada, y encadenado por un legado de ineficacia y debilidad por parte de las instituciones del sector justicia, falta de voluntad política y el aumento de delitos violentos.

Para entonces, se había establecido que los niveles de impunidad alcanzaban el 98%, presentando además evidencia del aumento de crímenes de alto perfil que confirmaban la infiltración de redes de delincuencia organizada en el Estado de Guatemala. Estos grupos planteaban una grave amenaza para el Estado de derecho y amenazaban con socavar otros avances en la democratización que el país arduamente había logrado. El Estado enfrentaba un reto en sus esfuerzos para hacer valer el Estado de derecho y proteger los derechos humanos fundamentales de sus ciudadanos.

Un factor particularmente complejo eran las continuas acciones de Cuerpos Ilegales y Aparatos Clandestinos de Seguridad (CIACS), las cuales se desarrollaron a partir de las estructuras de contrainsurgencia del Estado y que operaban como redes parecidas a las mafias, las cuales están ampliamente relacionadas con actividades económicas ilícitas y crímenes violentos y ejercen fuerte influencia en las diversas instituciones del Estado.

Ante este contexto, después de largas e intensas reflexiones -primero internas y luego compartidas con Naciones Unidas- se acordó finalmente mediante acuerdo suscrito en Nueva York el 7 de enero del 2004, la conformación de una Comisión de Investigación de Cuerpos Ilegales y Aparatos Clandestinos de Seguridad (CICACS), “...para ayudar al Estado de Guatemala”, según se indicaba textualmente en el numeral 1 del artículo 1 del Acuerdo, “...para investigar la estructura y las actividades de los cuerpos ilegales y aparatos clandestinos de seguridad y su vinculación con el Estado y con actividades de la delincuencia organizada, así como para procesar a las personas responsables de la constitución y el funcionamiento de esas entidades”.

Este Acuerdo, como se sabe, fue sometido a Opinión Consultiva de la Corte de Constitucionalidad (Expediente 1250-2004) que el 5 de agosto de 2004, resolvió que dicho Acuerdo no se consideraba un instrumento internacional en materia de derechos humanos y que ciertos artículos eran incompatibles con lo preceptuado en la Constitución Política de la República de Guatemala y como consecuencia adolecían de inconstitucionalidad.

Los intentos del nuevo gobierno, permitieron que se firmara otro Convenio el 12 de diciembre de 2006, ratificado por el Congreso de la República el 1 de agosto de 2007, luego de que la Corte de Constitucionalidad diera su opinión favorable en mayo del mismo año. Ver anexo VI.

Fue así como se creó la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) como un órgano de carácter internacional, independiente tanto desde el punto de vista político y organizacional, como financiero, con la intención de apoyar al Estado de Guatemala a cumplir con lo obligado por el Acuerdo Global de Derechos Humanos relacionado con el combate a los Cuerpos Ilegales de Seguridad y Aparatos Clandestinos de Seguridad<sup>1</sup>, para garantizar y proteger de forma eficaz la labor de los individuos y entidades defensoras de los derechos humanos.

Los objetivos fundamentales según su acuerdo de creación son: 1) apoyar, fortalecer y coadyuvar a las instituciones del Estado en la investigación y persecución penal de delitos cometidos por estructuras criminales con vinculación a entidades o agentes del Estado que atentan contra los derechos de las personas en Guatemala, así como promover la desarticulación de éstas y la sanción de sus integrantes, y 2) fomentar la creación y/o reforma de mecanismos institucionales y políticas públicas necesarias para erradicar estructuras criminales con vinculación a entidades o agentes del Estado que atentan contra los derechos de las personas en Guatemala y prevenir su reaparición.

---

<sup>1</sup> Entendiendo que dichos cuerpos ilegales de seguridad y aparatos clandestinos de seguridad atentan gravemente contra los derechos humanos a través de acciones delictivas, existiendo en los mismos capacidad de provocar impunidad, entendida ésta como la inexistencia de hecho o de derecho de responsabilidad penal, administrativa, disciplinaria o civil para los responsables de dichas acciones, eludiendo la investigación o la condena; todo lo cual conduce al debilitamiento del estado de derecho, impidiendo al Estado cumplir con su deber de garantizar a los ciudadanos afectados la protección de su vida, integridad física y pleno acceso a la justicia, con la consecuente pérdida de la confianza en los ciudadanos en las instituciones democráticas del país.

