

ANEXO I. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

Evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras 2012-2016 (MANUD por sus siglas en español, UNDAF por sus siglas en inglés)

Antecedentes

El 17 de marzo de 2011, el Gobierno de Honduras y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) suscribieron el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras (MANUD, por sus siglas en Español, UNDAF por sus siglas en Inglés) para el período 2012-2016, en el que el SNU reafirmó su compromiso de cooperar con el Estado de Honduras, para apoyar los esfuerzos del país en cinco áreas prioritarias (Educación; Salud y Nutrición; Gobernabilidad Democrática y Estado de Derecho; Ambiente y Gestión de Riesgos; y Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria) con el propósito de avanzar en el cumplimiento de los compromisos asumidos por Honduras en la Declaración del Milenio y demás convenios internacionales y en la implementación de iniciativas de desarrollo nacional.

En la Sección 6 del MANUD “Seguimiento y Evaluación” se establece que la evaluación final dará inicio en los primeros meses del año 2015, para retroalimentar, en función de los resultados alcanzados, pertinencia, eficiencia, eficacia y lecciones aprendidas, la formulación conjunta del siguiente ciclo de programación.

La Evaluación Final del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras para el período 2012-2016 se realiza siguiendo las “Normas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas para la evaluación del MANUD”, aprobadas por el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas en 2011. En la guía se establece que en la evaluación es preciso utilizar los criterios estándar de la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), y los elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU. De acuerdo a esta guía de programación, es preciso utilizar los criterios estándar de la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), y los elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU

En Honduras, junto al MANUD se elaboraron matrices de resultados para cada una de las áreas de prioridad, y un Marco de Seguimiento y Evaluación que incluye un conjunto de indicadores que servirían de base para el monitoreo del MANUD y un Calendario del Ciclo Programático de Seguimiento y Evaluación. Adicionalmente, en 2011 se elaboró un Plan de Acción del MANUD que constituye el mecanismo de programación conjunta que complementa y asegura que las prioridades estratégicas identificadas en el MANUD son operacionalizadas de forma coherente a

través de los programas y proyectos de las Agencias Especializadas, Fondos y Programas de Sistema de Naciones Unidas en Honduras.

Tanto el MANUD como el Plan de Acción respondieron a prioridades nacionales establecidas en el Plan de Nación (2010-2022) y en la Visión de País (2010-2038) y a compromisos internacionales suscritos por el Estado Hondureño.

El MANUD se ha venido ejecutando desde 2012. Durante 2012, 2013 y 2014 no se realizaron las revisiones anuales por acuerdo del Equipo de País de Naciones Unidas (UNTC por sus siglas en inglés). No obstante lo anterior, los Grupos Temáticos del MANUD (Educación; Salud y Nutrición; Gobernabilidad Democrática y Estado de Derecho; Ambiente y Gestión de Riesgos; y Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria) elaboraron sus planes anuales de trabajo e informes de resultados alcanzados en cada año.

Durante 2014 se procedió a realizar una adecuación del MANUD a nivel del Plan de Acción a las prioridades nacionales establecidas por el nuevo gobierno (que se instaló en 2014) en su Plan Estratégico 2014-2018.

Los Informes producidos por los Grupos Temáticos en el marco de los tres años 2012-2014 son también insumos fundamentales para la evaluación.

Descripción de responsabilidades

Objetivo y/o Alcance del trabajo

La Evaluación del MANUD 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 propósitos fundamentales que la Evaluación abordará son los siguientes:

- Determinar la pertinencia de los efectos directos del MANUD y de los Productos del Plan de Acción en relación a los objetivos acordados internacionalmente, en particular los de la Declaración del Milenio, y a las prioridades de desarrollo del país;
- Determinar en qué medida, bajo el marco del MANUD y sus mecanismos de gestión, las Agencias Especializadas y los Programas de las Naciones Unidas contribuyeron a las acciones nacionales de desarrollo y al fomento de las capacidades en el país;
- Determinar la eficacia del MANUD como marco de coordinación de la cooperación del SNU con el país;
- Identificar las 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 MANUD;
- Apoyar la rendición de cuentas del SNU a todas las partes interesadas del MANUD. Los objetivos de la Evaluación son:
- Evaluar la contribución realizada por el SNU en el marco del MANUD a los resultados nacionales de desarrollo utilizando criterio de evaluación basados en la evidencia (rendición de cuentas);
- Identificar los factores que han afectado la contribución del SNU y obtener conclusiones respecto a esta contribución;
- Proveer recomendaciones para mejorar la contribución del SNU en el país.

La evaluación incluye examinar los principios de programación, estrategias generales y estrategias a nivel de Efectos/Productos que se hayan desarrollado. El MANUD será evaluado contra lo establecido en el documento del MANUD específicamente en su contribución a los resultados nacionales de desarrollo incluidos en su marco.

Metodología

La evaluación del MANUD y el Plan de Acción es un proceso participativo e interactivo con fines de aprendizaje, que debe llevarse a cabo en un plazo máximo de dos meses.

La evaluación involucra a todas las partes interesadas, incluyendo funcionarios del SNU, contrapartes de Gobierno, ONGs, agencias multilaterales de cooperación y donantes bilaterales. La participación de las partes interesadas es imprescindible y debe procurarse desde un primer momento, por lo que la propuesta del consultor (a) debe contener la realización de los eventos y acciones necesarios para su logro.

Los métodos de evaluación a utilizar deben abarcar entrevistas abiertas y semi-estructuradas con informantes clave, revisión sustantiva de documentos, análisis de datos, organización y facilitación de talleres y visitas de campo. El enfoque a utilizar debe ser participativo, involucrando a beneficiarios y a contrapartes nacionales de todas las agencias del Sistema de Naciones Unidas en el país.

Entre otros, el Evaluador deberá revisar los siguientes documentos:

- i) el Documento del MANUD y Plan de Acción;
- ii) las Matrices de Resultados y el Marco de Seguimiento y Evaluación del MANUD, incluyendo los indicadores establecidos para el monitoreo;
- iii) los indicadores para promover y vigilar el ejercicio de derechos humanos;
- i) los Informes anuales de los Grupos Temáticos el MANUD;
- ii) las observaciones finales y recomendaciones de los órganos de Tratados y Procedimientos Especiales de Derechos Humanos que se vinculan al MANUD;
- iii) la información programática y financiera a ser proporcionada por las Agencias Especializadas, Fondos y Programas del SNU;
- iv) la información disponible en el SNU proveniente de los Asociados Nacionales en la Implementación del MANUD así como de los Donantes relacionados.
- v) la Visión de País, el Plan de Nación, el Plan de Gobierno 2010-2013 y el Plan Estratégico del Gobierno 2014-2018.

Criterios de Evaluación

La contribución del SNU será evaluada en relación los Efectos nacionales de desarrollo contenidos en su marco de resultados. Debido a que (a) los Efectos son por definición el trabajo de varios asociados, y (b) Que los Efectos del MANUD son definidos un nivel muy alto, la atribución de cambios de desarrollo al SNU (en el sentido de establecer una relación causal entre una

intervención de desarrollo y un resultado observado) puede ser extremadamente difícil y en muchos casos imposible. La evaluación por consiguiente considerará las contribuciones del SNU al cambio en los Efectos establecidos en el MANUD y el (los) evaluadores necesitarán explicar como el SNU contribuyó a los resultados observados.

La contribución del SNU a los Efectos de Desarrollo será evaluada de acuerdo a los criterios de evaluación a ser utilizados en todas las evaluaciones de MANUD:

Relevancia/Pertinencia. El grado en que los Efectos del MANUD y los Productos del Plan de Acción son consistentes con las necesidades del país, prioridades nacionales, los compromisos nacionales e internacionales incluyendo los de derechos humanos.

Eficacia. El grado en que el SNU ha contribuido a alcanzar los Efectos y los Productos definidos en el MANUD y el Plan de Acción.

Eficiencia. El grado en que los Efectos del MANUD y los Productos del Plan de Acción son alcanzados con la apropiada cantidad de recursos y manteniendo costos de transacción adecuados (recursos, experiencia, tiempo, costos administrativos, etc).

Sostenibilidad. La medida en que los beneficios de las intervenciones del SNU continúen una vez concluidas

Responsabilidades

La evaluación del MANUD y el Plan de Acción es un proceso participativo e interactivo con fines de aprendizaje, que debe llevarse a cabo en un plazo máximo de dos meses.

La evaluación involucra a todas las partes interesadas, incluyendo funcionarios del SNU, contrapartes de Gobierno, ONGs, agencias multilaterales de cooperación y donantes bilaterales. La participación de las partes interesadas es imprescindible y debe procurarse desde un primer momento, por lo que la propuesta del consultor (a) debe contener la realización de los eventos y acciones necesarios para su logro.

Los métodos de evaluación a utilizar deben abarcar entrevistas abiertas y semi-estructuradas con informantes clave, revisión sustantiva de documentos, análisis de datos, organización y facilitación de talleres y visitas de campo. El enfoque a utilizar debe ser participativo, involucrando a beneficiarios y a contrapartes nacionales.

Entre otros, el Evaluador deberá revisar los siguientes documentos:

- ✓ el Documento del MANUD y Plan de Acción;
- ✓ las Matrices de Resultados y el Marco de Seguimiento y Evaluación del MANUD, incluyendo los indicadores establecidos para el monitoreo;
- ✓ los indicadores para promover y vigilar el ejercicio de derechos humanos;
- ✓ los Informes anuales de los Grupos Temáticos el MANUD;
- ✓ las observaciones finales y recomendaciones de los órganos de Tratados y Procedimientos Especiales de Derechos Humanos que se vinculan al MANUD;
- ✓ la información programática y financiera a ser proporcionada por las Agencias Especializadas, Fondos y Programas del SNU;

- ✓ la información disponible en el SNU proveniente de los Asociados Nacionales en la Implementación del MANUD así como de los Donantes relacionados;
- ✓ la Visión de País, el Plan de Nación, el Plan de Gobierno 2010-2013 y el Plan Estratégico del Gobierno 2014- 2018;
- ✓ Compromisos internacionales suscritos por el Estado hondureño.

Productos esperados

El evaluador/a evaluador entregará los siguientes productos:

Cronograma ajustado de trabajo, a los 3 días de la firma del contrato.

Informe inicial (se presentará dentro de los 15 días posteriores a la firma del contrato).

El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un calendario de actividades revisado y de presentación de los productos. El informe del estudio teórico propondrá las primeras líneas de investigación del MANUD y Plan de Acción.

Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor (a) y los administradores de la evaluación. El informe seguirá la estructura siguiente:

- Introducción;
- Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general;
- Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación;
- Metodología para la recopilación y el análisis de la información;
- Calendario revisado de actividades.

Borrador del Informe final (se presentará dentro de los 30 días posteriores a la finalización del informe inicial). El borrador del informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al grupo de monitoreo y evaluación encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del MANUD y el Plan de Acción, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final que se describe en el párrafo siguiente.

Informe final de la evaluación (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del borrador del informe final con las observaciones).

El informe final tendrá una extensión de 20 a 30 páginas más anexos y un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas que incluya una breve descripción del MANUD y Plan de Acción, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales

observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe final se enviará al grupo de monitoreo y evaluación encargado de la evaluación. Contendrá como mínimo lo siguiente:

- Título
- Índice
- Reconocimientos
- Lista de abreviaturas y acrónimos
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Hallazgos y conclusiones
- Lecciones aprendidas
- Recomendaciones
- Anexo metodológico, incluyendo los instrumentos utilizados, listados de personas entrevistadas y listados de documentos revisados.

Competencias

Corporativas

- Demostrar integridad personal a partir de practicar valores como honestidad, respeto y ética personal y profesional;
- Demostrar alta sensibilidad y adaptabilidad sin prejuicios personales en cuanto a temas interculturales, de género, religión, raza, nacionalidad y edad, siendo capaz de mostrar en la práctica un alto nivel de respeto a la diversidad;
- Demostrar capacidad en la coordinación interinstitucional y sinergias de trabajo con múltiples actores.

Personales

- Habilidad en expresión oral y escrita;
- Trabajo en equipo;
- Planificación y organización;
- Responsabilidad;
- Creatividad;
- Conocimiento tecnológico;
- Compromiso con el aprendizaje colaborativo.
- Alta confidencialidad y responsabilidad.

- Alta iniciativa para resolver situaciones complejas.

Calificaciones

Educación

- Maestría en ciencias sociales, deseable con capacitación especializada en evaluación y gestión de programas y proyectos y/o investigación.

Experiencia

- Al menos 10 años de experiencia vinculada al diseño y gestión de marcos y planes estratégicos y/o sistemas de monitoreo y evaluación involucrando múltiples actores.
- Experiencia calificada en evaluaciones de programas de cooperación externa.
- Amplio conocimiento del enfoque de derechos humanos en la programación, desarrollo de capacidades, género, gestión con enfoque en resultados y procesos participativos.
- Habilidad para coordinar equipos de trabajo.
- Habilidad para facilitar procesos de evaluación.
- Habilidades para la compilación de datos e información así como para su análisis cuantitativo y cualitativo y su sistematización.
- Conocimiento relevante sobre el proceso de Reforma de Naciones Unidas, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y los Objetivos y Metas del Milenio. Será muy valorado contar con conocimiento sobre el Sistema de Naciones Unidas.
- Demostrado conocimiento en diseño conceptual, en gestión de sistemas y planes de monitoreo y en evaluaciones de programas y proyectos.
- Demostrada capacidad para elaborar informes técnicos y habilidad para expresar ideas claras y concisas, tanto verbal como escrita.
- Experiencia en manejo de programas de informática para monitoreo de programas y proyectos.
- Habilidad para establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas con personas de diferentes niveles jerárquicos, nacionalidades y cultura, y para facilitar procesos.
- Habilidades de trabajo en equipo, comunicación, redacción, capacidad de análisis y negociación.
- Habilidad para completar metas, trabajando bajo presión y con fecha límites específicos.
- El conocimiento del país será una ventaja.
- Conocimiento de Microsoft Office, buscadores de Internet, páginas web, paquetes estadísticos, bases de datos y Sistemas de Información Geográfica

Idioma

- Fluidez en español. Nivel avanzado de inglés es una ventaja.

Arreglos institucionales

El evaluador (a) trabajará bajo la dirección y supervisión del Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación y de la Oficina de Coordinación. Coordinará su trabajo con cada Grupo Temático. Por el lado del Gobierno, la Secretaría de Coordinación General de Gobierno proveerá orientaciones desde la perspectiva del Gobierno durante el proceso de evaluación. Los productos generados por la evaluación serán también presentados por la Coordinadora Residente al Gobierno de la República de Honduras a través de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno.

Duración

Se estima que la consultoría se realizará en un período de dos meses, a partir del mes de mayo de 2015. Una vez seleccionado el consultor (a) presentará a más tardar 3 días después de la firma del contrato, un cronograma de trabajo detallado. El cronograma de trabajo será aprobado por la Coordinadora Residente del SNU previa revisión de la Oficina de Coordinación y el Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación.

La sede de trabajo será Tegucigalpa, Honduras.

Estándares de calidad para los Informes de Evaluación

A continuación se listan los estándares de calidad del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) que deben ser tenidos en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación:

- El informe de evaluación debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. (S-3.16).
- El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; qué lecciones se derivaron. (S-3.16)
- En todos los casos, el o los evaluadores/ras deben esforzarse por presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible, de manera tal que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación. (S-3.16)
- La evaluación debe proporcionar una descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. (S-4.10)
- El resumen ejecutivo debe ser auto-contenido, presentado una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una comprensión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación.
- El MANUD y el Plan de Acción que está siendo evaluado debe ser claramente descripto, de la manera más sucinta posible, pero asegurando que contenga toda la información

pertinente. Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son: importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias. (S-4.3)

- Deben describirse claramente el rol y las contribuciones de las organizaciones del SNU y de otras partes interesadas del MANUD y el Plan de Acción (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (S-4.4)
- En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los productos y efectos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace). El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos y los efectos. (S-4.12)
- Los informes no deben segregar los hallazgos por fuente de información. (S-4.12)
- Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes. (S-4.15)
- Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas. (S-4.16)
- Las lecciones, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. (S-4.17)

ANEXO II. INFORME INICIAL DE METODOLOGÍA

1. Introducción

El consultor entiende la evaluación como un proceso constructivo, participativo y reflexivo, orientado a valorar los procesos puestos en marcha y el alcance en la consecución de los Efectos previstos por la programación desde el punto de vista de la pertinencia, eficiencia, eficacia y su enfoque hacia la sostenibilidad. Dirige su labor bajo una concepción evaluativa recapitulativa desde la orientación de “gestión basada en resultados”, de acuerdo a las últimas tendencias de la cooperación expresadas en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) y su Plan de Acción de Accra (2008)¹, en términos de apropiación, alineamiento, armonización, gestión por resultados y mutua responsabilidad. El Marco Lógico es la estructura metodológica de referencia.

El presente Informe Inicial contiene fundamentalmente la propuesta metodológica, la cual incluye una secuencia de acción e instrumentos que responden a la oferta presentada por el evaluador, de acuerdo a los Términos de Referencia de la consultoría.

El evaluador entiende que no es auditor ni fiscalizador. Su misión es recoger la información relevante sobre el desempeño del MANUD para llegar a conclusiones, y de éstas, proponer una serie de recomendaciones útiles para el siguiente ciclo de programa.

A fin de garantizar el éxito del proceso evaluativo, el consultor se acompaña del Grupo de Monitoreo y Evaluación del MANUD, de quienes recibirá apoyo para la apertura de espacios y clarificación de aspectos del Programa. De éste también recibirá información adicional, orientaciones en la selección de los lugares a visitar y los mejores proveedores de información, lo cual permitirá una operatividad evaluativa más efectiva.

La Evaluación Final del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras para el período 2012-2016 se realizará siguiendo las “*Normas del Grupo de Evaluación de Naciones*

¹ <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

Unidas para la evaluación del MANUD”, aprobadas por el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas en 2011².

2. La evaluación: objetivos y enfoque general

Antecedentes

El 17 de marzo de 2011, el Gobierno de Honduras y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) suscribieron el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras (MANUD, por sus siglas en Español, UNDAF por sus siglas en Inglés) para el período 2012-2016, en el cual el SNU reafirmó su compromiso de cooperar con el Estado de Honduras, para apoyar los esfuerzos del país en cinco áreas prioritarias (Educación; Salud y Nutrición; Gobernabilidad Democrática y Estado de Derecho; Ambiente y Gestión de Riesgos; y Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria) con el propósito de avanzar en el cumplimiento de los compromisos asumidos por Honduras en la Declaración del Milenio y demás convenios internacionales y en la implementación de iniciativas de desarrollo nacional.

En la Sección 6 del MANUD “Seguimiento y Evaluación” se establece que la evaluación final dará inicio en los primeros meses del año 2015, y su objeto será *retroalimentar, en función de los resultados alcanzados, pertinencia, eficiencia, eficacia y lecciones aprendidas, la formulación conjunta del siguiente ciclo de programación*.

En Honduras, junto al MANUD se elaboraron matrices de resultados para cada una de las áreas de prioridad, y un Marco de Seguimiento y Evaluación que incluye un conjunto de indicadores que servirían de base para el monitoreo del MANUD y un Calendario del Ciclo Programático de Seguimiento y Evaluación. Adicionalmente, en 2011 se elaboró un Plan de Acción del MANUD que constituye el mecanismo de programación conjunta que complementa y asegura que las prioridades estratégicas identificadas en el MANUD son operacionalizadas de forma coherente a través de los programas y proyectos de las Agencias Especializadas, Fondos y Programas de Sistema de Naciones Unidas en Honduras.

Tanto el MANUD como su Plan de Acción respondieron a prioridades nacionales establecidas en el Plan de Nación (2010-2022) y en la Visión de País (2010-2038), y a compromisos internacionales suscritos por el Estado Hondureño.

² <http://www.uneval.org>

El MANUD se ha venido ejecutando desde 2012. Durante 2012, 2013 y 2014 no se realizaron las revisiones anuales por acuerdo del Equipo de País de Naciones Unidas (UNTC por sus siglas en inglés). No obstante, los Grupos Temáticos del MANUD (Educación; Salud y Nutrición; Gobernabilidad Democrática y Estado de Derecho; Ambiente y Gestión de Riesgos; y Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria) elaboraron sus planes anuales de trabajo e informes de resultados alcanzados en cada año.

Durante 2014 se procedió a realizar una adecuación del MANUD -a nivel del Plan de Acción- respecto a las prioridades nacionales establecidas por el nuevo Gobierno -instalado en 2014- en su Plan Estratégico 2014-2018.

El MANUD en Honduras y su Plan de Acción

Abarca un período quinquenal 2012-2016, e implica un costo presupuestado en \$161,410,000 que sería aportado por las 14 Agencias del SNU con presencia programática en el país.

Las 5 áreas prioritarias identificadas -ya indicadas- para la intervención, se tradujeron en el MANUD en 3 Áreas Estratégicas de Intervención, a cada una de las cuales se le atribuyó un presupuesto, siendo:

Área Estratégica 1. *En el marco de los derechos sociales y de los ODM's reconocidos por la comunidad internacional, contribuir a una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de protección social. \$53,580,000*

Área Estratégica 2. *En el marco de los derechos civiles y políticos, contribuir a una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia, y un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo. \$14,830,000*

Área Estratégica 3. *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. \$93,000,000*

De estas 3 Áreas derivan 10 **Efectos Directos**, los cuales expresan los cambios que se esperan obtener como resultado de la intervención del SNU en coordinación con las instituciones del Estado/Gobierno y organizaciones de sociedad civil socias.

La gerencia de la programación tiene como representante última a la Coordinadora Residente junto con la SEPLAN del Gobierno. El equipo de país UNCT, se compone de los representantes

acreditados o personal de referencia en el país desde las diferentes Agencias especializadas y sirve como alta instancia decisoria desde el SNU.

Operativamente se cuenta con la Oficina de la Coordinadora Residente -OCR- para la articulación. Esta Oficina se vale a su vez de diferentes instancias creadas desde el MANUD para esta labor. Se dividen en Grupos Interagenciales, Grupos Asesores y Grupos Temáticos:

- Grupos Interagenciales:
 - Grupo Interagencial de Coordinación Programática. Se prevé en el MANUD.
 - Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación. Tiene el mandato de realizar el Monitoreo del Plan de Acción.
 - Grupo Interagencial de Gestión de Operaciones.
 - Grupo Interagencial de Comunicación. Elaboran un Plan Anual de Comunicación.
 - Grupo Interagencial Igualdad entre Hombres y Mujeres.
 - Grupo Interagencial Derechos Humanos.
- Grupos Asesores Interagenciales (por Áreas). Establecidos en el Plan de Acción. Implementan los enfoques transversales: género, DDHH, comunicación y MyE.
- Grupos Temáticos del MANUD. En el Plan de Acción se les atribuye la responsabilidad de realizar reuniones trimestrales y emitir revisiones anuales del MANUD. Son los Grupos Técnicos Interagenciales -según denominación del Plan de Acción del MANUD-, los cuales, *“junto a contrapartes del Gobierno, la sociedad civil y cooperantes tienen a cargo la elaboración de la parte operativa del MANUD”*.
 - Educación. Efecto 1.1. Agencia Líder UNICEF. Participan: PMA y UNESCO.
 - Salud / Nutrición. Efecto 1.2. Agencia Líder OPS/OMS.
 - Nutrición participan: PMA, UNICEF, FAO
 - Salud participan: ONUSIDA, UNESCO, UNFPA, UNICEF, PMA, PNUD, OIT, ONU- MUJERES
 - Gobernabilidad Democrática / Estado de Derecho. Efectos 2.1; 2.2; 2.3. Agencia Líder PNUD. Participan: UNICEF, UNFPA, UNESCO, ONU MUJERES, UNV, UNICEF, UNODC, OIM, OPS/OMS.

- Ambiente y Gestión de Riesgos. Efectos 3.1 y 3.2. Agencia Líder PNUD. Participan: PMA, FAO, UNICEF, UNFPA, OIM, OCHA, OPS/OMS, UNV, FIDA, ONUDI, UNESCO, PNUMA.
- Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria. Efectos 3.3 y 3.4. Agencia Líder FAO. Participan: PNUD, FIDA, ONUMUJERES, PMA y UNV.

Las Agencias se articulan con los socios de gobierno y organizaciones de la sociedad civil. Eventualmente se trabaja a través de programas conjuntos, los cuales tienen a su vez sus respectivas instancias de gestión: comité directivo, comité de gestión y comité técnico.

Con los donantes se prevé un Grupo Técnico de Seguimiento al MANUD.

Propósito de la evaluación

El consultor entiende el proceso de evaluación como un ejercicio conjunto de revisión del curso del Programa, para poder *construir un relato* acerca de su desarrollo desde el análisis de los criterios evaluativos propuestos, con el fin último de emitir una serie de recomendaciones *útiles* para el siguiente ciclo programático.

Los TdR de la consultoría establecen que los propósitos de la evaluación son:

- *Determinar la pertinencia de los efectos directos del MANUD y de los Productos del Plan de Acción en relación a los objetivos acordados internacionalmente, en particular los de la Declaración del Milenio, y a las prioridades de desarrollo del país;*
- *Determinar en qué medida, bajo el marco del MANUD y sus mecanismos de gestión, las Agencias Especializadas y los Programas de las Naciones Unidas contribuyeron a las acciones nacionales de desarrollo y al fomento de las capacidades en el país;*
- *Determinar la eficacia del MANUD como marco de coordinación de la cooperación del SNU con el país;*
- *Identificar las 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 MANUD;*
- *Apoyar la rendición de cuentas del SNU a todas las partes interesadas del MANUD.*

Del mismo modo se establece que los objetivos de la evaluación son:

- *Evaluar la contribución realizada por el SNU en el marco del MANUD a los resultados nacionales de desarrollo utilizando criterios de evaluación basados en la evidencia (rendición de cuentas);*
- *Identificar los factores que han afectado la contribución del SNU y obtener conclusiones respecto a esta contribución;*
- *Proveer recomendaciones para mejorar la contribución del SNU en el país.*

En atención a este propósito y objetivos, previo proceso de levantamiento de información, el evaluador, junto con todos los demás actores y participantes, analizará los planteamientos estratégicos desarrollados, los modelos de gestión propuestos, la fluidez de los procesos administrativos, y el grado de diálogo y acción conjunta entre los diferentes actores. De igual forma, analizará las capacidades de coordinación con otras programaciones, el fortalecimiento de capacidades generado, la inclusión de los ejes y enfoques transversales, y el valor agregado como Programación conjunta del SNU.

La evaluación pondrá un especial énfasis en la contribución del programa a nivel de Efectos, buscando visualizar el modo en que los Productos generados contribuyeron a su logro.

En el marco de estos parámetros, la evaluación tiene los siguientes alcances:

- ✓ Se evaluará el **período comprendido** entre enero de 2012 y septiembre de 2015.
- ✓ La evaluación involucra a todas las partes interesadas, incluyendo funcionarios del SNU, contrapartes de Gobierno/Estado, ONGs, donantes y beneficiarios.
- ✓ El ejercicio de evaluación se refiere al ámbito de alcance geográfico de la programación - Honduras-. La fase de levantamiento de información se desarrollará en Tegucigalpa. De requerirse, se realizarán visitas a localidades de intervención.