El Acuerdo entre la Organización de Naciones Unidas y el gobierno de Guatemala relativo al establecimiento de una Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala señala en el artículo 2º sus funciones:

*“1. Para lograr los propósitos y finalidades indicadas por el presente instrumento, la Comisión tendrá las siguientes funciones:*

- 1. Determinar la existencia de cuerpos ilegales de seguridad y aparatos clandestinos, su estructura, forma de operar, fuentes de financiamiento y posible vinculación con entidades o agentes del Estado y otros sectores que atenten contra los derechos civiles y políticos en Guatemala, de conformidad con los objetivos del presente Acuerdo;*
- 2. Colaborar con el Estado en la desarticulación de los aparatos clandestinos de seguridad y cuerpos ilegales de seguridad y promover la investigación, persecución penal y sanción de los delitos cometidos por sus integrantes;*
- 3. Recomendar al Estado la adopción de políticas públicas para erradicar los aparatos clandestinos y cuerpos ilegales de seguridad y prevenir su reaparición, incluyendo las reformas jurídicas e institucionales necesarias para este fin”.*

Por otro lado, el artículo 3º establece las facultades conferidas a la CICIG para el cumplimiento de sus funciones. Así, entre otras, podrá *“...recabar, evaluar y sistematizar información suministrada por cualquier persona, entidad oficial o privada, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y autoridades de otros Estados”* (literal a); *“...promover la persecución penal por medio de denuncia penal ante las autoridades correspondientes”* y *“constituirse en querellante adhesivo”* (literal b); *“asesorar técnicamente a las instituciones competentes del Estado en la investigación y persecución penal de los delitos cometidos por los presuntos integrantes de los CIACS”* (literal c); *“garantizar confidencialidad a las personas que participen en las funciones y facultades que tiene la Comisión”*(literal e).

El 14 de septiembre de 2007, el Secretario General de Naciones Unidas nombró al primer Comisionado de la CICIG, quien tomó posesión el 14 de diciembre del mismo año. Sin embargo, la Comisión tardaría todavía otros meses para empezar su trabajo en el país, pues todo estaba por

construirse. La inexistencia de experiencias similares obligó a que se tuviera que hacer un complejo ejercicio de diseño orgánico y estructural de la Comisión, que incluía la adopción de manuales e instrumentos que garantizaran su funcionamiento interno; la búsqueda de recursos para su financiación y el diseño del modelo de administración de estos recursos; un proceso de selección de personal con la urgencia que su entrada en funciones requería y la celebración de convenios, especialmente con instituciones nacionales, para el cabal ejercicio de su mandato.

El 24 de marzo de 2009, el entonces Ministro de Relaciones Exteriores de Guatemala, solicitó al Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, la prórroga del mandato de la CICIG por otros dos años. Esta solicitud fue aprobada el 15 de abril del mismo año, con una respuesta oficial al gobierno de Guatemala, en la cual se expresó el deseo que la Comisión continuara apoyando la labor de las instituciones nacionales.

El 23 de diciembre de 2010, el gobierno nacional nuevamente solicitó al Secretario General de Naciones Unidas una segunda prórroga al mandato de la CICIG, la cual fue confirmada a partir de septiembre de 2011. El mandato actual fue solicitado por el Presidente de la República Otto Pérez Molina con una vigencia hasta septiembre de 2015 y quien ha manifestado públicamente su intención de solicitar nuevamente a la Organización de Naciones Unidas la prórroga del mandato por dos años más.

Durante su vigencia la Comisión ha celebrado convenios y acuerdos con diferentes instancias, lo que le ha permitido ejecutar algunas de las funciones estipuladas en su mandato. Entre estos convenios cabe destacar el celebrado el 27 de febrero de 2008 entre el Ministerio Público y la CICIG, que le dio vida a la Unidad Especial de Fiscalías Adscrita a la CICIG (UEFAC), hoy conocida como Fiscalía Especial Contra la Impunidad (FECI) convenio que subsiste en la actualidad, en virtud del cual se sentaron las bases del trabajo conjunto que desarrollarían ambas entidades.