3. Determinación de las principales dimensiones del análisis

Criterios Evaluativos

La evaluación analizará la **pertinencia** del Proyecto, su **eficiencia**, **eficacia** y **sostenibilidad**. Éstos son los principales criterios de evaluación, atendiendo a las especificaciones del Manual de Gestión de Evaluaciones del PNUD, y a los términos expresados en los TdR. En Anexo 1 se encuentra la Matriz de Evaluación, en la cual se pormenoriza el alcance del análisis para cada criterio evaluativo, y se determinan las preguntas evaluativas a las cuales estará dando respuesta el ejercicio evaluativo.

En el Capítulo 5 del presente Informe se ofrece una relación de las líneas de análisis que serán desarrolladas y el enfoque metodológico que se aplicará para cada criterio evaluativo.

En seguimiento a los acuerdos de París/Accra para la mejora de la ayuda al desarrollo, también se tendrán en cuenta otros criterios en el proceso evaluativo: apropiación, alineamiento, armonización y enfoque de gestión basada en resultados. Estos análisis estarán insertos en los criterios evaluativos como complemento a los mismos: Pertinencia incluirá alineamiento; Eficiencia incluirá armonización; Eficacia incluirá gestión basada en resultados; Sostenibilidad incluirá apropiación.

Los enfoques transversales también serán criterios evaluativos (Anexo II) y complementarán la Matriz de Evaluación. Formarán parte del análisis de cada uno de los criterios evaluativos.

Desde la evaluación, el medio ambiente será una línea de análisis en sí misma, y el enfoque basado en resultados constituye el referente metodológico a aplicar en la evaluación. Por este motivo, la evaluación tendrá como enfoques transversales el género y los derechos humanos. Aunque también constituyen líneas de intervención en sí mismas, son aspectos que deben estar presentes en todas las demás líneas de intervención:

- ✓ Se analizará el grado de inclusión del eje transversal de enfoque de género, el cual permitirá valorar de manera particular las estrategias planteadas desde el Programa para optimizar los Efectos previstos. La evaluación apuntará a determinar si el enfoque promovido fomenta la participación tanto de hombres como de mujeres para acompañar procesos que conduzcan a una mayor equidad en sus condiciones de vida y en su posición relativa.
- ✓ El enfoque de derechos implica que las intervenciones desarrolladas están encaminadas a la realización de derechos humanos reconocidos por la normativa nacional e internacional, reconociendo los roles diferenciados de los titulares de derechos y los titulares de obligaciones. De hecho, las Áreas Estratégicas están definidas en términos de derechos: sociales; civiles y políticos; económicos y ambientales. Se valorará la inclusión de esta orientación desde el diseño hasta la implementación y reporte.

Otras Dimensiones del Análisis

Con el objeto de obtener elementos valorativos sobre los cambios producidos por la intervención, el análisis de eficacia incorporará el enfoque hacia la obtención de resultados por ser señalado por el MANUD como uno de los *principios de programación*.

Dado que los Efectos son por definición el trabajo de varios asociados, y la atribución de cambios de desarrollo a la intervención del SNU puede ser difícil, la evaluación considerará las contribuciones del SNU al logro de los Efectos establecidos en el MANUD y el evaluador explicará cómo el SNU contribuyó en este propósito.

El enfoque basado en resultados debe estar claramente identificado desde la planificación, con una correcta secuencia en la construcción del marco lógico y los indicadores, pasando por un adecuado y efectivo sistema de monitoreo y evaluación. Deben haberse previsto espacios de discusión programática interna en las instancias de gestión y dirección de la programación, así como mecanismos de transmisión de esta dinámica de trabajo a los socios en la implementación como parte de su fortalecimiento, a través de las visitas de seguimiento y el acompañamiento programático.

El análisis deberá determinar el valor agregado de la cooperación del SNU en Honduras a través del MANUD y las propias programaciones de las Agencias especializadas. Naciones Unidas tiene la facultad de ser interlocutor con el Estado y cuenta con una estructura organizacional administrativa y un cuerpo técnico especializado en las diferentes materias. Se determinará la puesta en valor de estas características y su capacidad de articulación interagencial y con otras iniciativas desde otros agentes de cooperación.

Otras dimensiones del análisis de eficacia orientadas a la producción de efectos que serán tomadas en cuenta, son las siguientes:

- ✓ *Factores internos y externos* a la programación relacionados con el contexto, que contribuyeron o limitaron el logro de los objetivos.
- ✓ El *enfoque hacia el beneficiario* debe estar presente en todo el curso de la programación como fin último esencial. Los beneficiarios lo constituyen: Instituciones Nacionales de Estado y Gobierno, Sociedad Civil Hondureña, y particularmente grupos en situación de vulnerabilidad (defensores de DDHH, pueblos indígenas y afro-hondureños, y población en pobreza o vulnerabilidad).

- ✓ Implícitamente, se realizará un análisis comparativo entre el escenario inicial y el actual contexto. Esto tiene una especial relevancia considerando que la programación ha sido desarrollada bajo dos diferentes administraciones de Gobierno Nacional.

El evaluador tratará de dilucidar el avance en la implementación de algunas estrategias de intervención relacionadas con la sostenibilidad:

- ✓ Fortalecimiento institucional y de capacidades; relacionado con la continuidad de las dinámicas introducidas y el enfoque hacia la producción de efectos. Toda la acción debe estar encaminada a propiciar espacios de discusión, herramientas operativas, normas y políticas, o simples dinámicas de acción o actitudes. Debe estar impreso en toda la acción como una forma de enfoque hacia la sostenibilidad, tendente a la apropiación de las organizaciones e instituciones.
- ✓ Comunicación; como estrategia articulada con metas definidas, dirigida a la sensibilización, la generación de productos del conocimiento, la movilización de apoyos sociales y políticos alrededor de la temática, y a favorecer la movilización de recursos para la sostenibilidad futura mediante la puesta en evidencia de la capacidad del MANUD para producir los Efectos previstos.
- ✓ Coordinaciones y alianzas estratégicas con otras iniciativas, como estrategia para la potenciación de resultados mediante el enfoque de sostenibilidad, como parte de la armonización, siguiendo los lineamientos de París/Accra.

4. Metodología para la recopilación y el análisis de la información

Enfoque metodológico

En términos generales, la metodología propuesta se define como **constructiva**, orientada a recoger recomendaciones y lecciones aprendidas; **participativa**, en la que todos deberán tener voz; **conjunta**, en una relación horizontal y con una visión común; **amplia**, que tratará de recoger una visión abierta que permita comparar la situación inicial y el panorama actual, analizando los resultados previstos y los no previstos; y **sensible** a los ejes transversales –género y derechos humanos–.

Apuntando a esta visión, la propuesta metodológica requiere que el trabajo de levantamiento de información y de análisis se realice como un proceso de aprendizaje. Un aprendizaje común basado en la reflexión sobre una visión objetiva y panorámica de lo que está siendo el curso de la

programación. El evaluador será conductor de ese proceso reflexivo y se encargará de realizar la recopilación, sistematización y análisis de todos los elementos para la valoración.

Este énfasis sugiere una revisión de las diferentes líneas de intervención, con el fin de valorar el avance del Proyecto hacia el logro de los Efectos y Productos previstos y sus indicadores, pero también para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que sean útiles para el siguiente ciclo de programación.

Levantamiento y Análisis de la Información

La evaluación utiliza metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas evaluativas, la disponibilidad de recursos y tiempo para el levantamiento de la información, y las prioridades expresadas en los TdR.

Todas las conclusiones expresadas en el documento final estarán debidamente contrastadas y soportadas por los elementos de análisis recogidos.

La metodología de evaluación propuesta contiene las siguientes grandes líneas de trabajo:

a) Levantamiento de información: investigación documental, entrevistas y sesiones de devolución

El proceso de levantamiento de información se guía por las siguientes directrices:

- La metodología contempla análisis cuantitativo y cualitativo
- La muestra asegura representatividad temática y de actores

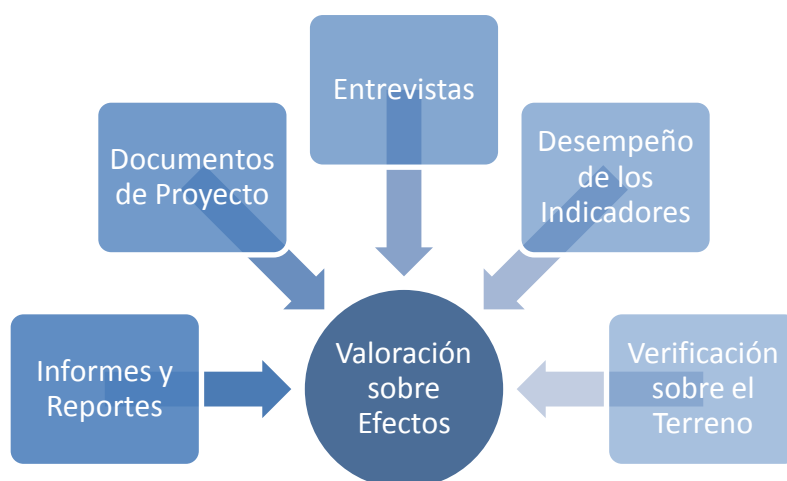
La **investigación cualitativa** está centrada en la información documental y realización de entrevistas. Para ello se ha construido la Matriz de Evaluación (Anexo I) partiendo de tres niveles de análisis –diseño, proceso y resultados– y de las preguntas planteadas en la misma Matriz, de acuerdo a los lineamientos propuestos en los TdR. Se suman las preguntas relacionadas con los enfoques transversales y otros criterios evaluativos (Anexo II).

Para cada pregunta se indican los instrumentos metodológicos propuestos para su levantamiento, así como las fuentes de información. Pero además, se propone una columna en la cual se indica el criterio de éxito que se utilizará para su valoración.

Criterios Evaluativos	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Metodología (recolección información)
-----------------------	-------------------------	--------------------	-----------------------	---------------------------------------

Habiendo identificado el tipo de información a recopilar en la Matriz de Evaluación y la lista de destinatarios y actores clave relacionados con el Proyecto (Anexo V), se estará en disposición de recoger la información necesaria para el proceso evaluativo.

El análisis de eficacia contendrá un cuadro de valoración cualitativa del logro de los Efectos de la programación. Esta valoración sobre los Efectos será resultado de cruzar toda la información recogida referente al curso de la programación, incluyendo el desempeño de los indicadores.



Para garantizar la validez de la información recogida, se levantará de forma triangulada entre los socios, personal del SNU y demás actores, formulando la misma pregunta a diferentes grupos de interlocutores, para después comparar las respuestas.



Se establecen cinco grupos de interlocutores: a) gerencia y OCR. Incluye grupos interagenciales; b) Agencias del SNU y grupos temáticos; c) instituciones del Estado y SEGEPLAN; d) organizaciones de

la sociedad civil participantes; y e) donantes –de la programación a través de las agencias y programas conjuntos–.

Para cada uno de estos grupos de interlocutores se ha previsto un paquete de preguntas (Anexo III), extraídas de las preguntas de la matriz de evaluación. Para las entrevistas personales y grupales se proponen los siguientes paquetes temáticos: diseño, gestión, efectos, sostenibilidad, siguiente ciclo de programa.

De todos los interlocutores se extraerá alguna reflexión acerca de cada paquete temático. Cada uno de ellos brindará detalles en relación a su rol, participación y experiencia. En el caso del tópico referente a la siguiente programación, será preguntado a la totalidad de los interlocutores. Gráficamente se expresa del siguiente modo:



El paquete de información de referencia base para el estudio documental es el indicado en los TdR de la evaluación:

- el Documento del MANUD y Plan de Acción;
- las Matrices de Resultados y el Marco de Seguimiento y Evaluación del MANUD, incluyendo los indicadores establecidos para el monitoreo;
- los indicadores para promover y vigilar el ejercicio de derechos humanos;
- los Informes anuales de los Grupos Temáticos el MANUD;

- v) las observaciones finales y recomendaciones de los órganos de Tratados y Procedimientos Especiales de Derechos Humanos que se vinculan al MANUD;
- vi) la información programática y financiera a ser proporcionada por las Agencias Especializadas, Fondos y Programas del SNU;
- vii) la información disponible en el SNU proveniente de los Asociados Nacionales en la Implementación del MANUD así como de los Donantes relacionados.
- viii) la Visión de País, el Plan de Nación, el Plan de Gobierno 2010-2013 y el Plan Estratégico del Gobierno 2014-2018.

Para la **investigación cuantitativa**, se contará con una Matriz de Indicadores (Anexo III) en la cual se establecerán las últimas mediciones de avance en la consecución de indicadores de los Efectos esperados por el MANUD.

Una matriz presentará el indicador, la meta establecida y el valor último que se reporta. El evaluador, con el apoyo del resto de actores participantes, consolidará los últimos valores de medición de los indicadores. En una última columna, realizará las correspondientes valoraciones como comentarios sobre su desempeño para cada uno de los indicadores.

INDICADORES	META	AVANCES REPORTADOS	COMENTARIOS DEL EVALUADOR
-------------	------	--------------------	---------------------------

El análisis de eficacia contendrá un relato del desarrollo de cada Efecto, que incluirá datos cuantitativos. En la medida que sea necesario, se proporcionarán otras tablas de relación numérica de datos sobre el desarrollo de actividades concretas.

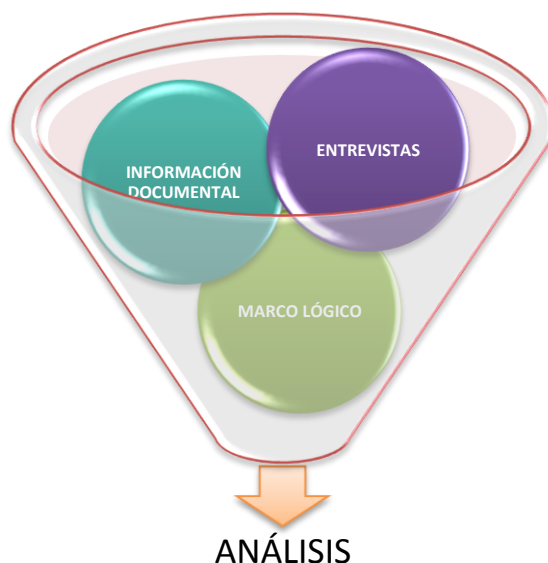
b) Técnicas de análisis de la información

El análisis estará orientado a la indagación acerca de 10 Efectos previstos, dando respuesta argumentada a cada una de las preguntas formuladas en la Matriz de Evaluación.

Para el análisis se procederá de la siguiente manera:

- 1º. se seleccionará y agrupará la información obtenida por temática y/o pregunta en las diversas entrevistas
- 2º. se cruzará la información obtenida en las visitas, con la información documental emitida desde el Programa

- 3º. se cruzará la información obtenida con lo establecido en el documentos de MANUD y su Plan de Acción
- 4º. Se cruzará la información obtenida de las diferentes entrevistas para destacar los énfasis, reconocer buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como recomendaciones para la siguiente programación.



Para efectos metodológicos, el análisis a realizarse se explica en estos tres momentos, pero ya en su ejecución se desarrollará basado en la experiencia del consultor.

En un momento posterior –análisis de eficacia–, en una sencilla matriz se medirá cada uno de los Efectos en relación al avance en los indicadores, incluyendo una columna de comentarios del evaluador a modo de resumen conclusivo.

c) Determinación de Buenas Prácticas

Un criterio general para calificar una experiencia como buena práctica es que sea replicable y transferible. Esto es, que se pueda convertir en referente o modelo. Algunos otros criterios para la identificación de buenas prácticas serán los siguientes:

Impacto: avance sensible hacia el objetivo perseguido (reconstrucción y representación; teoría de cambio)

Concreción: con hechos evidenciados y constatables

Innovación: nuevas soluciones, detección y remoción de problemas surgidos, metodologías mejoradas, planificaciones más eficaces, mejor orientación o cobertura

Sostenibilidad: cambios duraderos, compromiso político y apropiación por parte de los implicados

Equidad: orientadas hacia mejores prácticas de género

d) Determinación de lecciones aprendidas

Orientado a proporcionar información sobre los factores que han contribuido al mayor o menor éxito. Incluye circunstancias del contexto, subrayando las fortalezas o debilidades de la preparación, diseño y ejecución, que afectan el desempeño y el alcance de los Efectos esperados.

e) Criterios de Evaluación

Se analizarán los cuatro criterios de evaluación requeridos: Pertinencia (coherencia), Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad (viabilidad). A los cuales se unen otros criterios evaluativos que responden a los compromisos de Accra/Paris sobre mejora de la eficacia de la ayuda al desarrollo: apropiación, armonización y alineamiento. Sobre estos últimos no se realizarán análisis explícitos, sino que serán objeto de valoración como parte de los criterios evaluativos propuestos.

A través de este análisis, el evaluador dará respuesta a las preguntas planteadas en la Matriz de Evaluación. Los criterios evaluativos son organizados bajo tres niveles de análisis:

Nivel de Diseño; pertinencia (que incluye coherencia y alineamiento).

Nivel de Procesos; eficiencia (que incluye armonización y apropiación).

Nivel de Resultados; eficacia (que incluye reflexiones relacionadas con Efectos producidos) y sostenibilidad (que incluye viabilidad y apropiación).

Nivel de Diseño:

Pertinencia/coherencia

El análisis se detendrá en la calidad del diseño de la programación: su coherencia con el análisis situacional y la problemática planteados en el análisis conjunto de país *-Compendio de Análisis Recientes de la Situación de País-*; el grado de participación de las organizaciones de sociedad civil; rol de las instituciones del Estado participantes; y el modo en que este diseño está orientado estratégicamente a la consecución de los Efectos planteados.

También se valorará la articulación de los enfoques transversales –género y derechos humanos– a lo largo de la propuesta, tanto en aspectos conceptuales como operativos estratégicos: marco programático, planificaciones anuales o en el presupuesto.

Desde el diseño se analizará la lógica de intervención, las estrategias y actividades planteadas para conseguir los Efectos, y la calidad de los indicadores propuestos para medir los avances. Se debe haber previsto unos supuestos y unos riesgos que serán analizados en su pertinencia para cumplir su función de alerta sobre situaciones externas o internas que pueden afectar el curso de la programación. También se analizará la presencia de planificaciones estratégicas complementarias como sostenibilidad, monitoreo, comunicación o movilización de recursos.

Se analizará el alineamiento como aspecto directamente relacionado con la pertinencia de la intervención respecto al grado de inserción de la misma en la dirección de las políticas sectoriales o nacionales del Gobierno, marco jurídico nacional y compromisos internacionales asumidos por el Estado de Honduras.

Nivel de Proceso:

Eficiencia

El análisis se detendrá en la relación costo-beneficio, la agilidad de los procesos administrativos, el cumplimiento de los tiempos establecidos en la planificación y la fluidez de los procesos financieros; incluyendo la rendición de cuentas y la estructura organizativa y de gobernanza de la programación.

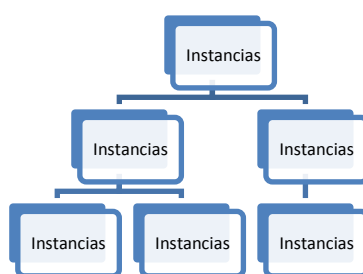
También se valorará la aplicación del enfoque de trabajo basado en resultados, incluyendo los sistemas de monitoreo e instancias de dirección, para determinar la capacidad que éste tuvo para corregir direcciones y estrategias de intervención en el transcurso del mismo.

Para este fin, el evaluador revisará los documentos de instrumentos de seguimiento programático, seguimiento financiero, informes de monitoreo, planes operativos, informes programáticos y memorias de reuniones de instancias de dirección u operativas. Mantendrá entrevistas con el Grupo Interagencial de Operaciones y recabará las percepciones de otros actores relevantes del SNU y el Gobierno/Estado.

En un gráfico se presentará la secuencia de intervención, marcando como hitos aquellos momentos clave, bien sea por la aparición de un problema, la resolución del mismo, la consecución de un logro o alguna circunstancia interna o externa que causó una incidencia en la ejecución.



También se mostrará un gráfico que representará la estructura de gobernanza del Programa, desde su macro-estructura hasta los niveles más operativos. Se realizará una comparación entre la estructura de gestión planificada y la estructura de funcionamiento en la práctica. Se ofrecerá una valoración sobre el desempeño de cada una de las instancias y niveles de gestión, indicando los pormenores de las circunstancias que afectaron positiva o negativamente su desempeño.



Se estudiará la armonización, como la capacidad del Programa para potenciar el alcance de su intervención a través del establecimiento de coordinaciones y complementariedades con otras iniciativas similares a nivel local, nacional o regional.

El evaluador identificará otras intervenciones desde otras organizaciones o agencias de cooperación en la misma temática o con similares actores, y las coordinaciones establecidas con las mismas. Se valorará además la acción realizada en cuanto a la gestión del conocimiento, productos de conocimiento generados y divulgación de los mismos.

Nivel de Resultados:

Eficacia

El análisis de Eficacia se centrará en determinar el modo como los Productos abonaron a la consecución de los Efectos, y cómo éstos finalmente contribuyeron a realizar las Áreas Estratégicas. Todo ello desde un enfoque de recoger aprendizajes y recomendaciones para el siguiente ciclo de programa.

Por cada una de las Áreas Estratégicas, se realizará una reconstrucción y se efectuará una valoración. Complementariamente, en una matriz se realizará una valoración de cada uno de los Efectos. El alcance de los Efectos será analizado uno por uno en la forma de un relato de la intervención. Para un análisis más valorativo se desarrollará una matriz en la cual se conjugarán todos los elementos recogidos; entrevistas realizadas, documentos analizados, indicadores levantados.

El análisis partirá de la situación inicial del contexto y su relación con la situación actual, en base a la recolección de todos los elementos cuantitativos y cualitativos al alcance. Desde este punto de partida, se realizarán propuestas de redirección de la acción que sean de utilidad para el último año de programación y de cara a la siguiente programación.

El evaluador partirá del estudio de la documentación clave recomendada, y otra documentación que considere de interés. Se realizarán entrevistas semi-estructuradas para un análisis cualitativo, y la revisión de toda la documentación y material emitido por el Programa para un análisis cuantitativo y valoraciones complementarias. Finalmente, se estará en capacidad de extraer conclusiones y emitir las correspondientes recomendaciones.

Se profundizará en la valoración del desempeño de los ejes transversales –género y derechos humanos- identificando estrategias específicas, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Se revisará el desempeño de las estrategias programáticas de comunicación, y seguimiento y evaluación. La comunicación se valorará en tanto herramienta eficaz para potenciar los efectos sociales de algunas acciones, la divulgación de las actividades para el conocimiento público y para la puesta de relevancia de los logros alcanzados; también para la producción y difusión de productos de conocimiento generados.

Respecto al monitoreo y evaluación, se ofrecerá un resumen de las principales conclusiones surgidas del análisis del desempeño de los indicadores en la matriz de Anexo III. También se valorarán los demás elementos del sistema de monitoreo y evaluación: marco lógico, indicadores, línea de base, levantamiento periódico de valores de los indicadores, reportes y espacios de discusión programática.

Sostenibilidad/Viabilidad:

El evaluador examinará el desempeño de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad presentes en el documento de MANUD y su PLAN DE ACCIÓN, y la acción llevada a cabo para el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales con los socios. También se valorará la generación de productos de conocimiento y el desempeño de los elementos de comunicación para la generación de evidencia útil sobre los logros del Proyecto, para facilitar la movilización de recursos.

Se realizará una mirada retrospectiva y prospectiva para valorar la situación inicial y la situación actual, para poner de relevancia aquellos aspectos que suponen el aporte del Proyecto y que tienen vocación de permanencia como dinámicas instaladas.

Se tendrá en cuenta el grado de apropiación, entendido como el grado en que los destinatarios - Gobierno/Estado, sociedad civil- asumen como propia la intervención desde su participación en el diseño y ejecución, y cómo la incluyen dentro de su programación institucional.

Se llevará a cabo esta labor a través del análisis documental y la verificación en terreno, tomando elementos de los resultados obtenidos y la recolección de percepciones de los principales actores mediante las metodologías planteadas.

Instrumentos y herramientas de recopilación de información.

Estos instrumentos han sido definidos teniendo en cuenta los grupos de interlocutores, identificando la diversidad de fuentes de las cuales se recaba información y procurando un balance entre la información cualitativa y cuantitativa.

- Revisión y análisis documental:** revisión y análisis de los documentos y materiales vinculados con el Proyecto.

- Entrevista grupal:** con grupos interagenciales; grupos temáticos; organizaciones de sociedad civil; y donantes.

- Realización de entrevistas individuales semi-estructuradas:** realizadas a los interlocutores identificados: funcionarios de instituciones del Estado y Gobierno relacionadas; funcionarios del SNU a diferentes niveles.

*Los cuestionarios a los diferentes grupos de interlocutores propuestos han sido extraídos de la Matriz de Evaluación y constituyen el Anexo IV.

- Sesiones de devolución y validación:** Al final del período de levantamiento de información sobre el terreno, se compartirán las conclusiones preliminares con el Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación, designado para el seguimiento a la evaluación.

5. Programa de misión: visitas sobre el terreno

La definición de la fase de “visitas sobre el terreno” está contando con el apoyo del Equipo de la OCR para definir actores y construir una agenda. El calendario exacto de las visitas está aún abierto dada la gran cantidad de actores, pero se enmarca en el período del 12 al 23 de octubre, atendiendo a las necesidades del calendario de consultoría.

El evaluador plantea el cronograma dividido en dos itinerarios:

- Entrevistas con personal del SNU: grupos interagenciales y grupos temáticos, UNCT y otros.
- Entrevistas con socios de sociedad civil y Estado, donantes y eventualmente lugares de intervención.

El evaluador distribuirá sus esfuerzos con la intención de abarcar todos los actores y ámbitos de intervención de la programación, atendiendo a las necesidades de información y las recomendaciones del equipo que da seguimiento a la Evaluación.

Para otros actores que no aparecen en esta programación inicial y que se identifiquen como relevantes, el evaluador establecerá los momentos oportunos para celebrar dichas reuniones en cualquier fase de la evaluación, de forma presencial o telemática.

El evaluador dispondrá de todo lo necesario en términos de acceso a información y soporte técnico básico. El evaluador dispone de los recursos para cubrir la logística, traslados y cobertura de gastos de visitas sobre el terreno.

Cronograma de Consultoría

Atendiendo a los compromisos contractuales de la consultoría, se propone el siguiente cronograma para el desarrollo de la misma.

ACTIVIDAD	SEPT		OCTUBRE				NOVIEMBRE		
	21-23	24-02	05-09	12-16	19-23	26-30	2-6	9-13	16-20
Firma de contrato e inicio de consultoría									
Revisión de documentación. Preparación de Informe Inicial. Preparación de visita de levantamiento de información.									
Visitas de levantamiento de información. Personal del SNU									
Visitas de levantamiento de información. Socios									
Análisis de información. Redacción de Borrador de Informe de Evaluación									

Revisión de Informe por parte del Grupo de Monitoreo Y Evaluación y la Oficina Regional. Emisión de observaciones									
Inclusión de ajustes de las observaciones. Entrega de Informe Final.									

El consultor realizará la misión de campo a Tegucigalpa entre los días 12 al 23 de octubre. El día 12 se comenzará con un briefing y una sesión de presentación de la metodología –Informe Inicial- para el grupo de monitoreo y evaluación.

Entre el 12 y el 16 de octubre se llevarán a cabo reuniones y entrevistas con los actores clave del SNU en Honduras. La semana siguiente, entre los días 19 al 23 de octubre, se realizarán las entrevistas a socios gubernamentales y no gubernamentales. Se determinará alguna visita a los departamentos en caso de así preverse.