Con el MP se firmaron además otros acuerdos interinstitucionales y cartas de entendimiento que se relacionan con el fortalecimiento al servicio de protección a testigos y el traslado de capacidades de análisis e investigación: financiera, violencia contra líderes y miembros de sindicatos de trabajadores y trata de personas con fines de explotación sexual.

En el 2008, la CICIG también firmó un Convenio de colaboración con la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP), la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) y la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) con el objeto de abordar la problemática de la violencia contra las mujeres.

En este mismo año, la CICIG firmó un Convenio bilateral de cooperación con el Ministerio de Gobernación sentando los parámetros de colaboración entre ambas instituciones y facilitar el cumplimiento de las funciones asignadas a la Comisión.

La CICIG también ha firmado cartas de entendimiento con instancias de Naciones Unidas tales como: a) el PNUD/cuestiones administrativas y financieras; b) UNICEF/ temas de derechos de la niñez y adolescencia incluyendo adopciones; c) UNIFEM/ temas relacionados con derechos de mujeres, niñas y adolescentes, y d) UNODC/ cooperación para desarrollar acciones para fortalecer el Estado de derecho en Guatemala especialmente en la lucha contra el crimen organizado.

Finalmente, el marco de cooperación interinstitucional entre la CICIG y otras contrapartes nacionales se ha materializado por medio de la firma de Convenios de Cooperación con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT); la Policía Nacional Civil (PNC) para conformar la Unidad Policial de Enlace para coordinar las solicitudes de CICIG para desarrollar investigación penal; Ministerio de Gobernación y Ministerio Público respecto a las unidades de PNC que apoyan las Fiscalías y Direcciones del MP, así como la colaboración en materia de investigación de ilícitos en el sistema penitenciario; Contraloría General de Cuentas (CGC) para facilitar el cumplimiento de funciones de la CICIG; Superintendencia de Bancos (SIB) para establecer parámetros de cooperación para que la CICIG cumpla sus funciones y con el Registro de la Propiedad y el MP para establecer, entre otros, un mecanismo informático que permita al MP y a la CICIG consultar operaciones registrales, y con los tres Organismos del Estado (Legislativo, Judicial y Ejecutivo) para formalizar el compromiso para asegurar que las instituciones cumplan y ayuden a cumplir sus objetivos en la lucha conjunta para terminar con la impunidad en Guatemala.

## 1.2. Mecanismo de implementación

La naturaleza *sui generis* de la CICIG requirió que el PNUD apoyara la provisión de servicios para definir las bases que regirían las actividades administrativas y financieras de la Comisión. Para cumplir con lo anterior, fue creado un *Trust Fund* bajo las regulaciones del PNUD con el objeto de movilizar recursos que le permitieran financiar el trabajo de la Comisión. Las contribuciones pueden venir de gobiernos de Estados miembros de las Naciones Unidas o sus agencias especializadas, o bien por organizaciones intergubernamentales o no gubernamentales, así como de fondos privados.

De esta forma, la CICIG tuvo que traducir el contenido de su mandato a un formato de marco de resultados y planes de trabajo. Desde su creación se han implementado tres planes de trabajo, uno por cada extensión de mandato, mismos que se fueron focalizando y adaptando al contexto y en función de la experiencia adquirida.

Aunque se pueden identificar diferencias respecto a los resultados y actividades propuestas en cada uno de los planes de trabajo, se pueden identificar tres elementos comunes: 1) el apoyo para el desarrollo de investigaciones criminales de acuerdo a su mandato; 2) el apoyo al fortalecimiento institucional por medio de la transferencia de capacidades, y 3) la propuesta de políticas públicas o reformas legales en pro del mejoramiento del sistema de justicia.

## 1.3. Estructura organizacional y financiera

Actualmente, la estructura orgánica de la CICIG está constituida por dos departamentos, el de Administración y el de Investigación y Litigio, y por la Oficina del Comisionado.