El viernes 23 de septiembre se llevará a cabo un debriefing para compartir con el grupo de monitoreo y evaluación los hallazgos identificados de manera preliminar durante la misión.

Un detalle de la agenda correspondiente a la visita en terreno será validado junto con el personal designado desde la OCR para acompañamiento a la evaluación. La agenda para la visita al terreno se concretará como resultado del estudio de la documentación -identificación de actores- y la definición de la metodología. Será establecida conjuntamente con el grupo de monitoreo y evaluación.

El evaluador plantea el cronograma de visitas dividido en dos grandes itinerarios:

- Entrevistas con personal del SNU en Honduras.
- Entrevistas con socios del Estado y de la Sociedad Civil.

El consultor atenderá las entrevistas que se determinen con la Sede Regional para el seguimiento y orientaciones acerca de la evaluación.

6. Anexos

- I. **Matriz de Evaluación**
- II. **Matriz sobre Otros Criterios Evaluativos**
- III. **Matriz de Indicadores**
- IV. **Cuestionarios para Entrevistas**
- V. **Listado de Socios y Principales Grupos de Beneficiarios del Proyecto**

ANEXO III. GUÍAS PARA LAS ENTREVISTAS

INSTANCIAS DE GESTIÓN DE LA PROGRAMACIÓN: OCR Y GRUPOS INTERAGENCIALES

PERTINENCIA

¿Hasta qué punto la programación responde a las prioridades nacionales y las necesidades de los beneficiarios?

¿En qué medida el programa fue capaz de ser un mecanismo flexible respecto de las necesidades cambiantes del contexto y de los procesos de implementación del programa?

¿Los efectos, productos y actividades se planificaron de manera apropiada para lograr los Efectos previstos?

¿El diseño del programa está suficientemente apoyado por los socios?

EFICACIA

¿Cuáles son los avances logrados hacia las tres áreas estratégicas? ¿Cuál ha sido la contribución del programa hacia dichos avances desde cada componente?

¿Cuáles fueron los efectos esperados y no esperados, positivos o negativos, producidos?

¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no lograr el Efecto buscado?

¿Cuál ha sido la estrategia de monitoreo en la implementación de la programación?

EFICIENCIA

¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (fondos, experiencia y el tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?

¿El modelo de implementación fue el más adecuado y eficiente para:

- *Implementar las actividades en tiempo y forma*
- *Ejecutar los fondos de manera eficiente;*
- *Mantener el adecuado flujo de comunicación entre los socios del programa;*
- *Resolver problemas?*

¿Hasta qué punto las modalidades de alianza y asociación propiciaron la implementación y/o permitieron reducir costos (de transacción, financieros, tiempo, etc.)?

¿Fueron efectivos los mecanismos de articulación programática diseñados: grupos temáticos y grupos interagenciales?

SOSTENIBILIDAD

¿Hasta qué punto los avances logrados hacia los Efectos son sostenibles?

¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que favorecerían la consolidación de los avances en el futuro?

¿Hasta qué punto se crearon políticas y marcos regulatorios que apoyarán la continuidad de los beneficios?

GÉNERO

¿Se diseñaron mecanismos apropiados de adecuación con enfoque de género y metodologías de abordaje de la temática según los diferentes niveles de intervención?

¿La situación de las mujeres, la promoción del respeto de los derechos fundamentales y la participación de las mujeres forman parte de la agenda en los distintos espacios de decisión?

PARÍS/ACCRA

¿Se identificaron y crearon sinergias con otras iniciativas complementarias o competitivas del mismo ámbito de acción del Programa?

¿Hasta qué punto contribuyó el programa al progreso de los procesos y resultados de implicación nacional (planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas, entre otros)?

¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos y las autoridades nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él?

Instrumentos de gestión del programa incluyen marco de indicadores de calidad, línea de base y sistema de monitoreo. Gerencia del Programa prevé mecanismos de discusión periódica sobre avances respecto del logro de metas. Se traslada a los asociados dinámica de trabajo hacia resultados.

ENFOQUE DE DERECHOS

¿Ha contribuido el Programa a crear una conciencia de sujetos de derechos entre los destinatarios y los portadores de obligaciones (instituciones estatales relacionadas)?

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

¿Cómo ha contribuido el Programa al aumento de capacidades organizacionales y de acción colectiva de los socios?

HACIA UN PRÓXIMO PROGRAMA

¿Qué aspectos deben cambiar respecto a la gestión y desde el abordaje temático?

AGENCIAS DEL SNU Y GRUPOS TEMÁTICOS

PERTINENCIA

¿El proceso de formulación fue suficientemente amplio y consensuado? ¿Logró recoger los diferentes ámbitos de intervención?

¿En qué medida el Proyecto fue capaz de ser un mecanismo flexible respecto de las necesidades cambiantes del contexto y de los procesos de implementación del programa?

EFICACIA

¿Cuáles fueron los efectos esperados y no esperados, positivos o negativos logrados?

¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no los Efectos buscados?

EFICIENCIA

¿El modelo de implementación fue el más adecuado y eficiente para:

- *Implementar las actividades en tiempo y forma*
- *Ejecutar los fondos de manera eficiente;*

- *Mantener el adecuado flujo de comunicación entre los socios del programa;*
- *Resolver problemas?*

¿Cómo valora el funcionamiento y rendimiento de las instancias de gestión programática: grupos interagenciales, grupos temáticos y demás instancias?

SOSTENIBILIDAD

¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que favorecerían la consolidación de los avances?

ENFOQUE DE DERECHOS

¿Ha contribuido el Programa a crear una conciencia de sujetos de derechos entre los destinatarios y los portadores de obligaciones (instituciones estatales relacionadas)?

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

¿Cómo ha contribuido el Programa al aumento de capacidades organizacionales y de acción colectiva de los socios de Gobierno/Estado o sociedad civil?

HACIA UN PRÓXIMO PROGRAMA

¿Cuál debe ser el enfoque temático de una siguiente etapa? ¿Qué aspectos deben cambiar respecto a la gestión y articulación interagencial?

¿Qué dirección debe tomar el Programa para una adecuación del abordaje dentro del actual contexto político?

INSTITUCIONES DEL ESTADO Y SEGEPLAN

PERTINENCIA

¿En qué medida el Proyecto fue capaz de ser un mecanismo flexible respecto de las necesidades cambiantes del contexto y de los procesos de implementación del programa?

¿Tal como está diseñado el programa, la lógica y mecanismos de implementación son los adecuados?

EFICACIA

*¿Cuáles son los avances logrados hacia el impulso de las políticas o programas gubernamentales?
¿Cuál ha sido la contribución del Proyecto hacia dichos avances desde las tres áreas estratégicas?*

¿Cuáles fueron los efectos esperados y no esperados, positivos o negativos, del MANUD?

¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no lograr los Efectos esperados?

EFICIENCIA

¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (fondos, experiencia y el tiempo) de manera apropiada para generar los Efectos deseados? ¿Se podría haber utilizado los recursos de manera más eficiente para lograr los resultados buscados?

¿Hasta qué punto las modalidades de articulación interagencial y de relacionamiento con el Gobierno/Estado fueron adecuados para una operatividad más eficiente?

¿Cuál es el valor agregado de la cooperación del SNU a través del MANUD?

SOSTENIBILIDAD

¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que favorecerán la consolidación de los avances?

¿Hasta qué punto se crearon políticas y marcos regulatorios establecidos que apoyarán la continuidad de los beneficios?

GÉNERO

¿Se diseñaron mecanismos apropiados de adecuación con enfoque de género y metodologías de abordaje de la temática según los diferentes niveles de intervención?

¿La situación de las mujeres, la promoción del respeto de los derechos fundamentales y la participación de las mujeres forman parte de la agenda en los distintos espacios de decisión?

PARÍS/ACCRA

¿En qué medida se apropiaron del programa las autoridades nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él?

¿Se produjo un oportuno alineamiento de la programación a las prioridades y políticas gubernamentales?

¿Se ha realizado esfuerzos para la armonización tanto desde el SNU como desde las instituciones del Gobierno/Estado?

ENFOQUE DE DERECHOS

¿Ha contribuido el Programa a crear una conciencia de sujetos de derechos entre los destinatarios y los portadores de obligaciones (instituciones estatales relacionadas)?

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

¿Cómo ha contribuido el Programa al aumento de capacidades organizacionales y de gestión programática en las diferentes líneas de intervención?

HACIA UN PRÓXIMO PROGRAMA

¿Qué cambios se deben producir en el enfoque temático de una siguiente etapa? ¿Qué aspectos deben cambiar respecto a la gestión?

¿Qué dirección debe tomar el Programa para una adecuación del abordaje dentro del actual contexto político?

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

PERTINENCIA

¿La programación fue debidamente consultada con las OSC en su proceso de formulación?

¿Son adecuados los abordajes para alcanzar los Efectos esperados?

EFICACIA

¿Cuáles fueron los efectos sensibles, directos o indirectos, de la intervención del MANUD?

¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no los Efectos esperados?

¿Hasta qué punto han participado las OSC en los mecanismos de gestión del programa?

SOSTENIBILIDAD

¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que favorecerían la consolidación de los avances?

GÉNERO

¿La situación de las mujeres, la promoción del respeto de los derechos fundamentales y la participación de las mujeres forman parte de la agenda en los distintos niveles de intervención?

ENFOQUE DE DERECHOS

¿Contribuye la programación a crear una conciencia de sujetos de derechos entre los destinatarios y los portadores de obligaciones (instituciones estatales relacionadas)?

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

¿Cómo ha contribuido el Programa al aumento de capacidades organizacionales y de acción colectiva de las organizaciones que las representan?

¿Existe coordinación entre los distintos actores del Programa? ¿Se está trabajando en redes y alianzas en los territorios de actuación?

HACIA UN PRÓXIMO PROGRAMA

¿Qué dirección debe tomar el Programa para una adecuación del abordaje dentro del actual contexto político?

¿Qué aspectos deben cambiar respecto a la gestión?

DONANTES

PERTINENCIA

¿Tal como está diseñado el programa, la lógica y mecanismos de implementación son los adecuados?

EFICACIA

¿Cuál es el valor agregado del SNU como agente de cooperación en Honduras?

¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o no lograr los Efectos esperados?

SOSTENIBILIDAD

¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que favorecerían la consolidación de los avances?

PARÍS/ACCRA

¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos y las autoridades nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso? ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa?

¿Se está produciendo armonización entre los donantes? ¿Se produce esta armonización en la intervención del SNU?

HACIA UN PRÓXIMO PROGRAMA

¿Qué dirección debe tomar el Programa para una adecuación del abordaje dentro del actual contexto político?

¿Cuál debe ser el enfoque de una siguiente etapa?

ANEXO IV. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de Evaluación

Criterios	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Metodología (recolección información)
Nivel de diseño: Pertinencia	¿Hasta qué punto la programación está alineada con las prioridades nacionales y gubernamentales? ¿De qué modo se adaptó la programación a un cambio de Gobierno?	La programación está orientada a aportar al las prioridades nacionales y gubernamentales. El cambio de Gobierno supuso un ajuste para adaptarse a nuevas directrices para el abordaje.	Documento de MANUD y su Plan de Acción. Documentación de análisis de contexto. Documentos de políticas y planes de gobierno. Actores implicados en el diseño y desarrollo del programa.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones de sociedad civil socias.
	¿Se diseñaron adecuadas herramientas de gestión programática?	El diseño previó el establecimiento de herramientas o sistemas de gestión programática: comunicación, monitoreo, sostenibilidad, administración, temáticas,...	Documento de MANUD y su Plan de Acción. Actores implicados en el diseño y desarrollo del programa.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones de sociedad civil socias.
	¿El diseño del programa fue suficientemente apoyado por los socios?	Se produjo participación amplia de los socios en el proceso de diseño. Se ha producido una apropiación desde la etapa de diseño.	Documentos del proceso de formulación. Percepción de los grupos participantes: Agencias especializadas del SNU, instituciones del Estado, organizaciones de sociedad civil.	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones socias.
Resultado	¿Hasta qué punto se han logrado los Efectos esperados o se ha	Se han realizado los Productos previstos para cada Efecto. Los	Percepción de los grupos de participantes: socios,	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones socias.

Criterios	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Metodología (recolección información)
	<i>avanzado hacia su consecución?</i>	reportes indican los logros en este sentido. Los actores participantes expresan su apreciación positiva. Los indicadores apuntan a su consecución.	entidades públicas y organizaciones de sociedad civil. Reportes de ejecución. Valores últimos de los indicadores.	Análisis documental.
	<i>¿Cuál ha sido efectivamente la contribución del Programa a la consecución de dichos avances? ¿Cómo han aportado los Productos alcanzados al logro de los Efectos?</i>	La secuencia en la cadena de impactos ha sido cumplida: Áreas Estratégicas – Efectos – Productos – Proyectos/Programas	Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado y sociedad civil, agencias del SNU. Reportes de ejecución.	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones socias. Análisis documental.
	<i>¿Hubo un adecuado enfoque de gestión basada en resultados?</i>	El diseño prevé mecanismos de monitoreo y evaluación, existe un marco de indicadores con línea de base y meta, los reportes ofrecen los avances, los indicadores también son reportados, existen instancias de discusión sobre el avance programático.	Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado y sociedad civil, agencias del SNU. Reportes de ejecución.	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones y organizaciones socias. Análisis documental.
	<i>¿Qué factores externos e internos han contribuido a producir o no los Efectos esperados?</i>	Cambios en el contexto que hayan afectado al logro de los Objetivos. Cumplimiento del análisis de supuestos y riesgos.	Supuestos y riesgos del Marco Lógico. Análisis de contexto. Percepción de los grupos de participantes.	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones, organizaciones de sociedad civil socias y Agencias del SNU.
de Proceso: Eficie	<i>¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (fondos, experiencia y tiempo) de manera apropiada</i>	Hubo un balance costo- resultados. Se dedicaron los suficientes esfuerzos a los Efectos	Presupuesto de MANUD. Presupuestos operativos. Reportes de ejecución	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, Agencias del SNU

Criterios	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Metodología (recolección información)
	<i>para lograr los Efectos esperados?</i> <i>¿Se pudo haber utilizado los recursos de manera más eficiente?</i>	y Productos más estratégicos. El personal disponible y las instancias de gobernanza tuvieron el justo contenido de trabajo.	emitidos. Estructura de gobernanza. Minutas de reuniones. Percepción de grupos de participantes: Gobierno, Agencias del SNU y OSC.	y donantes.
	<i>¿El modelo de implementación fue el más adecuado y eficiente para:</i> • Implementar las actividades en tiempo y forma • Ejecutar los fondos de manera eficiente; • Mantener el adecuado flujo de comunicación entre los socios del programa; • Resolver problemas	El modelo financiero/administrativo permite una acción integrada. Los modelos administrativos-financieros permiten la fluidez de los recursos sin producir atrasos.	Presupuesto de MANUD. Presupuestos operativos. Reportes de ejecución emitidos. Estructura de gobernanza. Minutas de reuniones. Modelos financieros-administrativos del Programa. Percepción de los grupos de participantes: socios, Agencias de SNU y OSC.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, Agencias del SNU, instancias de gestión programática del MANUD y donantes.
	<i>¿La estructura de gobernanza y gestión programática fue adecuada en una programación multi-actores?</i>	No se ha producido una compartimentación de la intervención. Se ha trabajado de forma integrada y han funcionado las instancias de articulación: grupos interagenciales y grupos temáticos. Ha habido programas conjuntos y han tenido un desempeño integrado.	Grupos interagenciales y grupos temáticos. Personal de la OCR. Funcionarios de Gobierno.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, instancias de gestión programática del MANUD y donantes.
Resultados: Sostenibilidad	<i>¿Cuáles son los factores (sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros) que han favorecido la consolidación</i>	El modelo de intervención está enfocado a crear dinámicas permanentes y financieramente sostenibles. Los Efectos y	Documento de MANUD. Documentos producto del Programa. Memorias de reuniones. Percepción de los	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, actores clave externos e instancias de gestión

Criterios	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Metodología (recolección información)
	<i>de las dinámicas puestas en marcha?</i>	Productos alcanzados se institucionalizan, especialmente, en las entidades estatales.	grupos de participantes: socios, actores clave, agencias del SNU y OSC.	programática del MANUD.
	<i>¿Hasta qué punto existen políticas y marcos regulatorios establecidos que apoyarán la continuidad de los beneficios?</i>	El programa deja sentadas bases para la continuidad de los beneficios de la programación en la forma de instrumentos normativos –políticas, leyes y reglamentos–.	Reportes del programa. Percepción de los grupos de participantes: socios, actores clave, agencias del SNU y OSC.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, actores clave externos e instancias de gestión programática del MANUD.

Enfoques transversales

Enfoques Transversales	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Herramientas (recolección información)
Enfoque de Género	<i>¿En qué medida se incorporó la perspectiva de equidad de género en el diseño y la ejecución de la programación?</i>	Alta presencia en el marco lógico y documentos programáticos de acciones, variables e indicadores sensibles al género.	Documento de programa, marco lógico, planificaciones operativas. Percepción de las instancias de ejecución y los actores en general.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.
	<i>¿Se establecieron mecanismos apropiados de adecuación con enfoque de género y metodologías de abordaje de la temática para los diferentes niveles de intervención?</i>	Existencia de herramientas o metodologías de inclusión y gestión del tema de género para todos los componentes.	Documento de Programa. Marco Lógico. Planificaciones operativas. Diseño de metodologías. Socios del Programa e instancias de ejecución.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.
Accra / París	<i>¿Se identificaron y crearon sinergias con otras iniciativas complementarias o competitivas del mismo ámbito de acción del Programa?</i> Armonización	Se establecieron coordinaciones y complementariedades valiosas con otras intervenciones en la temática. Con otras Agencias de cooperación u ONG's internacionales, o a lo interno con otros Programas de Agencias del SNU.	Socios, gerencia del Programa y otras agencias del SNU. Representantes de ONG's internacionales y agencias de cooperación de países. Instituciones de gobierno.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD. Entrevistas con donantes.
	<i>¿Hasta qué punto contribuyó el programa al progreso de los procesos y resultados de implicación nacional (planes nacionales de desarrollo, políticas públicas, entre otros)?</i> Alineamiento	El Programa está alineado con los mandatos y prioridades del SNU, el Gobierno de Honduras y prioridades de OSC.	Documentación del Programa. Socios del Estado/Gobierno.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.
	<i>¿En qué medida se apropiaron de la programación los</i>	Socios y beneficiarios directos han hecho suyas las líneas de	Documento de MANUD. Reportes de programa.	Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de

Enfoques Transversales	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Herramientas (recolección información)
	<i>ciudadanos, los participantes y las autoridades nacionales? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso? ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa? Apropiación</i>	trabajo y las metas; se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz desde el diseño hasta la implementación, y en los espacios de toma decisión. Se han institucionalizado dinámicas. Fuerte participación de socios en el diseño y curso de la programación.	Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado/Gobierno y sociedad civil.	gestión programática del MANUD.
	<i>Instrumentos de gestión del proyecto incluyen marco de indicadores de calidad, línea de base y sistema de monitoreo. Gerencia del Programa prevé mecanismos de discusión periódica sobre avances respecto del logro de metas. Se traslada a los asociados dinámica de trabajo hacia resultados. Gestión orientada a resultados</i>	Buena calidad de los instrumentos de indicadores y de monitoreo. Todos funcionando y siendo monitoreado el avance. Se producen reuniones periódicas de valoración de avance programático. Se ofrece formación a los socios sobre gestión basada en resultados.	Documentos de planificación y estratégicos del Proyecto. Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado/Gobierno y sociedad civil. Políticas institucionales de los aliados estratégicos.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.
Enfoque de Derechos	<i>¿Ha contribuido la programación a crear una conciencia de sujetos de derechos entre los destinatarios y los portadores de</i>	El enfoque de derechos está inserto en todos los instrumentos metodológicos y operativos de la programación.	Documento de MANUD y Plan de Acción. Planes operativos. Informes anuales. Percepción de los grupos de participantes:	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.

Enfoques Transversales	Preguntas de Evaluación	Criterios de Éxito	Fuente de Información	Herramientas (recolección información)
	<i>obligaciones (instituciones estatales relacionadas)?</i>		socios de Estado/Gobierno y sociedad civil.	
Fortalecimiento de capacidades	<i>¿Cómo ha contribuido el programa al aumento de capacidades organizacionales y de acción de las instituciones y organizaciones de sociedad civil?</i>	El fortalecimiento de capacidades de las instituciones organizacionales ha sido desarrollado como un eje de acción estratégico inserto en la programación.	Documento de MANUD y su Plan de Acción. Planes operativos e Informes anuales. Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado/Gobierno y sociedad civil.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.
	<i>¿Existe coordinación entre los distintos actores de la programación? ¿Se está trabajando en redes y alianzas?</i>	La acción coordinada y el trabajo de equipo y en redes han facilitado el logro de los Efectos.	Planes operativos. Informes anuales. Percepción de los grupos de participantes: socios de Estado/Gobierno y sociedad civil.	Análisis documental. Entrevistas semi-estructuradas a instituciones socias, OCS e instancias de gestión programática del MANUD.

ANEXO V. ENTREVISTAS REALIZADAS

1	Ana Elsy Mendoza	Grupo Interagencial de Comunicación PNUD
2	Ismael Cruceta	Comunicación OCR
3	Jorge Campos	Analista de Programas OCR
4	Marcos Cadías	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación UNFPA
5	José Vélez	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación UNICEF
6	Perla Cadías	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación FAO
7	Vincenzo Placco	Grupo Transversal de Derechos Humanos PNUD
8	Consuelo Vidal-Bruce	Coordinadora Residente SNU Honduras
9	Rodrigo Robles	Grupo Interagencial de Operaciones UIM
10	Jenny Molina	Grupo Interagencial de Operaciones OMU Mujeres
11	Alex Roballo	Grupo Interagencial de Operaciones PMA
12	Marcela Andino	Grupo Interagencial de Operaciones ONUSIDA
13	Laura Melara	Grupo Interagencial de Operaciones FAO
14	Nubia Gómez	Grupo Interagencial de Operaciones UNDSS
15	Gustavo Aguilar	Grupo Interagencial de Operaciones UNICEF
16	Claudia Flores	Grupo Interagencial de Operaciones UNFPA
17	Bernard Mc Caul	Representante GOAL Honduras
18	Liena Isaula	Grupo Transversal de Género. ONU Mujeres
19	Margarita Bueso	Grupo Transversal de Género. Asesora Especialista ONU Mujeres
20	Dennis Funes	Grupo Interagencial de Medio Ambiente y Cambio Climático. PNUD
21	Equipo de País UNCT	Todo el Equipo de País del SNU y la OCR
22	Sergio Membreño	Grupo Interagencial de Gobernabilidad PNUD
23	Tania Martínez	Grupo Interagencial de Gobernabilidad PNUD
24	Mónica Pastor	Grupo Interagencial de Gobernabilidad ONU Mujeres
25	Natalia Jirón	Directora de Cooperación Multilateral del Ministerio de Asuntos Exteriores. Ad Interim
26	Perla Carías	Grupo Interagencial de Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria
27	Gerardo Reyes	Responsable de Monitoreo y Evaluación FAO-PESA
28	Elsa Victoria López	Especialista en Nutrición FAO
29	Efraín Corea	Director de Planificación. Secretaría de Coordinación General de Gobierno
30	Catalina López	Especialista en Cooperación Internacional. Secretaría de Coordinación General de Gobierno
31	Mireya Valladares	Grupo Interagencial de Salud OPS
32	Elsa Victoria López	Grupo Interagencial de Salud FAO
33	Juan Ramón Gradelli	Grupo Interagencial de Salud ONUSIDA
34	Ligia Illescas	Grupo Interagencial de Salud Nutrición OPS
35	Marco Garai	Grupo Interagencial de Salud PMA
36	Richard Terrazas	Grupo Interagencial UNETE OCHA
37	Francisco Salinas	Grupo Interagencial UNETE PMA
38	Marcos Carías	Grupo Interagencial UNETE UNFPA

39	Hernán Aguilar	Grupo Interagencial UNETE PMA
40	Amelia Santos	Grupo Interagencial UNETE OPS
41	Thelma Cabrera	Grupo Interagencial UNETE PNUD
42	Ana Reyes	Grupo Interagencial UNETE OIM
43	Dina Sandino	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación. PNUD
44	Carles Rodríguez	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación. PNUD
45	Héctor Sucilla	Grupo Interagencial de Monitoreo y Evaluación. ONUSIDA
46	Rigoberto Ochoa	Ex Coordinador de Programa Conjunto F-ODM Cultura y Desarrollo
47	Hernán Torres	Grupo Interagencial de Educación UNICEF
48	Nelson Ulloa	Coordinador de Proyectos. Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente
49	Dolan Castro	Técnico Especialista. Comisión Permanente de Contingencias COPECO
50	Pedro Barahona	Jefe de Operaciones. Comisión Permanente de Contingencias COPECO
51	Paricio Jarrin	Especialista UNDAF LAC
52	María Guallar	Especialista en Coordinación Regional UNDG LAC

ANEXO VI. DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

1	Documento del MANUD y Plan de Acción + Revisión 2014
2	Matrices de Resultados y el Marco de Seguimiento y Evaluación del MANUD
3	Compendio de Análisis Recientes de Situación de País. Marzo de 2011
4	Consolidados de Informes Interagenciales emitidos desde los Grupos Temáticos del MANUD en 2012 y 2013
5	Reporte financiero del MANUD, corte a abril de 2014
6	Visión de País 2010-2038
7	Plan de Nación 2010-2022
8	Plan de Gobierno 2010-2013
9	Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018
10	Recopilación de Información para el Segundo Ciclo del Examen Periódico Universal EPU
11	Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas
12	Procedimientos Operativos Estándar. Checklist de Implementación Honduras
13	Valores últimos de Indicadores del MANUD. Reportados por UNFPA y UNICEF
14	Informe Final de Evaluación Externa. Efecto 2.3 del MANUD
15	Documentos de Logros del Grupo Temático de Género
16	Presentación Power Point. Principales Logros del MANUD 2012-2016
17	Identificación de Resultados PNUD Mesa de Gobernabilidad
18	Cuestionario MANUD Mesa de Educación
19	Cuestionario MANUD Mesa de Salud
20	Logros MANUD UNESCO-SJO
21	Hacia la Salud Universal: Logros, avances y desafíos del Sector Salud de Honduras

ANEXO VII. BIOGRAFÍA DEL EVALUADOR

Fernando Jambrina Rodríguez

Licenciado en Derecho

Master en Cooperación Internacional Descentralizada

Nacionalidad: español/nicaragüense

Nacimiento: Vizcaya, Getxo. España 11/03/1969

Domicilio: Res. Xochitlan, #278. Km. 10.5 Carr. Masaya.

Managua, Nicaragua.