Respecto al ámbito financiero, de acuerdo con el numeral 1 del artículo 7 del Convenio, *“Los gastos de la CICIG se sufragarán con contribuciones voluntarias de la comunidad internacional”*. El numeral 2, establece que *“El Ejecutivo facilitará a la CICIG los locales para sus oficinas y las demás instalaciones que ésta requiera para desarrollar adecuadamente sus funciones”*.

Sin embargo, el sostenimiento de la Comisión se logra exclusivamente con los aportes financieros y técnicos de la comunidad internacional. La contribución nacional ha sido la asignación de agentes de la Policía Nacional Civil quienes participan en actividades de seguridad e investigación.

Los fondos de la comunidad internacional no son recibidos directamente por la Comisión sino son administrados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) quien se encarga de firmar acuerdos con cada donante.

## **2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

Se plantea que la evaluación coadyuve a establecer en qué medida la CICIG ha cumplido su mandato y sus planes de trabajo. Así como identificar el conocimiento empírico sobre la creación y desempeño de la CICIG que incluye pero no se limita a: valorar el modelo organizacional y de trabajo, naturaleza, composición orgánica-funcional, identificar mejores prácticas, experiencia adquirida y lecciones aprendidas.

Los resultados de la evaluación servirán en primer lugar para determinar los factores, obstáculos, contexto, aciertos y desafíos que han determinado el trabajo de la CICIG, y en segundo lugar como insumo clave para diseñar un nuevo plan de trabajo, en caso se le extienda el mandato a la CICIG o bien para replicar la experiencia en otros países.

Esta evaluación se realiza en este momento para cumplir con la Política de Evaluaciones del PNUD respecto a que todos los proyectos deben ser evaluados por lo menos una vez durante su implementación, principalmente cuando es un requerimiento en los convenios de los donantes al Proyecto, tal y como sucede para el Programa de Apoyo a la CICIG.

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

Los evaluadores deberán tomar en cuenta los siguientes criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> - **Pertinencia.** Está relacionada con el grado en el que un proyecto y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo han previsto quienes concibieron el proyecto, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinado.

- **Eficacia.** Es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos. Evaluar la eficacia en evaluaciones de proyectos implica una valoración de causa y efecto, es decir, atribuir los cambios observados a las actividades y productos del proyecto.

Al respecto, la evaluación debe responder a los siguientes objetivos:

Pertinencia: Valorar el trabajo de CICIG en Guatemala y su coincidencia con las prioridades y necesidades nacionales en relación al combate de los Cuerpos ilegales y Aparatos Clandestinos de Seguridad.

Eficacia: Determinar y valorar los resultados (productos, efectos e impacto) a los cuales ha contribuido CICIG de acuerdo a lo que establece su mandato.

Eficiencia: Revisar el uso apropiado de los recursos (fondos, tiempo, recurso humano y experiencia técnica) y la respuesta de las instituciones nacionales a las propuestas planteadas por la CICIG en función del cumplimiento del mandato.

Sostenibilidad: Revisar la capacidad de las contrapartes nacionales en función de continuar con los resultados y conocimiento generado por la CICIG.

#### **4. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN**

##### Pertinencia

- a. ¿Fueron adecuados el diseño, la modalidad de implementación, el modelo organizacional y de trabajo de la CICIG ante el contexto político y social de Guatemala?
- b. ¿Los planes de trabajo de la CICIG se han podido adaptar y han plasmado las demandas de las contrapartes nacionales?
- c. ¿Ha podido la CICIG responder a las necesidades identificadas en el país en función de los temas de su mandato?

---

- **Eficiencia.** Mide si los insumos o recursos (como los fondos, recurso humano, la experiencia técnica y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Un proyecto es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados. La eficiencia es importante para asegurar que se usen apropiadamente los recursos y para subrayar un uso de recursos más eficaz. La aplicación de los criterios difiere en la medida en que difieren la naturaleza y los propósitos básicos de una evaluación de proyecto o de efecto.