Teléfono: (505) 22250004 / 88100816

DNI/Pasaporte Esp: XC 020984

DNI Nic: 777-110369-0000G

E-mail: fjambrinarodriguez@gmail.com

TITULOS ACADÉMICOS

- **Licenciado en Derecho**
Facultad de Derecho de la UPV-EHU. Universidad del País Vasco.
(Facultad Ibaeta – San Sebastián) 1994- 2000
- **Master en Cooperación Internacional Descentralizada: Paz y Desarrollo**
Facultad de Ciencias Sociales de la UPV-EHU. Universidad del País Vasco.
(Campus Leioa – Bilbao) 2000- 2002

ACTIVIDADES PROFESIONALES

- **Planificación Estratégica.** Apoyo a la formulación del CPD PNUD Honduras 2017-2021. PNUD Honduras. Diciembre 2015 – Abril 2016. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Planificación Estratégica.** Apoyo a la formulación del MANUD Honduras 2017-2021. SNU – OCR Honduras. Diciembre 2015 – Enero 2016. Especialista en Planificación Estratégica.

- **Evaluador de Programa.** Evaluación del MANUD Honduras 2012-2016. SNU – OCR Honduras. Septiembre - Octubre 2015. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto.** Evaluación final externa. Apoyo a las estrategias de la policía nacional de Nicaragua para la prevención de la violencia en sectores de jóvenes en alto riesgo social. Financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo AACID. Nicaragua. Noviembre - Diciembre de 2015. Especialista en Evaluación.
- **Planificación Estratégica. Levantamiento de Línea Final de Indicadores y reformulación.** Definición de Indicadores a Futuro. *Peace Building Fund*, Oficina del Secretario General de ONU. Ejecutado de forma interagencial por las Agencias del SNU en Guatemala (PNUD, UNFPA, UNICEF, UNESCO, OACNUDH, UNODC. Guatemala. Junio-Agosto 2015. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Planificación Estratégica.** Sistematización de experiencias y definición de Estrategia *Linking & Learning* para el Fondo Holandés de Derechos Humanos. Financiado por la Embajada de Holanda en Centroamérica y administrado por ICCO Cooperación. Nicaragua. Abril 2015. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Planificación Estratégica.** Con el financiamiento de la Cooperación de las Iglesias de Dinamarca, *Dan Church Aid*. Construcción de un documento **de Estrategia 2016-2020 de la Comisión Internacional de Juristas Centroamérica**. Revisión de avances del **Proyecto Puente 2015**, Guatemala. Marzo 2015. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Evaluador de Proyecto.** Evaluación final. Co-financiado por AECID en el llamado 2010. Convenio 10-CO1-078 AECID: **Fortalecimiento de la calidad de atención de los recursos de salud en el primer nivel de atención del sistema público de salud en El Salvador, Guatemala y Nicaragua**. Con enfoque de género, medio ambiente y fortalecimiento de capacidades. 4 millones de euros. Febrero – Abril 2015. Especialista en Evaluación.
- **Planificación Estratégica.** Con el financiamiento de la Cooperación de las Iglesias de Dinamarca, *Dan Church Aid*. Dos proyectos institucionales: Planificación estratégica de **Proyecto Puente 2015 de la organización internacional Comisión Internacional de Juristas**, Guatemala. Planificación Estratégica del **Plan Institucional de la organización Asociación de Jueces por la Democracia 2015-2018**, Honduras. Enero 2015. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Evaluador de Proyecto.** Con el financiamiento de la Cooperación de las Iglesias de Dinamarca, *Dan Church Aid*. **Evaluación Final Externa del Proyecto Derechos Humanos y Democratización de la Justicia. Comisión Internacional de Juristas. 2012 - 2014**. Diciembre 2014 – Enero 2015. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto. PNUD Honduras.** Con el financiamiento de la Cooperación de Suiza, COSUDE. 7 millones de dólares. **Evaluación Intermedia del Proyecto de Fortalecimiento del**

Estado de Derecho para la Protección y Promoción de los Derechos Humanos en Honduras.
Noviembre – Diciembre 2014. Especialista en Evaluación.

- **Planificación Estratégica.** Con el financiamiento de la Real Embajada de Noruega y Dan Church Aid. **Formulación del Proyecto Institucional de CEJIL -Centro por la Justicia y el Derecho Internacional-Mesoamérica 2015 - 2019.** Octubre 2014. Especialista en Planificación Estratégica.
- **Evaluador de Proyecto. Evaluación Final Externa del Proyecto Institucional de CEJIL -Centro por la Justicia y el Derecho Internacional- Mesoamérica 2012 - 2014. Con el financiamiento de la Real Embajada de Noruega y Dan Church Aid.** Agosto – Septiembre 2014. Especialista en Evaluación.
- **Sistematización de Resultados y Buenas Prácticas.** Convenio “Mejora de la calidad de atención prestada por los profesionales de enfermería y los recursos comunitarios en el primer nivel de atención de los sistemas públicos de salud, con enfoque en la familia y la salud sexual y reproductiva, en El Salvador, Guatemala y Nicaragua, con posibles acciones en otros países de la zona”. Convenio 10-CO1-078 financiado por AECID y ejecutado por FUDEN, Fundación para el Desarrollo de la Enfermería (España). 3.5 millones de euros. Agosto de 2014. Especialista en Sistematización.
- **Evaluador de Proyecto. Medio Término.** “Programa de Acompañamiento a la Justicia de Transición”. PNUD Guatemala. Financiado por Embajada de Suecia, Embajada Real de los Países Bajos, Agencia para el Desarrollo Internacional del Pueblo de los Estados Unidos (USAID) y Agencia para el Desarrollo de Cataluña (ACCD), Agencia de Cooperación del Gobierno Vasco (Euskal Jauriaritz). 36 millones de dólares. Abril – Mayo 2014. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto. Ex - Post.** “Programa Conjunto de Fortalecimiento de Capacidades y Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de Nicaragua”. UNIPP. Programa Conjunto Sistema de Naciones Unidas. Liderado por PNUD. Co-Ejecutado por la Corte Suprema de Justicia. Agencias: PNUD, UNFPA, OACNUDH, OIM, VNU. Marzo – Abril 2014. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto. Ex – Post.** “Programa de Desarrollo de la Base Económica y Productiva en la RAAN”. Costa Caribe de Nicaragua. Gobierno de la RAAN - Instituto Nacional Tecnológico INATEC. Financiado por la Junta de Andalucía. Diciembre 2013 – Febrero 2014. Especialista en Evaluación.
- **Elaboración de Sistema de Seguimiento y Línea de Base.** Proyecto “Gestión Integral y Sostenible de Residuos Sólidos en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS) de Nicaragua (GISRES)”. PNUD Nicaragua PNUD NIC10-68773. Financiado por BID. Diciembre 2013 – Febrero 2014. Especialista en Evaluación y Líneas de Base.

- **Evaluador de Proyecto.** “Desarrollo de un Aula Virtual para la formación continua en enfermería en Nicaragua”. Administrado por Fundación para el Desarrollo de la Enfermería FUDEN y co-ejecutado por Asociación de Enfermeras de Nicaragua y Ministerio de Salud. Financiado por la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha. Octubre – Noviembre 2013. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto.** “Proyecto de fortalecimiento de servicios legales relacionados con VIH en América Latina”. 2012-2013. Financiado por Fundación Ford y desarrollado por IDLO, International Development Law Organization. Programa desarrollado en cuatro países: México, El Salvador, Guatemala y Perú. Septiembre – Octubre 2013. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Proyecto.** Teoría del Cambio. “Hacia una agenda de seguridad integral juvenil: programa de seguridad juvenil en Centroamérica”. 2012-2013. Financiado por la ONG holandesa ICCO y co-ejecutado por Programa de Seguridad Juvenil en Centroamérica PSJ y la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho FESPAD, de El Salvador. Proyecto trinacional: El Salvador, Honduras y Guatemala. Agosto – Septiembre 2013. Especialista en Evaluación bajo la metodología de Teoría del Cambio.
- **Evaluador.** Programa Conjunto de Gobernabilidad Económica del Sector Agua Potable y Saneamiento en la RAAN y la RAAS, Nicaragua. F-ODM. UNICEF (agencia líder), OIT, UNCDF, OPS, PNUD, UNESCO y ONUDD. Nicaragua. 8 millones de dólares. Junio - Julio 2013. Consultor Principal. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Programa Conjunto de Juventud Empleo y Migración F-ODM. PNUD (agencia líder), UNFPA, ONUDI, OIT, OMT Y FAO. Nicaragua. 6.5 millones de dólares. Febrero – Abril 2013. Consultor Principal. Especialista en Evaluación.**
- **Evaluador de Proyecto.** “Mejora de la calidad de la educación primaria en comunidades rurales de Guatemala” (308/2009), financiado por la Comunidad Autónoma de Madrid y ejecutado por la ONG española “InterRed: intercambio y solidaridad” y la ONG guatemalteca “PRODESSA: Proyecto de Desarrollo Santiago”. Guatemala. Noviembre 2012 – Enero 2013. Especialista en Evaluación.
- **Evaluador de Programa Conjunto PNUD, UNICEF y OACNUDH. Programa Maya. Derechos de los Pueblos Indígenas de Guatemala. Guatemala. 8.6 millones de dólares. Septiembre 2012 – Octubre 2012. Evaluador. Componente de Participación Política**
- **UNFPA Nicaragua. Formulación del Plan de Acción del Programa de País 2013-2017. Julio 2012 – Septiembre 2012. Consultor de Planificación Programa de País 2013-2017**
 - ✓ Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas de la cooperación anterior

- ✓ Estrategias a desarrollarse para alcanzar cada uno de los productos
 - ✓ Identificación de principales asociados para cada producto
 - ✓ Matriz de resultados de los distintos productos
 - ✓ Alianzas estratégicas y cooperación sur-sur
 - ✓ Supervisión, monitoreo y evaluación
-
- **UNFPA Nicaragua. Oficial de Programa.** Enero 2009 – Junio 2012. Oficial de Programa
 - ✓ Análisis Político y diálogo con instancias del Gobierno.
 - ✓ Coordinación con Donantes. Movilización de recursos
 - ✓ Oficial Liaison. Apoyo y seguimiento a los Programas de País de Costa Rica y Panamá. Formulación, monitoreo y evaluación, contrataciones, auditorías, instrumentos de seguimiento programático.
 - ✓ Fondo de Cooperación UNFPA/AECID. Igualdad de género, derechos reproductivos y respeto a la diversidad cultural en América Latina y el Caribe para América Latina y Caribe. Eje 2: Acceso a servicios de SSR, incluida la prevención del VIH y la VBG, para migrantes.- Costa Rica – Nicaragua.
 - ✓ Apoyo Técnico al Programa de País de Nicaragua: formulación, monitoreo y evaluación, coordinación, revisión de procesos administrativos financieros, auditorías, informes, instrumentos de dirección estratégica gerencial de la Oficina

 - **UNFPA Nicaragua. Fondo de Cooperación UNFPA/AECID. Igualdad de género, derechos reproductivos y respeto a la diversidad cultural en América Latina y el Caribe. Eje 4: combate a la impunidad frente a la violencia sexual.** Octubre – Diciembre 2008
Consultor: Desarrollo de actividades para la ejecución del Plan de Trabajo Anual del Eje 4 del Programa Regional UNFPA Nicaragua.
 - ✓ Desarrollo de estudios comparativos sobre aplicación de las leyes de violencia intrafamiliar y sexual entre países de la región centroamericana y España.
 - ✓ Puesta en marcha de la Comisión Nacional de Violencia contra las Mujeres (Corte Suprema de Justicia, Ministerio Público, Instituto de Medicina Legal, Instituto de la Mujer, Ministerio de Salud, Gobernación, Comisarías de la Mujer).
 - ✓ Formación y capacitación a sectores involucrados en la atención a la violencia sexual, principalmente sector seguridad, medicina legal, sector salud, ministerio público y sector justicia.

 - **Sistematización, de toda la experiencia de trabajo de la ONG española “Solidaridad Internacional” en el Departamento de Río San Juan, Nicaragua, durante el período 2000-2008.** Consultor. Sistematización. Junio-Julio de 2008.

 - **Consultor externo encargado de Movilización de Recursos en la ONG Nicaragüense “Profamilia”.** Profamilia es una ONG que dispone de 17 clínicas de atención integral en salud en todo el país. Sus principios son la defensa de los derechos sexuales y reproductivos, la lucha contra el VIH, y la atención especial a las minorías. Abril – Septiembre de 2008.

- **Consultor. Diseño de Línea de Base. Proyecto de Apoyo al Sistema Nacional de Defensoría de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes. Masaya. Cruz Roja Italiana. Financiado por UNICEF Nicaragua. Abril – Septiembre de 2008.**
- **Evaluación de Proyecto. “Red de las Américas Indígenas Contribuyendo al Empoderamiento en la Salud”. CSF 325-6 Regional. “La Solidaridad: Latin American Indigenous Peoples’ Voices”. Financiado por DFID y ejecutado por Health Unlimited. Salud materna de poblaciones indígenas. Proyecto trianual ejecutado en cinco países de Latinoamérica: Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Perú y Brasil. Evaluador. Junio de 2008. Evaluador de Programa.**
- **OXFAM GB. Miembro del panel de consultores para la selección de proyectos a financiar en la III Convocatoria a Proyectos del Fondo Común para la Gobernabilidad Democrática y Apoyo a la Sociedad Civil en Nicaragua. Fondo Multidonantes. Mayo-Junio de 2008. Selección de perfiles y de propuestas de Proyecto.**
- **Coordinador del FED Nicaragua (Fondo para la Equidad y los Derechos Sexuales y Reproductivos), administrado por Forum Syd (Suecia). Fondo conformado por las Agencias de Cooperación y/o Embajadas de Suecia, Finlandia, Noruega, Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Luxemburgo y el Fondo de Población de las Naciones Unidas. Abril 2007- Abril 2008. Coordinador del Programa**
 - ✓ Administrar la cartera de Proyectos financiados por el FED Nicaragua. 32 proyectos y 2.5 millones de dólares en 2007. Supervisión de instrumentos administrativos/financieros y monitoreo y rendición de cuentas.
 - ✓ Mantener la directa relación con los donantes del Fondo FED.
 - ✓ Mantener la relación directa con las responsables de las Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan en defensa de los derechos de las mujeres en Nicaragua.
 - ✓ Elaborar los instrumentos operativos del Fondo FED y para la ejecución: Marco Lógico, Reglamento Operativo, Convenios, Informes e Instrumentos de Monitoreo y Evaluación.
- **Evaluación Ex - Post de Proyecto Tri-nacional “Protección y Manejo Regional de los Recursos Marino-Costeros en el Golfo de Honduras”. Pesca artesanal e indígena, Modelos de sostenibilidad económica en el Golfo de Honduras. Honduras, Guatemala y Belice. Financiado por la UE. Administrado por la ONG italiana CISP. AIDCO/B7-6200/01/0373/ENV. Septiembre–Noviembre 2006. Evaluador de Proyecto.**
- **Programa “Apoyo a la Promoción y Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua”, financiado por la Unión Europea. Administrado por la ONG italiana CISP, ejecutado junto con URACCAN y CEDEHCA. B7-701/2002/0172. Diciembre 2003- Noviembre 2006. Coordinador de Programa.**
 - ✓ Gestión de un equipo de trabajo de 15 personas. Una oficina de enlace en Managua y tres oficinas en el terreno (Bluefields, Puerto Cabezas y Rosita). 240 Promotores de Derechos Humanos voluntarios. 150 Promotores Juveniles de Lucha contra el Racismo (JENH/CEDEHCA).
 - ✓ Programa de Capacitación a la población indígena sobre la importancia de conocer y defender sus derechos (PREHDA). Diplomado en Derechos de los Pueblos Indígenas (URACCAN).