- **Sostenibilidad.** Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes. En base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

### Eficacia

- a. ¿Cuál ha sido el grado de contribución de la CICIG para abordar las necesidades de Guatemala específicamente para afrontar el combate contra las estructuras criminales?
- b. ¿Ha cumplido la CICIG con las funciones estipuladas en su mandato?
- c. ¿Cuáles han sido los resultados (productos, efectos e impacto) obtenidos por la CICIG en el marco de su mandato?
- d. ¿Cuáles han sido los cambios de corto, mediano y largo plazo producidos como consecuencia de la intervención de la CICIG?
- e. ¿Cómo se califica los resultados y productos entregados por la CICIG?
- f. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones u obstáculos en la implementación del mandato de la CICIG?
- g. ¿Qué factores explican los resultados obtenidos por la CICIG?
- h. ¿Cuáles han sido los socios (instituciones públicas, sociedad civil, sectores, donantes, etc.) que han apoyado a la CICIG para la obtención de sus resultados y en qué sentido?
- i. ¿Ha sido adecuado y cuáles han sido los resultados del sistema de seguimiento implementado en la CICIG?
- j. ¿Ha logrado la CICIG incorporar un enfoque de género en su trabajo y de qué manera?

### Eficiencia

- a. ¿Utilizó la CICIG los recursos (fondos y experiencia) de manera óptima para lograr los resultados esperados?
- b. ¿Cómo se valora la gestión, coordinación con donantes y manejo de fondos por parte del PNUD?
- c. ¿El mecanismo implementado para la gestión de fondos (Trust Fund) ha sido el mecanismo adecuado para el manejo de los fondos de la CICIG?
- d. ¿Cuál es el papel de las instancias nacionales vinculadas al sector justicia para coadyuvar en el cumplimiento de las funciones de la CICIG?
- e. ¿Cuál es el impacto que tienen las acciones de las instancias nacionales vinculadas al sector justicia para coadyuvar en el cumplimiento de las funciones de la CICIG?

- f. ¿Qué tan efectiva resultaron las relaciones públicas y con los medios de comunicación por parte de la CICIG? ¿Qué desafíos únicos encontró la CICIG con la difusión de información para no caer en la auto-promoción? ¿Cómo ha sido la percepción pública sobre la ampliación del mandato de la CICIG?
- g. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para generar mejores resultados por parte de la CICIG?

### Sostenibilidad

- a. ¿Se generaron y fortalecieron las capacidades en investigación de las contrapartes nacionales (Ministerio Público y Ministerio de Gobernación) para asumir el rol de la CICIG?
- b. ¿Cuál ha sido la receptividad por parte de las contrapartes nacionales respecto al proceso de transferencia de capacidades?
- c. ¿Ha cumplido el Estado de Guatemala el compromiso adquirido con la firma del Acuerdo de creación de la CICIG?
- d. ¿Cuál es el impacto que tienen las acciones tomadas por el Estado de Guatemala en cumplimiento al compromiso adquirido con la firma del Acuerdo de creación de la CICIG?
- e. ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y lecciones aprendidas que pueden constituirse en insumos para la continuidad de los procesos generados o fortalecidos por la CICIG?
- f. ¿De qué manera las alianzas construidas con contrapartes nacionales (estatales y de sociedad civil) han aportado las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los procesos iniciados por la CICIG?
- g. ¿Cuál sería la capacidad de respuesta de las contrapartes nacionales para identificar, investigar y desarticular los CIACS, promover el fortalecimiento institucional por medio de la recomendación de políticas públicas y reformas jurídicas e institucionales necesarias para la erradicación y prevención de la reaparición de CIACS, ante un eventual retiro de la CICIG?
- h. ¿Cómo cambiará el papel de la FECCI después de la salida de la CICIG?
- i. ¿Cómo podrían aplicarse las lecciones aprendidas en la implementación de un modelo similar a la CICIG en otros países?

## 5. ENFOQUE METODOLÓGICO

Se sugiere la realización de una evaluación recapitulativa y sustantiva, que presente en forma sumaria y ordenada lo que se ha manifestado con extensión durante la ejecución de la Comisión. Se sugiere además que la evaluación tenga un enfoque participativo (contrapartes de gobierno, donantes, sociedad civil y ONU), cuantitativo y cualitativo.

La evaluación tomará en cuenta como marco de acción para definir el método los siguientes materiales de referencia adjuntados en anexo:

### *Respecto al método*

- I. Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)
- II. Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)
- III. Código de conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas
- IV. Manual de Planificación Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD 2009
- V. Formato requerido para el informe de evaluación

### *Fuentes de información*

- VI. Acuerdo entre la Organización de Naciones Unidas y el Gobierno de Guatemala relativo al establecimiento de una Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG)

*Los siguientes documentos se pondrán a disposición de la firma consultora a la que se le adjudique la evaluación.*

- VII. Acuerdos, convenios y cartas de entendimiento y de cooperación firmados entre CICIG y a) contrapartes nacionales: MP, MINGOB, SOSEP, SEPREM, DEMI, SAT, PNC, CGC, SIB, Registro de la Propiedad, Organismo Legislativo, Organismo Ejecutivo y Organismo Judicial; b) instancias de las Naciones Unidas: PNUD, UNICEF y UNODOC

- VIII. Planes de trabajo: 2009-2011, 2011-2013 y 2013-2015
- IX. Listado de contrapartes
- X. Informes de avances

El método de evaluación deberá ser diseñado por la firma consultora, y presentada en el Informe inicial de la Evaluación.

**La evaluación tomará en cuenta el periodo comprendido desde la creación de la CICIG en el año 2007, todas las extensiones de mandato incluyendo el último periodo 2013-2015. El área geográfica a cubrir es la ciudad capital para realizar el trabajo de campo.**

El Plan de Trabajo 2013-2015, cuenta con un sistema de monitoreo que da seguimiento al cumplimiento de las metas de cada componente elaborando informes de avances en el cumplimiento del plan de trabajo presentado a donantes. Asimismo, la Comisión ha presentado cada año un informe público de labores. El sistema de monitoreo se integra con indicadores, líneas de base y metas. En la estructura de la Comisión se cuenta con una persona responsable para el monitoreo.

La evaluación deberá desarrollarse por medio de un proceso participativo, inclusivo y eficazmente comunicativo con contrapartes nacionales y actores claves vinculados al tema de seguridad y justicia, de forma que analice las percepciones de los distintos actores involucrados en la evaluación, valide los hallazgos y conclusiones de la misma. Este análisis debe generar evidencia empírica, apoyado con evidencia objetiva que respalden las conclusiones. Se debe asegurar el análisis de variables cualitativas y cuantitativas, que permitan el análisis cruzado de la información, a nivel de fuentes primarias con las fuentes secundarias.

En el proceso de evaluación se asegurará una amplia participación de informantes clave, entre los que se puede mencionar:

- Equipo CICIG
- Personal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Donantes
- Socios contrapartes nacionales e internacionales (estatales, de cooperación y de sociedad civil)

## **6. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)<sup>3</sup>**

### Producto 1. Informe inicial de la evaluación

La firma consultora presentará un informe inicial de la evaluación antes de iniciar el ejercicio de recolección de información. En este informe se detallará la comprensión de la firma evaluadora y del equipo evaluador sobre los términos de la evaluación, su contenido y justificación, mostrando cómo cada pregunta de evaluación será contestada y por qué medio (fuentes de información propuestas). Asimismo, desarrollará en detalle el método para realizar la evaluación. Se incluirán las técnicas e instrumentos para la recolección de información, las principales fuentes a consultar, actividades, cronograma de trabajo y responsables.

Este informe ofrece una oportunidad para el equipo de evaluación y para el Grupo de Referencia<sup>4</sup> para comprobar el entendimiento común de la evaluación y clarificar cualquier inquietud.

### Producto 2. Borrador del informe de evaluación

Después del análisis documental y de las entrevistas a todos los actores, el equipo de consultores elaborará un informe borrador que describa los principales hallazgos. El mismo, será socializado con el Grupo de Referencia, a quienes se deberá hacer una presentación de los principales hallazgos para luego recibir la retroalimentación del grupo respecto al contenido del informe, asegurando que el mismo cumple con los criterios de calidad exigidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) y los estándares para las evaluaciones del PNUD. En el anexo V se encuentra el formato de informe.