- ✓ Facilitación del acceso a la justicia en las comunidades. Programa de Promotores en coordinación con al Procuraduría de Derechos Humanos.
 - ✓ Reforzamiento del proceso autonómico de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua.
- **Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA Nicaragua. Consultoría.**
Enero a junio de 2003. Asesor Legal de la Comisión de Población y Desarrollo Comunal de la Asamblea Nacional.
 - ✓ Elaboración de una “Agenda Legislativa en Población y Desarrollo”, lanzada desde la Comisión de Población y Desarrollo de la Asamblea Nacional y consensuada por las diferentes Comisiones del Poder Legislativo con contenido de trabajo de carácter social. Creación de propuestas de Ley, propuestas de reforma a las ya existentes y promover la ratificación por parte del Estado de Convenios Internacionales.
 - **Fondo de Población de las Naciones Unidas en Nicaragua UNFPA.**
2001-2003. Asesor de Programa, “Movilización de Apoyos Sociales y Políticos” de la Oficina de País para la incidencia en política y todos los aspectos jurídicos de la Agencia.
 - ✓ Acompañamiento al proceso de formulación del Programa Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, UNFPA – Nicaragua.
 - ✓ Acompañamiento y apoyo a la formulación de una Ley de Desarrollo Integral de la Juventud y la instalación de la Secretaría de la Juventud (SEJUVE) de Nicaragua.

EXPERIENCIA DOCENTE

- **Docente en la Universidad Centroamericana (UCA)**
Managua, Nicaragua

Asignatura: Derecho Internacional Público

Profesor horario. Cursos 2002 y 2003 (cuatro horas semanales)

INVESTIGACIONES

- **“Hacia un Modelo Pluralista de Administración de Justicia para las Regiones Autónomas en la Costa Caribe de Nicaragua”.** Publicado en el 2007 en el marco del “Proyecto de Apoyo a la Promoción y Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua”. Unión Europea.
- Conjunto de cuatro ***Módulos de Capacitación en Derechos Humanos y Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes en la Costa Caribe de Nicaragua***. Publicado en el 2004 – 2005 – 2006, en el marco del “Proyecto de Apoyo a la Promoción y Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua”. Unión Europea. Traducido al inglés creole, mayangna y miskito.
- **“Los Derechos de los Pueblos y las Comunidades Indígenas de la Costa Caribe de Nicaragua”.** Manual de capacitación para las comunidades indígenas de la Costa Caribe de Nicaragua. Publicado en el 2003, por Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) - Unión Europea.

- **“Derechos Sexuales y Reproductivos. Una revisión del Derecho Internacional y su implementación en Nicaragua”**. Publicado en el 2002. UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas). Nicaragua.

CURSOS Y SEMINARIOS

- **“Curso de Construcción de Línea de Base”**. Universidad Politécnica de Nicaragua UPOLI. Managua, Nicaragua. Junio-Julio 2012 (30 horas).
- II Foro Nacional. **“Acciones Afirmativas en la Lucha Contra el Racismo”**. 18, 19 y 20 de octubre, 2004. Managua, Nicaragua. “Proyecto de Apoyo a la Promoción y Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua”.
- **IV Simposio Internacional de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua**. “Para la reflexión de los aportes a la construcción de una nación intercultural”. URACCAN/BICU. 8, 9 y 10 de septiembre, 2004. Managua, Nicaragua. “Proyecto de Apoyo a la Promoción y Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua”.
- Conferencia Centroamericana y del Caribe. **“Reducción de la Pobreza, Gobernabilidad, Democrática y Equidad de Género”**. Del 28 al 30 de agosto, 2002. Managua, Nicaragua.
- **“Taller Internacional de Investigación en Población y Desarrollo”**. Del 6 al 8 de diciembre de 2001. Managua, Nicaragua. (24 horas).
- **“Curso de Indicadores Demográficos, Económicos y Sociales”**. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de Nicaragua. Del 16 de marzo al 6 de abril del año 2001. (35 horas).
- **“X Jornadas Internacionales de Cultura y Paz”**. Gernika Gogoratuz. Centro de Investigación por la Paz. Gernika, Vizcaya, España. Del 06 al 09 de mayo de 2000. (40 h.).
- **“Jornadas de Resolución y Transformación de Conflictos”**. Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya, España. Enero del 2000 (8 h.).
- **“X Seminario Internacional de UNICEF”**, UPV/EHU (Universidad del País Vasco) España. “Protección Internacional de la Infancia y su Aplicación: Latinoamérica y Magreb”. Diciembre 1999 (30 h.).
- Cursos de Verano de San Sebastián, España. **“Los Derechos Humanos en las Naciones Unidas”**. UPV-EHU (Universidad del País Vasco). Agosto 1998 (12 h.).
- **“I Curso sobre Protección Internacional de los Derechos Humanos. Especial referencia a la Protección de las Minorías”**. Facultad de Derecho de la UPV-EHU (Universidad del País Vasco), España. Diciembre de 1997 a mayo de 1998 (60 h.).
- **“IV Coloquio sobre Derecho Internacional Humanitario”**. Cruz Roja Española. Soria, España. Julio 1997 (12 h.).

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

- **Inglés** Escuela Oficial de Idiomas, España
Academia Europea, Managua, Nicaragua
 - ✓ Nivel alto en lectura y escritura
 - ✓ Fluidez a nivel de comprensión y hablado

• **Francés** Alianza Francesa de Managua, Nicaragua

- ✓ Finalizados estudios. 12 niveles
- ✓ Examen B2 Internacional

ANEXO VIII. CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A GRUPOS TEMÁTICOS

Además de la Matriz de Evaluación y las fichas de entrevistas a actores. Se formuló el siguiente guion para una más precisa estructuración de los grupos focales con Grupos de Gestión Programática del MANUD.

El MANUD se estructura programáticamente en 3 Áreas Estratégicas, de las cuales a su vez derivan 10 Efectos.

Operativamente se articulan en 5 Grupos Técnicos Interagenciales -según denominación del Plan de Acción del MANUD-, que constituyen los 5 Grupos Temáticos, los cuales, *“junto a contrapartes del Gobierno, la sociedad civil y cooperantes tuvieron a cargo la elaboración de la parte operativa del MANUD”*.

Los Grupos Temáticos son 5:

- Educación. Efecto 1.1. Agencia Líder UNICEF. Participan: PMA y UNESCO.
- Salud / Nutrición. Efecto 1.2. Agencia Líder OPS/OMS.
 - Nutrición participan: PMA, UNICEF, FAO
 - Salud participan: ONUSIDA, UNESCO, UNFPA, UNICEF, PMA, PNUD, OIT, ONU-MUJERES
- Gobernabilidad Democrática / Estado de Derecho. Efectos 2.1; 2.2; 2.3. Agencia Líder PNUD. Participan: UNICEF, UNFPA, UNESCO, ONU MUJERES, UNV, UNICEF, UNODC, OIM, OPS/OMS.
- Ambiente y Gestión de Riesgos. Efectos 3.1 y 3.2. Agencia Líder PNUD. Participan: PMA, FAO, UNICEF, UNFPA, OIM, OCHA, OPS/OMS, UNV, FIDA, ONUDI, UNESCO, PNUMA.
- Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria. Efectos 3.3 y 3.4. Agencia Líder FAO. Participan: PNUD, FIDA, ONUMUJERES, PMA y UNV.

El Plan de Acción les atribuye un rol protagónico. Tienen la responsabilidad de realizar reuniones trimestrales de seguimiento, de las cuales se emite un Informe de Avance. En la práctica han emitido revisiones anuales del MANUD en los años 2012 y 2013. En 2014 se esperaba que hubieran producido un Informe de Progreso del MANUD.

El proceso de evaluación del MANUD ha identificado los Grupos Temáticos como un eje principal del desempeño de la programación. Por este motivo se propone un encuentro breve con cada uno de los Grupos con el fin de realizar algunos análisis.

La metodológica evaluativa planteada por el consultor propone la realización de un proceso reflexivo conjunto que a su vez constituya un aprendizaje y orientado a recoger recomendaciones útiles para la siguiente programación.

Por estos motivos, para estas sesiones se propone un ejercicio auto-valorativo, conducido por el evaluador, y dirigido a reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cómo fue el proceso de formulación del MANUD? ¿Hubo el suficiente análisis? ¿Se llegó a un consenso conjunto sobre las líneas de intervención a desarrollarse? ¿Los enfoques de intervención finalmente diseñados respondían a las necesidades reales de intervención?
- ✓ ¿Cuáles han sido los logros más notables alcanzados desde el Grupo Temático? ¿Se han logrado los efectos esperados? ¿Se han alcanzado las metas de los indicadores propuestos?
- ✓ ¿En qué ha consistido la articulación interagencial para una acción temática integrada? ¿De qué modo ha influido esta articulación en el mejor desempeño para el alcance de los efectos esperados?
- ✓ ¿Se han articulado Programas Conjuntos? ¿Qué impulso han aportado estos Programas Conjuntos a los avances en el área estratégica correspondiente?
- ✓ ¿Se consiguió movilizar todos los fondos presupuestados para la intervención en los Efectos relacionados? ¿Si no fue así, qué efectos tuvo este déficit? ¿Ha habido algún sistema de seguimiento financiero para el área temática como tal? ¿Quién ha desempeñado ese rol?
- ✓ ¿Cuáles han sido las herramientas de planificación periódica?
- ✓ ¿Se han realizado las reuniones trimestrales? ¿Se ha emitido un informe de cada reunión? ¿Por qué no, en caso negativo? ¿Las reuniones trimestrales han estado enfocadas a la revisión del logro de los efectos y revisión de los indicadores propuestos, o ha tenido un enfoque más operativo o de ejecución financiera?
- ✓ ¿Se realizó el Informe de Progreso de 2014? ¿Por qué no, en caso negativo?
- ✓ ¿En las reuniones y los procesos de reporte han participado las instituciones de Gobierno del sector y el SEPLAN como socio estratégico? ¿Los reportes son compartidos con el socio de Gobierno? ¿Cómo ha sido la articulación temática con el Gobierno en la implementación? ¿Ha habido dificultades? ¿Han logrado superarse?
- ✓ ¿En qué ha consistido la participación de la sociedad civil? ¿Ha sido trascendente esta participación?
- ✓ ¿Se ha producido articulación con donantes como grupo o área temática? ¿Existen espacios de articulación con los donantes, permanentes o esporádicos? ¿Los reportes son compartidos con los donantes en la temática?
- ✓ ¿Ha sido necesario reconducir la programación debido a circunstancias socio-políticas o de otro ámbito que hayan afectado su curso? ¿De qué modo se ha operado esa reconducción?
- ✓ ¿En qué ha consistido la articulación con la Oficina de Coordinación del SNU -OCR-?
- ✓ ¿Se ha producido articulación con los Grupos Asesores encargados de asegurar enfoques transversales -Género, Derechos Humanos y Comunicación-? ¿En qué ha consistido?
- ✓ ¿La comunicación ha constituido una estrategia de intervención programática para movilizar opinión social favorable alrededor de las temáticas o para el cabildeo político? ¿Se ha producido gestión del conocimiento y divulgación de experiencias exitosas?
- ✓ ¿Se ha producido articulación con los Grupos Interagenciales: Coordinación Programática; Operaciones; Monitoreo y Evaluación? ¿Han contribuido estos Grupos Interagenciales con propuestas para la mejora del desempeño programático?

- ✓ ¿Se ha apuntado a una sostenibilidad de las intervenciones? ¿Se han trasladado capacidades? ¿Se ha apuntado a poner en marchas dinámicas permanentes? ¿Los procesos de capacitación han sido verdaderos procesos formativos con enfoque práctico y seguimiento? ¿Se da un acompañamiento constante al socio para trasladar esas capacidades?
- ✓ ¿Cuál es el valor agregado de la intervención del SNU MANUD en el ámbito temático?
- ✓ ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del período que constituyan elementos de valía para el siguiente ciclo programático del MANUD?
- ✓ ¿Cuáles han sido las experiencias de éxito que deberían ser puestas de relevancia y divulgadas?
- ✓ ¿Cuáles son las principales recomendaciones para el siguiente período?

La metodología propuesta para las sesiones consiste en plantear las preguntas y suscitar el debate conjunto para llegar a respuestas consensuadas.

Para cada sesión se plantea una duración de entre dos y tres horas, dependiendo del volumen de acción y de participantes en el Grupo Temático.