---

<sup>3</sup> Todos los productos deben presentarse en idioma español

<sup>4</sup> El grupo de referencia será conformado para dar acompañamiento y validez a todo el proceso de evaluación. Estará conformado por tres representantes de la mesa de donantes de la CICIG.

### Producto 3. Informe final

Un documento que incluya el análisis de las observaciones realizadas por el Grupo de Referencia. La firma consultora debe preparar además la presentación de resultados como parte del informe final. El informe final deberá ser preparado según el formato en anexo y deberá incluir las recomendaciones prácticas y específicas dirigidas al Sistema de Naciones Unidas, al PNUD, a la CICIG, a los donantes y a las contrapartes nacionales.

### Producto 4. Presentación gráfica o visual

Un documento impreso y archivo digital con una versión de presentación gráfica o visual editable que contiene la descripción del método utilizado en la evaluación, los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y que será utilizado para fines de socialización del contenido de la evaluación.

## **7. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN Y COMPETENCIAS NECESARIAS**

### Perfil de la firma consultora

#### 1. Firma consultora internacional (no nacional)

Experiencia comprobada, en al menos 6 procesos de evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo Experiencia comprobada en al menos 2 evaluaciones de proyectos y/o programas relacionadas con temas de seguridad y justicia Experiencia en al menos una evaluación realizada en el contexto de Guatemala

### Equipo profesional de evaluación mínimo requerido

A continuación, se describen los perfiles de los profesionales que se requieren como mínimo para llevar a cabo la evaluación. Sin embargo, la firma podrá proponer el personal que estime conveniente para lograr la ejecución de la consultoría a satisfacción. Para todos los casos, la experiencia y conocimiento debe ser demostrada con referencias, constancias, muestras de trabajo, etc. Todo el equipo evaluador debe demostrar independencia de cualquier organización nacional o internacional que estuviera involucrada en el diseño, ejecución o asesoría de cualquier aspecto de la intervención que es objeto de la evaluación.

#### Evaluador/a Principal y Coordinador/a del equipo

1. Profesional a nivel de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Sociales o carreras afines.
2. Post grado y/o especialización en temas vinculados a evaluación, seguridad y/o justicia
3. Experiencia de al menos 5 evaluaciones de resultados ó de proyectos de desarrollo, en contexto de organismos internacionales.
4. Experiencia en la aplicación de Gestión Basada por Resultados en procesos de gestión y evaluación de proyectos de desarrollo.
5. Experiencia laboral comprobada de al menos 8 años en áreas relacionadas con seguridad y justicia
6. Experiencia de trabajo en al menos 10 años en dirección o coordinación de equipos multidisciplinarios.

#### Evaluador 1

1. Profesional a nivel de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Sociales o carreras afines.
2. Deseable Post grado y/o especialización en temas vinculados a evaluación, seguridad, justicia y/o investigación criminal.
3. Experiencia de haber participado en al menos 2 evaluaciones de resultados de proyectos de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.
4. Experiencia laboral comprobada de al menos 2 años en áreas relacionadas con seguridad y justicia

#### Evaluador 2

1. Profesional a nivel de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Sociales o carreras afines.
2. Deseable Post grado y/o especialización en temas vinculados a evaluación, seguridad, justicia y/o investigación criminal.
3. Experiencia de haber participado en al menos 2 evaluaciones de resultados de proyectos de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.
4. Experiencia laboral comprobada de al menos 3 años en áreas relacionadas con seguridad y justicia.

#### **OBSERVACIONES:**

*\*Todos los evaluadores deben fluidamente hablar español y conocimiento de las instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil, así como de agencias de cooperación internacional que trabajan la temática de la justicia y la seguridad en Guatemala*

*\*En su mayoría los evaluadores deben demostrar conocer la realidad y contexto político, de seguridad y justicia de Guatemala, además conocer las instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan la temática de seguridad y justicia.*

*\*Se recomienda que el equipo de evaluadores tenga un balance de género*

#### **8. PRINCIPIOS ÉTICOS**

La evaluación debe realizarse en conformidad con los principios definidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas -UNEG- en el documento Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. Se espera que los/las evaluadores/as firmen el código de conducta para evaluadores del UNEG. Ver anexos II y III.

#### **9. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN**

La Comisión ha conformado un Grupo de Referencia que permitirá respaldar y retroalimentar el trabajo de la firma consultora. Estará conformado por funcionarios representantes de los países donantes de la CICIG, el PNUD y miembros de la Comisión. Entre las responsabilidades principales del Grupo de Referencia destacan: a) Retroalimentar y validar los términos de referencia para la evaluación, y b) Revisar, retroalimentar y validar todos los productos de evaluación presentados por la firma evaluadora

Toda la comunicación deberá ser canalizada por medio del PNUD, a quien responde la firma contratada. El punto focal para la comunicación sobre el desarrollo de la evaluación será el Oficial de Programas del PNUD a cargo del tema.

La información será proporcionada por el PNUD, el equipo de gestión de la CICIG e informantes claves.

Se incluirían responsabilidades logísticas también como:

- La responsabilidad del PNUD y de la Comisión de entregar con suficiente tiempo los documentos e información clave
- La responsabilidad de apoyar cuando sea necesario la coordinación y confirmación con los informantes clave para la realización de entrevistas y visitas.
- Los aspectos logísticos de espacio de trabajo, movilización, equipo y suministros deberán ser asumidos por la firma consultora. Las reuniones de seguimiento con el equipo de la CICIG se realizarán en la sede del PNUD o la Comisión.

## **10. PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACION**

Se dispone para la evaluación de 60 días calendario, a partir de la firma de contrato.

Los productos se entregarán en forma física y electrónica en las oficinas de CICIG de acuerdo al siguiente calendario:

- Producto 1. Informe inicial de la evaluación, dos semanas calendario, después de firmado el contrato.
- Producto 2. Informe preliminar, presentarlo al Grupo de Referencia y entregarlo cuatro semanas calendario, después de realizadas todas las entrevistas y visitas.
- Producto 3. Informe final, dos semanas calendario, después de haber recibido los insumos de la presentación del informe preliminar.
- Producto 4. Presentación en una versión gráfica o visual, se entrega en la misma fecha que el informe final.

## **11. APROBACIÓN Y COSTOS DE LA EVALUACIÓN**

Todos los productos deberán ser validados por el Grupo de Referencia y aprobados por el Oficial de Programas del PNUD asignado al tema.

La cancelación de los honorarios se realizará en cuatro pagos contra entrega, a entera satisfacción de la CICIG, de los productos:

- Producto 1. Informe de arranque de la evaluación 20%
- Producto 2. Informe preliminar 30%
- Producto 3. Informe final y Producto 4. Presentación en una versión gráfica o visual 50%

## **12. Anexos**

### *Respecto al método*

- I. Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)
- II. Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)
- III. Código de conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas
- IV. Manual de Planificación Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD 2009
- V. Formato requerido para el informe de evaluación

### *Fuentes de información*

- VI. Acuerdo entre la Organización de Naciones Unidas y el Gobierno de Guatemala relativo al establecimiento de una Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG)

*Los siguientes documentos se pondrán a disposición de la firma consultora a la que se le adjudique la evaluación.*

- VII. Acuerdos, convenios y cartas de entendimiento y de cooperación firmados entre CICIG y a) contrapartes nacionales: MP, MINGOB, SOSEP, SEPREM, DEMI, SAT, PNC, CGC, SIB, Registro de la Propiedad, Organismo Legislativo, Organismo Ejecutivo y Organismo Judicial; b) instancias de las Naciones Unidas: PNUD, UNICEF y UNODOC
- VIII. Planes de Trabajo: 2009-2011, 2011-2013 y 2013-2015
- IX. Listado de contrapartes y actores claves (instituciones nacionales, sociedad civil, comunidad internacional, etc.)
- X. Informes de avances

Elaborados por: \_\_\_\_\_  
Claudia de Saravia, Oficial de Programa

Supervisado por: \_\_\_\_\_  
Igor Garafulic, Director de País